

ADMINISTRAÇÃO: ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE DA ATIVIDADE ORGANIZACIONAL 4



Elói Martins Senhoras
(Organizador)

Atena
Editora
Ano 2021

ADMINISTRAÇÃO: ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE DA ATIVIDADE ORGANIZACIONAL 4



**Elói Martins Senhoras
(Organizador)**

Atena
Editora
Ano 2021

Editora Chefe

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Assistentes Editoriais

Natalia Oliveira

Bruno Oliveira

Flávia Roberta Barão

Bibliotecária

Janaina Ramos

Projeto Gráfico e Diagramação

Natália Sandrini de Azevedo

Camila Alves de Cremo

Luiza Alves Batista

Maria Alice Pinheiro

Imagens da Capa

iStock

Edição de Arte

Luiza Alves Batista

Revisão

Os Autores

2021 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do Texto © 2021 Os autores

Copyright da Edição © 2021 Atena Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora pelos autores.

Open access publication by Atena Editora



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

Conselho Editorial

Ciências Humanas e Sociais Aplicadas

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

Profª Drª Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa

Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais

Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
 Prof. Dr. Arnaldo Oliveira Souza Júnior – Universidade Federal do Piauí
 Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense
 Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense
 Prof^ª Dr^ª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
 Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília
 Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia
 Prof^ª Dr^ª Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo
 Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá
 Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará
 Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima
 Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros
 Prof. Dr. Humberto Costa – Universidade Federal do Paraná
 Prof^ª Dr^ª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionale delle Figlie de Maria Ausiliatrice
 Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador
 Prof. Dr. José Luis Montesillo-Cedillo – Universidad Autónoma del Estado de México
 Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
 Prof^ª Dr^ª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
 Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros
 Prof^ª Dr^ª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
 Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas
 Prof^ª Dr^ª Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
 Prof. Dr. Miguel Rodrigues Netto – Universidade do Estado de Mato Grosso
 Prof. Dr. Pablo Ricardo de Lima Falcão – Universidade de Pernambuco
 Prof^ª Dr^ª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
 Prof^ª Dr^ª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa
 Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador
 Prof. Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares – Universidade Federal do Piauí
 Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
 Prof^ª Dr^ª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
 Prof^ª Dr^ª Vanessa Ribeiro Simon Cavalcanti – Universidade Católica do Salvador
 Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
 Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Ciências Agrárias e Multidisciplinar

Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano
 Prof. Dr. Arnaldo Pereira da Silva – Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará
 Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás
 Prof^ª Dr^ª Carla Cristina Bauermann Brasil – Universidade Federal de Santa Maria
 Prof. Dr. Cleberton Correia Santos – Universidade Federal da Grande Dourados
 Prof^ª Dr^ª Diocléa Almeida Seabra Silva – Universidade Federal Rural da Amazônia
 Prof. Dr. Écio Souza Diniz – Universidade Federal de Viçosa
 Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
 Prof. Dr. Fágner Cavalcante Patrocínio dos Santos – Universidade Federal do Ceará
 Prof^ª Dr^ª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
 Prof. Dr. Jael Soares Batista – Universidade Federal Rural do Semi-Árido
 Prof. Dr. Jayme Augusto Peres – Universidade Estadual do Centro-Oeste
 Prof. Dr. Júlio César Ribeiro – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
 Prof^ª Dr^ª Lina Raquel Santos Araújo – Universidade Estadual do Ceará
 Prof. Dr. Pedro Manuel Villa – Universidade Federal de Viçosa
 Prof^ª Dr^ª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
 Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
 Prof^ª Dr^ª Talita de Santos Matos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Prof. Dr. Tiago da Silva Teófilo – Universidade Federal Rural do Semi-Árido
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

Ciências Biológicas e da Saúde

Prof. Dr. André Ribeiro da Silva – Universidade de Brasília
Profª Drª Anelise Levay Murari – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás
Profª Drª Daniela Reis Joaquim de Freitas – Universidade Federal do Piauí
Profª Drª Débora Luana Ribeiro Pessoa – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Douglas Siqueira de Almeida Chaves – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Edson da Silva – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
Profª Drª Elizabeth Cordeiro Fernandes – Faculdade Integrada Medicina
Profª Drª Eleuza Rodrigues Machado – Faculdade Anhanguera de Brasília
Profª Drª Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina
Profª Drª Eysler Gonçalves Maia Brasil – Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira
Prof. Dr. Ferlando Lima Santos – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Profª Drª Fernanda Miguel de Andrade – Universidade Federal de Pernambuco
Prof. Dr. Fernando Mendes – Instituto Politécnico de Coimbra – Escola Superior de Saúde de Coimbra
Profª Drª Gabriela Vieira do Amaral – Universidade de Vassouras
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Helio Franklin Rodrigues de Almeida – Universidade Federal de Rondônia
Profª Drª Iara Lúcia Tescarollo – Universidade São Francisco
Prof. Dr. Igor Luiz Vieira de Lima Santos – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Jefferson Thiago Souza – Universidade Estadual do Ceará
Prof. Dr. Jesus Rodrigues Lemos – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Jônatas de França Barros – Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof. Dr. Luís Paulo Souza e Souza – Universidade Federal do Amazonas
Profª Drª Magnólia de Araújo Campos – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Marcus Fernando da Silva Praxedes – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Profª Drª Maria Tatiane Gonçalves Sá – Universidade do Estado do Pará
Profª Drª Mylena Andréa Oliveira Torres – Universidade Ceuma
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Paulo Inada – Universidade Estadual de Maringá
Prof. Dr. Rafael Henrique Silva – Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados
Profª Drª Regiane Luz Carvalho – Centro Universitário das Faculdades Associadas de Ensino
Profª Drª Renata Mendes de Freitas – Universidade Federal de Juiz de Fora
Profª Drª Vanessa da Fontoura Custódio Monteiro – Universidade do Vale do Sapucaí
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Welma Emidio da Silva – Universidade Federal Rural de Pernambuco

Ciências Exatas e da Terra e Engenharias

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto
Profª Drª Ana Grasielle Dionísio Corrêa – Universidade Presbiteriana Mackenzie
Prof. Dr. Carlos Eduardo Sanches de Andrade – Universidade Federal de Goiás
Profª Drª Carmen Lúcia Voigt – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Cleiseano Emanuel da Silva Paniagua – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás
Prof. Dr. Douglas Gonçalves da Silva – Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Profª Drª Érica de Melo Azevedo – Instituto Federal do Rio de Janeiro

Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará
 Profª Dra. Jéssica Verger Nardeli – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho
 Prof. Dr. Juliano Carlo Rufino de Freitas – Universidade Federal de Campina Grande
 Profª Drª Luciana do Nascimento Mendes – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte
 Prof. Dr. Marcelo Marques – Universidade Estadual de Maringá
 Prof. Dr. Marco Aurélio Kistemann Junior – Universidade Federal de Juiz de Fora
 Profª Drª Neiva Maria de Almeida – Universidade Federal da Paraíba
 Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
 Profª Drª Priscila Tessmer Scaglioni – Universidade Federal de Pelotas
 Prof. Dr. Sidney Gonçalves de Lima – Universidade Federal do Piauí
 Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

Linguística, Letras e Artes

Profª Drª Adriana Demite Stephani – Universidade Federal do Tocantins
 Profª Drª Angélica Rose do Nascimento – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro
 Profª Drª Carolina Fernandes da Silva Mandaji – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
 Profª Drª Denise Rocha – Universidade Federal do Ceará
 Profª Drª Edna Alencar da Silva Rivera – Instituto Federal de São Paulo
 Profª Drª Fernanda Tonelli – Instituto Federal de São Paulo,
 Prof. Dr. Fabiano Tadeu Grazioli – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões
 Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
 Profª Drª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná
 Profª Drª Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará
 Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobon – Universidade Estadual do Centro-Oeste
 Profª Drª Sheila Marta Carregosa Rocha – Universidade do Estado da Bahia

Conselho Técnico científico

Prof. Me. Abrãao Carvalho Nogueira – Universidade Federal do Espírito Santo
 Prof. Me. Adalberto Zorzo – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza
 Prof. Dr. Adailson Wagner Sousa de Vasconcelos – Ordem dos Advogados do Brasil/Seccional Paraíba
 Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí
 Profª Ma. Adriana Regina Vettorazzi Schmitt – Instituto Federal de Santa Catarina
 Prof. Dr. Alex Luis dos Santos – Universidade Federal de Minas Gerais
 Prof. Me. Alessandro Teixeira Ribeiro – Centro Universitário Internacional
 Profª Ma. Aline Ferreira Antunes – Universidade Federal de Goiás
 Profª Drª Amanda Vasconcelos Guimarães – Universidade Federal de Lavras
 Prof. Me. André Flávio Gonçalves Silva – Universidade Federal do Maranhão
 Profª Drª Andreza Lopes – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Acadêmico
 Profª Drª Andrezza Miguel da Silva – Faculdade da Amazônia
 Profª Ma. Anelisa Mota Gregoleti – Universidade Estadual de Maringá
 Profª Ma. Anne Karynne da Silva Barbosa – Universidade Federal do Maranhão
 Prof. Dr. Antonio Hot Pereira de Faria – Polícia Militar de Minas Gerais
 Prof. Me. Armando Dias Duarte – Universidade Federal de Pernambuco
 Profª Ma. Bianca Camargo Martins – UniCesumar
 Profª Ma. Carolina Shimomura Nanya – Universidade Federal de São Carlos
 Prof. Me. Carlos Antônio dos Santos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
 Prof. Me. Carlos Augusto Zilli – Instituto Federal de Santa Catarina
 Prof. Me. Christopher Smith Bignardi Neves – Universidade Federal do Paraná
 Profª Drª Cláudia de Araújo Marques – Faculdade de Música do Espírito Santo
 Profª Drª Cláudia Taís Siqueira Cagliari – Centro Universitário Dinâmica das Cataratas
 Prof. Me. Clécio Danilo Dias da Silva – Universidade Federal do Rio Grande do Norte
 Prof. Me. Daniel da Silva Miranda – Universidade Federal do Pará

Profª Ma. Daniela da Silva Rodrigues – Universidade de Brasília
 Profª Ma. Daniela Remião de Macedo – Universidade de Lisboa
 Profª Ma. Dayane de Melo Barros – Universidade Federal de Pernambuco
 Prof. Me. Douglas Santos Mezacas – Universidade Estadual de Goiás
 Prof. Me. Edevaldo de Castro Monteiro – Embrapa Agrobiologia
 Prof. Me. Edson Ribeiro de Britto de Almeida Junior – Universidade Estadual de Maringá
 Prof. Me. Eduardo Gomes de Oliveira – Faculdades Unificadas Doctum de Cataguases
 Prof. Me. Eduardo Henrique Ferreira – Faculdade Pitágoras de Londrina
 Prof. Dr. Edwaldo Costa – Marinha do Brasil
 Prof. Me. Eliel Constantino da Silva – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita
 Prof. Me. Ernane Rosa Martins – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás
 Prof. Me. Euvaldo de Sousa Costa Junior – Prefeitura Municipal de São João do Piauí
 Prof. Dr. Everaldo dos Santos Mendes – Instituto Edith Theresa Hedwing Stein
 Prof. Me. Ezequiel Martins Ferreira – Universidade Federal de Goiás
 Profª Ma. Fabiana Coelho Couto Rocha Corrêa – Centro Universitário Estácio Juiz de Fora
 Prof. Me. Fabiano Eloy Atilio Batista – Universidade Federal de Viçosa
 Prof. Me. Felipe da Costa Negrão – Universidade Federal do Amazonas
 Prof. Me. Francisco Odécio Sales – Instituto Federal do Ceará
 Prof. Me. Francisco Sérgio Lopes Vasconcelos Filho – Universidade Federal do Cariri
 Profª Drª Germana Ponce de Leon Ramírez – Centro Universitário Adventista de São Paulo
 Prof. Me. Gevair Campos – Instituto Mineiro de Agropecuária
 Prof. Me. Givanildo de Oliveira Santos – Secretaria da Educação de Goiás
 Prof. Dr. Guilherme Renato Gomes – Universidade Norte do Paraná
 Prof. Me. Gustavo Krahll – Universidade do Oeste de Santa Catarina
 Prof. Me. Helton Rangel Coutinho Junior – Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro
 Profª Ma. Isabelle Cerqueira Sousa – Universidade de Fortaleza
 Profª Ma. Jaqueline Oliveira Rezende – Universidade Federal de Uberlândia
 Prof. Me. Javier Antonio Alborno – University of Miami and Miami Dade College
 Prof. Me. Jhonatan da Silva Lima – Universidade Federal do Pará
 Prof. Dr. José Carlos da Silva Mendes – Instituto de Psicologia Cognitiva, Desenvolvimento Humano e Social
 Prof. Me. Jose Elyton Batista dos Santos – Universidade Federal de Sergipe
 Prof. Me. José Luiz Leonardo de Araujo Pimenta – Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria Uruguay
 Prof. Me. José Messias Ribeiro Júnior – Instituto Federal de Educação Tecnológica de Pernambuco
 Profª Drª Juliana Santana de Curcio – Universidade Federal de Goiás
 Profª Ma. Juliana Thaisa Rodrigues Pacheco – Universidade Estadual de Ponta Grossa
 Profª Drª Kamilly Souza do Vale – Núcleo de Pesquisas Fenomenológicas/UFGA
 Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia
 Profª Drª Karina de Araújo Dias – Prefeitura Municipal de Florianópolis
 Prof. Dr. Lázaro Castro Silva Nascimento – Laboratório de Fenomenologia & Subjetividade/UFRP
 Prof. Me. Leonardo Tullio – Universidade Estadual de Ponta Grossa
 Profª Ma. Lilian Coelho de Freitas – Instituto Federal do Pará
 Profª Ma. Lilian de Souza – Faculdade de Tecnologia de Itu
 Profª Ma. Liliani Aparecida Sereno Fontes de Medeiros – Consórcio CEDERJ
 Profª Drª Livia do Carmo Silva – Universidade Federal de Goiás
 Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Secretaria de Estado da Educação, do Esporte e da Cultura de Sergipe
 Prof. Dr. Luan Vinicius Bernardelli – Universidade Estadual do Paraná
 Profª Ma. Luana Ferreira dos Santos – Universidade Estadual de Santa Cruz
 Profª Ma. Luana Vieira Toledo – Universidade Federal de Viçosa
 Prof. Me. Luis Henrique Almeida Castro – Universidade Federal da Grande Dourados
 Prof. Me. Luiz Renato da Silva Rocha – Faculdade de Música do Espírito Santo
 Profª Ma. Luma Sarai de Oliveira – Universidade Estadual de Campinas
 Prof. Dr. Michel da Costa – Universidade Metropolitana de Santos

Prof. Me. Marcelo da Fonseca Ferreira da Silva – Governo do Estado do Espírito Santo
 Prof. Dr. Marcelo Máximo Purificação – Fundação Integrada Municipal de Ensino Superior
 Prof. Me. Marcos Aurelio Alves e Silva – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo
 Prof. Me. Marcos Roberto Gregolin – Agência de Desenvolvimento Regional do Extremo Oeste do Paraná
 Profª Ma. Maria Elanny Damasceno Silva – Universidade Federal do Ceará
 Profª Ma. Marileila Marques Toledo – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
 Prof. Dr. Pedro Henrique Abreu Moura – Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais
 Prof. Me. Pedro Panhoca da Silva – Universidade Presbiteriana Mackenzie
 Profª Drª Poliana Arruda Fajardo – Universidade Federal de São Carlos
 Prof. Me. Rafael Cunha Ferro – Universidade Anhembí Morumbi
 Prof. Me. Ricardo Sérgio da Silva – Universidade Federal de Pernambuco
 Prof. Me. Renan Monteiro do Nascimento – Universidade de Brasília
 Prof. Me. Renato Faria da Gama – Instituto Gama – Medicina Personalizada e Integrativa
 Profª Ma. Renata Luciane Polsaque Young Blood – UniSecal
 Prof. Me. Robson Lucas Soares da Silva – Universidade Federal da Paraíba
 Prof. Me. Sebastião André Barbosa Junior – Universidade Federal Rural de Pernambuco
 Profª Ma. Silene Ribeiro Miranda Barbosa – Consultoria Brasileira de Ensino, Pesquisa e Extensão
 Profª Ma. Solange Aparecida de Souza Monteiro – Instituto Federal de São Paulo
 Prof. Dr. Sullivan Pereira Dantas – Prefeitura Municipal de Fortaleza
 Profª Ma. Taiane Aparecida Ribeiro Nepomoceno – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
 Prof. Me. Tallys Newton Fernandes de Matos – Universidade Estadual do Ceará
 Profª Ma. Thatianny Jasmine Castro Martins de Carvalho – Universidade Federal do Piauí
 Prof. Me. Tiago Silvio Dedoné – Colégio ECEL Positivo
 Prof. Dr. Welleson Feitosa Gazel – Universidade Paulista

Administração: organização, direção e controle da atividade organizacional 4

Bibliotecária: Janaina Ramos
Diagramação: Maria Alice Pinheiro
Correção: Mariane Aparecida Freitas
Edição de Arte: Luiza Alves Batista
Revisão: Os autores
Organizador: Elói Martins Senhoras

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A238 Administração: organização, direção e controle da atividade organizacional 4 / Organizador Elói Martins Senhoras. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2021.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-5983-230-9

DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.309210907>

1. Administração. I. Senhoras, Elói Martins
(Organizador). II. Título.

CDD 658

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

Atena Editora
Ponta Grossa – Paraná – Brasil
Telefone: +55 (42) 3323-5493
www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br

DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos científicos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa; 6. Autorizam a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.

DECLARAÇÃO DA EDITORA

A Atena Editora declara, para os devidos fins de direito, que: 1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, direito sobre a publicação, inclusive não constitui responsabilidade solidária na criação dos manuscritos publicados, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código penal e no art. 927 do Código Civil; 2. Autoriza e incentiva os autores a assinarem contratos com repositórios institucionais, com fins exclusivos de divulgação da obra, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial; 3. Todos os e-book são *open access*, *desta forma* não os comercializa em seu site, sites parceiros, plataformas de *e-commerce*, ou qualquer outro meio virtual ou físico, portanto, está isenta de repasses de direitos autorais aos autores; 4. Todos os membros do conselho editorial são doutores e vinculados a instituições de ensino superior públicas, conforme recomendação da CAPES para obtenção do Qualis livro; 5. Não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como nenhum outro dado dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra.

APRESENTAÇÃO

Os estudos organizacionais compõem uma área de destaque no contemporâneo campo científico da Administração em razão da sua importância para explicar, descrever e prescrever como os indivíduos desenvolvem estruturas, processos e práticas organizacionais e como são afetados pelas organizações em suas estruturas de comando, subordinação e controle, razão pela qual a temática organizacional é objeto deste livro.

A presente obra, “Administração: Organização, Direção e Controle da Atividade Organizacional 4” tem o objetivo de discutir o estado da arte no campo dos estudos administrativos, por meio da apresentação de uma coletânea diversificada de estudos teóricos e empíricos, os quais refletem uma riqueza de temáticas estratégicas, bem como a própria realidade organizacional no Brasil e no mundo.

A organização desta obra se materializou em 17 capítulos, os quais foram escritos por meio de uma linguagem fácil e amplamente acessível a um público leigo ou especializado. Ao buscar uma via didática para apresentar as explicações, descrições e debates para um amplo público, a obra manteve a preocupação científica de se estruturar fundamentada em um rigor teórico-metodológico.

A proposta implícita neste livro tem no paradigma eclético o fundamento para a valorização da pluralidade teórica e metodológica, sendo este livro construído por meio de um trabalho coletivo de pesquisadoras e pesquisadores oriundos de diferentes estados brasileiros, o que repercutiu em uma rica oportunidade para o compartilhamento de experiências no campo epistemológico da Administração.

A natureza exploratória, descritiva e explicativa quanto aos fins e a abordagem qualitativa caracterizam o perfilamento metodológico desta obra, sendo o método teórico-dedutivo o fundamento para a utilização, tanto, de revisões bibliográficas e estudos de caso como procedimentos de levantamento de dados, quanto, de hermenêutica administrativa na análise de dados.

Estruturados em 2 eixos temáticos que combinam teoria e prática administrativa, os 17 capítulos do presente livro apresentam discussões relacionadas, tanto, a tendências, instrumentos e ferramentas administrativas, quanto, a estudos de casos diversos, incluindo focos sobre gestão das cadeias de suprimentos e compras, bem como responsabilidade social e ambiental.

Conclui-se com base nos debates teóricos e estudos de caso apresentados ao longo dos capítulos deste livro que os estudos organizacionais possuem uma abertura plural e absorvente de temas e discussões nas relações de comando, subordinação e controle, possibilitando aos leitores uma instigante imersão que vai desde modelos e marcos teórico-conceituais até à apreensão empírica de especificidades e complexidades organizacionais no mundo real.

Ótima leitura!

Elói Martins Senhoras

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1..... 1

CRIAÇÃO DE SISTEMA DE GESTÃO DE MELHORIA CONTÍNUA (LEAN)

Hilvanir Alves Ferreira

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3092109071>

CAPÍTULO 2..... 17

CONSENSUALISMO COMO NOVO MODELO DE CONTROLE ADMINISTRATIVO: BENEFÍCIOS E DESAFIOS DA UTILIZAÇÃO DOS INSTRUMENTOS CONSENSUAIS

Mariane de Oliveira Braga Santos

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3092109072>

CAPÍTULO 3..... 65

O AACIONISTA E AS ALTERAÇÕES CONTÁBEIS - ENSAIO A PARTIR DA CAPITALIZAÇÃO DE CUSTOS COM EMPRÉSTIMOS

Luiz Antonio de Oliveira Dantas

Fernando Grecco de Oliveira

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3092109073>

CAPÍTULO 4..... 79

TRANSMISSÃO DE PREÇOS ENTRE OS MERCADOS DE ALIMENTOS E DE *COMMODITIES* AGROPECUÁRIAS

Kellen Cristina Campos Fernandes

Reginaldo Santana Figueiredo

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3092109074>

CAPÍTULO 5..... 92

UMA ANÁLISE DAS MUDANÇAS NA DINÂMICA DO MERCADO MUNDIAL AUTOMOTIVO COM BASE NO CASO DA AQUISIÇÃO DA JLR PELA TML

Luiz Henrique Cirne de Souza

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3092109075>

CAPÍTULO 6..... 112

PERCEPÇÃO DE GESTORES SOBRE AUDITORIA INTERNA: UM ESTUDO DE CASO EM EMPRESAS DE AUTOPEÇAS EM BELÉM/PA

Vanderson Benjamim dos Santos

Marcos Vinicius Castro de Almeida

Danilo Soares Rios

Mário Jorge Santos Pinheiro

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3092109076>

CAPÍTULO 7..... 125

USO DA FERRAMENTA GERENCIAL 5W2H NA IMPLANTAÇÃO DE INSTRUMENTOS DE CONTROLE EM UM RESTAURANTE

Letícia Alencar de Miranda

Amanda Gabriela do Nascimento Costa

Giane Meyre de Assis Aquilino

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3092109077>

CAPÍTULO 8..... 133

NEUROMARKETING, STORYTELLING E SEUS IMPACTOS NA COMUNICAÇÃO DAS MARCAS NO SÉCULO XXI: ESTUDO DE CASO DE DUAS MARCAS GLOBAIS

Gabriela Lopes

Mariana Munis de Farias

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3092109078>

CAPÍTULO 9..... 148

ESTUDO SOBRE EDUCAÇÃO FINANCEIRA NO CURSO TÉCNICO EM AGROPECUÁRIA DO IFTO-CAMPUS DIANÓPOLIS

Delfim Dias Bonfim

Luiz Norberto Lacerda Magalhães Filho

Tiago Rafael de Barros Pereira

Gabrielly França Rodrigues

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.3092109079>

CAPÍTULO 10..... 158

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS E A UTILIZAÇÃO DE KPI'S PARA A ELEVAÇÃO DOS NÍVEIS DE SERVIÇO NO SETOR DE MANUTENÇÃO PREDIAL

Anderson Alves de Souza

Reginaldo Moreira dos Santos

Renato Oldair Balbo

Rogério Monteiro

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.30921090710>

CAPÍTULO 11..... 171

ASSERTIVIDADE NA SEPARAÇÃO DE PEDIDOS EM UM CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO DO VAREJO SUPERMERCADISTA: UM ESTUDO DE CASO

Otacílio Anjos de Amicis

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.30921090711>

CAPÍTULO 12..... 179

GESTÃO DE COMPRAS EM ESCOLAS DE SAMBA: UMA ANÁLISE SOBRE A AQUISIÇÃO DE MATERIAIS PARA A CONFECÇÃO DAS FANTASIAS DE UM G.R.E.S. DO RIO DE JANEIRO

Larissa da Silva Alves

Camila Avosani Zago

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.30921090712>

CAPÍTULO 13.....	191
A EVOLUÇÃO DOS CONCEITOS E VISÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL: DOS PIONEIROS A CONTEMPORANEIDADE	
Clarissa Goulart De Bem	
Sérgio Ricardo da Silveira Barros	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.30921090713	
CAPÍTULO 14.....	222
CULTURA ORGANIZACIONAL: BARREIRAS E MOTIVADORES PARA IMPLANTAÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL	
Clarissa Goulart de Bem	
Sérgio Ricardo da Silveira Barros	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.30921090714	
CAPÍTULO 15.....	246
APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DO ÍNDICE DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL EM UMA EMPRESA FAMILIAR	
Larissa de Oliveira Curtolo	
Lesley Carina do Lago Attadia Galli	
Rafael Altafin Galli	
Ana Margarida Theodoro Caminhas	
Glaucia Aparecida Prates	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.30921090715	
CAPÍTULO 16.....	258
PROCESSOS INOVATIVOS DA AGRICULTURA URBANA DE SINGAPURA COMO FERRAMENTA DE SEGURANÇA ALIMENTAR E REDUÇÃO NOS NÍVEIS DE EMISSÃO DE CO ₂ NA ATMOSFERA	
Leandro Pessoa de Lucena	
Fernanda Mariano Massuia	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.30921090716	
CAPÍTULO 17.....	271
ESTUDO DA PEGADA HÍDRICA E FLUXOS DE ÁGUA VIRTUAL NA COMERCIALIZAÇÃO DOS PRODUTOS HORTIFRUTIGRANJEIROS NO SEMIÁRIDO NORDESTINO COM ÊNFASE NO ESTADO DE CEARÁ	
Andrezza Pereira de Matos	
Rodolfo José Sabiá	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.30921090717	
SOBRE O ORGANIZADOR.....	284
ÍNDICE REMISSIVO.....	285

CAPÍTULO 1

CRIAÇÃO DE SISTEMA DE GESTÃO DE MELHORIA CONTÍNUA (LEAN)

Data de aceite: 01/07/2021

Data da submissão: 18/03/2021

Hilvanir Alves Ferreira
Boituva – SP

RESUMO: O estudo a seguir visa trazer um conteúdo pouco abordado dentro de um vasto campo de literaturas que dissertam sobre Produção Enxuta, ou o termo mais conhecido *Lean Manufacturing*. É muito comum encontrar livros, teses, artigos, que tem como tema mostrar por diversos pontos de vista os aspectos conceituais do Lean, ou sua aplicação e resultados em diferentes tipos de organização, muitas vezes as ferramentas. Em outros casos, encontra-se até mesmo sobre metodologias similares que utilizam dos conceitos básicos do Lean para definir filosofias de diversas nomenclaturas. Este estudo, por sua vez, tem o compromisso de levar aos leitores uma visão de como precisa ser um Sistema de Gestão de Melhorias, ou de Gestão de Excelência, partindo de vivências práticas do autor com uma base teórica concisa, simples e direta. Espera-se que com esse estudo, se desenvolva um pensamento sistêmico e holístico do que é a ideia de transformação cultural para se obter a excelência das organizações, sejam elas quais forem.

PALAVRAS - CHAVE: Lean, Cultura Organizacional, Estratégia, Desdobramento Estratégico, Sistema de Gestão

CONTINUOUS IMPROVEMENT MANAGEMENT SYSTEM DEVELOPMENT (LEAN)

ABSTRACT: The following text aims to discuss a little discussed content in a vast field of literature that talks about Lean Manufacturing. It is very common to find books, theses, articles, whose theme is to show the conceptual aspects of Lean from different points of view, or its application and results in different types of organization, often the tools, in other cases, is found on similar methodologies that use the basic concepts of Lean to define philosophies with different nomenclatures. This study is committed to providing readers with a vision of what an Improvement Management System, or Management of Excellence, needs to be, based on the author's practical experiences with a concise, simple, and direct theoretical basis. It is hoped that with this study, a systemic and holistic thinking will develop of what is the idea of cultural transformation to obtain the excellence of organizations, of any kind.

KEYWORDS: Lean, Organizational Culture, Strategy, Strategic Deployment, Management System.

1 | INTRODUÇÃO

O Lean Manufacturing (ou simplesmente “Lean”) tem se destacado cada vez mais no mundo em diversos setores e tipos de empresa e/ou organizações (não necessariamente, organizações com fins lucrativos, como ONGs, cooperativas, órgãos públicos, entidades etc.)

como método para solução de problemas, eliminação de desperdícios, ganhos de eficiência e qualidade, desenvolvimento de lideranças e habilidades. Ainda assim, muitas pessoas ainda não conhecem o Lean.

O mercado para especialistas, consultores, conhecedores e amantes da filosofia Lean, ainda reserva um longo período de oportunidades. Algumas organizações buscam pessoas especializadas para resolver problemas ou ter ajuda em assuntos, e esse tipo de decisão já é, por si só, muito relevante para os resultados que se buscam.

Algumas empresas notam a importância da filosofia e buscam ao máximo ter esse conhecimento para ter resultados em toda a empresa, em todos seus setores, e de maneira contínua, não dependendo somente de contratações esporádicas de consultores ou de especialistas internos, que, geralmente, tem muita dificuldade para, sozinhos, causar uma mudança de cultura da empresa inteira, focada em melhoria contínua.

Baseado no sucesso da Toyota, que criou o Sistema Toyota de Produção (que nada mais é do que a base do que se conhece como Lean Manufacturing) - como podemos ver sua história no livro *A Máquina que mudou o mundo*, de Womack (2004) - e também no sucesso de muitas outras empresas que criaram seus próprios sistemas de gestão de melhorias (como exemplo WCM – World Class Manufacturing), notou-se que o ideal para organizações médias e grandes é ter seu próprio sistema de gestão de melhorias.

Mesmo criando seus próprios sistemas de gestão de melhorias, as influências dos sistemas que já existem sempre serão fortes, com o detalhe de que pode ser adaptado a suas realidades e processos.

O objetivo desse estudo é definir, de maneira genérica, como desenvolver um sistema de gestão de melhoria contínua focado na utilização do Lean.

É importante mencionar, que o detalhamento que será visto a seguir é fundamentado no relato de observações do autor, por ter experiência em empresa referência na aplicação do Lean e no seu sistema de gestão de melhorias, e por ter vivência em processos de outras empresas.

Isto quer dizer que o que será visto não é uma criação de um novo método, e sim, um compilado de boas práticas observadas pelo autor, que de uma maneira ou de outra, acabam fazendo parte de todos os sistemas de gestão.

Simplemente, por uma escassez de literaturas, voltadas para exemplificar como criar o próprio sistema de gestão, que, com esse relato, espera-se enriquecer os escritos sobre a filosofia Lean.

O que se apresenta aqui não é uma verdade absoluta, e sim uma visão que busca levar aos interessados uma reflexão e um incentivo para que sempre se busque a perfeição (um dos cinco princípios básicos do Lean, apresentado por James Womack (1996), em seu livro *Lean Thinking*) em todos os processos.

2.1 SISTEMA DE GESTÃO DE MELHORIA CONTÍNUA (LEAN)

Como mencionado na introdução os itens que serão vistos adiante são relatos de boas práticas que podem ser utilizadas para a criação de um sistema de gestão de melhoria contínua.

A maneira que melhor pôde ser organizada, de uma maneira lógica, e até mesmo sequencial, dos fatores que compõem o método que será mostrado, formam um acrônimo que colabora com uma fácil assimilação de cada um, o acrônimo é: ECIDAM. Essa palavra é o resultado das letras iniciais dos seguintes itens: **E**stratégia, **C**ultura, **I**ndicadores, **D**esdobramento, **A**companhamento e **M**etodologia.

Com cada um desses fatores desenvolvidos, é possível ter um sistema de gestão de melhorias muito robusto, e, claro com muita disciplina, os resultados podem ser altamente satisfatórios. Cada um desses fatores será abordado nesse relato, não como um passo a passo que deva ser seguido “ao pé da letra”, pois cada organização tem uma realidade diferente, e sim como uma fonte de ideias e conceitos fundamentais na forma de exemplo possível a ser seguido, para que cada um entenda e desenvolva seu método prático de acordo com suas necessidades.

A seguir, a explanação de cada fator.

2.1 Estratégia

Por definição, afirmava Hambrick (1983), que a estratégia é um conceito multidimensional e situacional e isso dificulta uma definição de consenso, por isso, cada organização deve definir sua estratégia seguindo as necessidades e objetivos do momento em que se encontra.

A estratégia é o ponto inicial a ser definido para que se tenha um bom sistema de gestão.

É importante dizer que quando se fala de estratégia, deve-se lembrar que ela é composta pela estratégia do próprio sistema de gestão que será desenvolvido, e também, pós criação do sistema, deve-se definir a estratégia operacional e do negócio em si, pode-se dizer que seria uma estratégia teórica e uma prática. Aqui será visto apenas a teórica, que diz respeito somente ao sistema de gestão, já que a prática só pode ser definida pelo responsável de cada organização.

A estratégia é a razão de existência do sistema de gestão da melhoria contínua. O ideal é compor a estratégia em quesitos, e a seguir, é possível conferir quais são:

- **Propósito:** aquilo que a organização pretende fazer ou alcançar com o sistema de gestão. Um ótimo conceito de propósito é abordado no livro Organizações Exponenciais, de Salim Ismail (2014). Salim define o PTM – Propósito Transformador Massivo, que busca mostrar a que veio com um compromisso de transformar de maneira impactante uma grande quantidade de pessoas.

Exemplo sugerido: “Da excelência à perfeição” (do autor).

- **Valores:** Segundo Tamayo e Borges (2001), valores são princípios ou crenças que orientam a vida da organização, no nosso caso, os valores do sistema de gestão alinhado com os valores da organização. Os valores devem deixar claro como a organização pretende colocar e prática seu propósito, podem estar alinhados com os próprios valores da organização, de maneira direta ou indireta, ou ter valores independentes.

Exemplo sugerido:

è Criatividade – para estabelecer novos métodos

è Qualidade de ponta a ponta

è Mente Aberta para enxergar os erros, receber críticas e ter ideias

è Humanização lidar com seres humanos garante nosso sucesso

è Inovação disposição para mudar, criar e recriar

- **Objetivos:** Os objetivos devem deixar claro que tipo de resultados são esperados com o sistema de gestão.

Exemplo sugerido: Otimizar custos e eliminar desperdícios, ter maior agilidade garantindo a produtividade e a qualidade nos processos, nos produtos, e claro, no capital humano que é a nossa maior riqueza.

Outros quesitos importantes para a etapa da estratégia são: logotipo, nome do sistema e detalhamento das seguintes etapas de maneira planejada, ou seja, toda a definição do sistema de gestão está dentro da própria estratégia.

A estratégia deve ser definida pela alta direção da empresa (CEO) em conjunto com os devidos responsáveis de cada área da organização (Operação, Qualidade, RH, Finanças, Contabilidade, Logística, Meio Ambiente, Projetos, Segurança no Trabalho, Segurança patrimonial, Vendas, Compras, Novos negócios...). Uma estratégia completa pode levar dias até que esteja desenvolvida, com bastante engajamento é possível ter sua definição em uma semana, obviamente, dependendo do nível de alinhamento com as informações necessárias e comunicação da equipe.

2.2 Cultura

Segundo Hofstede (1997) a cultura é composta por 4 elementos: símbolos, heróis, rituais e valores. Com isso, pode-se pensar em níveis de interação necessárias para realmente fazer com que a cultura desejada seja a cultura praticada. E, tendo isso como referência, pode-se desenvolver a cultura focada em melhorias através de métodos práticos como descritos a seguir:

- **Símbolos:** para esse item é importante aprofundar um símbolo, que, de maneira visual crie uma alusão ao que a estratégia espera da cultura do sistema de gestão. Abaixo um exemplo de logotipo criado a partir do conceito de ECIDAM, que é o conceito lógico dessa sequência de etapas aqui elucidadas:

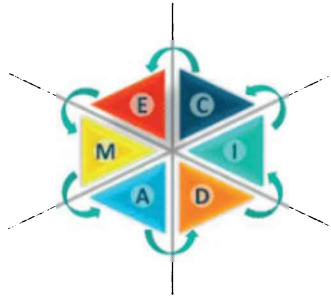


Figura 1. Símbolo/Logotipo do Sistema de Gestão.

Fonte: O próprio autor

- **Heróis:** Para se ter o conceito de herói aplicado, o Lean, de forma geral já tem uma solução bem comum em diversas empresas e meio acadêmico, que é a formação e certificação de *Lean Green Belts*, que nada mais são do que multiplicadores de conhecimento e disseminadores de cultura. Para um colaborador se tornar *Lean Green Belt* (existem níveis de certificação que são categorizadas em *Lean Yellow Belt*, *Lean Green Belt* e *Lean Black Belt*, respectivamente superiores um ao outro) é necessário que o mesmo tenha uma quantidade mínima de treinamentos nos conceitos e nas ferramentas e que o mesmo já tenha oferecido resultados financeiros por redução de desperdícios na empresa. Mais adiante será mostrado um exemplo de lista de treinamentos necessários para que um colaborador tenha essa certificação, que pode ser dada pela própria organização ou por uma instituição especializada em certificação, normalmente, as consultorias que as organizações contratam. Abaixo um esquema interessante para a formação de multiplicadores:



Figura 2. Esquema para *Certificação Lean Green Belt*.

Fonte: O próprio autor.

- **Rituais:** Esse elemento possui uma série de exemplos aplicáveis que trazem ótimos resultados na implementação da cultura. Os exemplos vão desde treinamentos, até concursos e campeonatos de melhorias.

Treinamentos: Uma lista bem simples de treinamentos muito importantes. Essa lista, obviamente pode ser alterada de acordo com a necessidade de cada organização, incluindo ou retirando mais ferramentas e conceitos. É importante salientar no quadro abaixo, que a formação dos heróis que comentamos anteriormente, é a coluna mais completa, do nível tático de multiplicadores (é o nível da média liderança da organização):

	Operacional	Tático	Estratégico
Base Lean	V	V	V
5S	V	V	V
Kanban	V	V	
VSM	V	V	V
Kanban	V	V	
Zero Defeito	-	V	-
Kanban		V	
Fluxo contínuo	V	V	-
Kanban	V	V	
Trabalho Padrão	V	V	-
Sistema Puxado		V	
Caminhadas pelo Genba	-	V	-
Liderança Lean	V	V	V
Hoshin e A3	-	V	V
Célula de Montagem	-	V	-
Yokoten	V	V	-

Figura 3. Lista de treinamentos Lean.

Fonte: O próprio autor.

Eventos: Eventos focados na aceleração de aprendizagem e aplicação de conhecimentos dão um ganho muito grande na motivação dos colaboradores em direção à cultura, e, por consequência, aproxima a execução da estratégia no dia a dia. Eventos bem comuns em diversos tipos de organizações são: Workshops, focados em melhoria contínua ou alterações radicais de processos; Campeonatos, onde diferentes pessoas e/ou áreas da organização competem por um período de tempo para definir quem aplicou mais melhorias, trouxe melhores resultados e engajou mais pessoas, e, com isso definir uma pessoa ou equipe campeã do período em questão; e Congressos, onde membros de diversos níveis da organização participam, seja para apresentarem seus *cases* de sucesso na aplicação do *Lean*, ou para absorverem conhecimentos e *network* com especialistas e apreciadores da filosofia *Lean*.

Programas de sugestão de melhorias: Esse é um valioso método para engajar, motivar e envolver as bases operacionais das organizações. Com um programa de sugestão de melhorias, pode-se facilmente resolver problemas que muitas vezes só a pessoa que desempenha sua função consegue pensar na solução, em para facilitar que essas soluções aconteçam, é comum, premiar os colaboradores que oferecem soluções com brindes e até mesmo gratificações financeiras simbólicas, para poder incentivar um número alto desse tipo de soluções. Para um fluxo simples que faça isso acontecer, é importante pensar do ponto de vista do colaborador, basicamente, esse fluxo deve consistir em:



Figura 4. Esquema para criação de programa de sugestão de melhorias.

Fonte: O próprio autor.

Caminhadas pelo *Genba*: *Genba* (podendo ser visto em algumas literaturas escrito como *Gemba*) é uma palavra japonesa que por tradução livre quer dizer “o lugar onde as coisas acontecem”. E, para ser mais claro, é o lugar onde cada trabalhador desempenha sua função. E para resolver qualquer problema ou fazer qualquer melhoria, deve-se, primordialmente, estar no local onde as coisas acontecem, no *genba*. Só assim será possível descobrir as verdadeiras causas dos problemas e se terá as melhores ideias de solução e melhorias. Dito isso, é importante que os gestores das organizações vão até o *genba*, e lá identifiquem oportunidades e discrepâncias dos processos. Esse conceito é amplamente explanado no livro *Caminhadas Pelo Genba* de James Womack (2011). Apesar de ter detalhes importantes no estudo de Womack, a prática do *Genba Walk* (termo comumente utilizado para se referir as “caminhas pelo *genba*”) já era aplicada com sucesso pelos mestres da Toyota, nos primórdios da concepção do Sistema Toyota de Produção (que nada mais é do que o ponto de ignição e base fundamental para tudo que se fala de Lean hoje em dia). Além de visualizar os processos acontecendo em tempo real, é muito importante os gestores, ao fazerem suas caminhadas, fazerem o acompanhamento dos indicadores (que serão mostrados no tópico seguinte), comparando os números com a realidade e tendo uma abstração muito maior da evolução da empresa frente a seus objetivos e estratégias.

2.3 Indicadores

Segundo Uchoa (2013), indicador é uma variável crítica, que precisa ser controlada, mantida em determinados patamares.

A criação de indicadores alinhados com a Estratégia da empresa é crucial para o atingimento dos objetivos. Do ponto de vista Lean, o acompanhamento dos indicadores deve ser frequente (diariamente) para assegurar que a disciplina não se perca, e que pouco a pouco, e continuamente, os resultados sejam alcançados.

As organizações podem definir livremente quais tipos de métricas (indicadores) medir e seguir. No entanto, para colaborar com um acompanhamento mais abrangente e que ofereça informações suficientes para a tomada de decisões, e que ela seja o mais certa possível, este relato propõe quatro categorias de indicadores, que de maneira geral, atendem as necessidades de todos os tipos de organização em seus diversos setores. As quatro categorias (com alguns exemplos práticos de indicadores descritos logo mais adiante) são: Métricas de Excelência, Métricas Financeiras, Métricas Operacionais e Métricas de Qualidade. Essas 4 categorias podem englobar vários tipos de indicadores que

atendam todas as áreas da empresa. A seguir, uma breve explicação de cada categoria:

- **Métricas de Excelência:** Essa categoria é, normalmente, mas não obrigatoriamente, associada ao sistema de gestão de melhorias implementado, ou implementando. Podem existir muitas métricas que mostrem a evolução da excelência das operações, que vão desde a medições qualitativas ou quantitativas de organização do local de trabalho, mapeamento da cadeia de valores da empresa, engajamento dos colaboradores, atendimento de demandas no tempo ideal, quantidade de ferramentas ou conceitos de excelência aplicados nos processos etc. Uma forma muito eficaz de acompanhar tudo isso é criando um Medidor de Maturidade, que nada mais é do que uma reunião de métricas de excelência associadas entre si, fazendo com que a junção de todas gere uma “nota final” que indique o nível de maturidade da organização como um todo;
- **Métricas Financeiras:** É muito importante ter indicadores financeiros em qualquer organização, até mesmo as sem fins lucrativos, pois, independente dos objetivos de cada uma, existem necessidades de operação que tem seus custos, e, por isso, não se pode deixar de enxergar o andamento financeiro da organização, por que isso pode significar a continuação ou paralisação das atividades de qualquer organização. Cada organização tem suas necessidades de medição financeira, dois exemplos comuns são: Lucratividade; e Mão-de-obra vs. Receita, geralmente medidos em pontos percentuais;
- **Métricas Operacionais:** Seja qual for a operação de cada organização, ela precisa e deve ser medida. Alguns dos indicadores mais comuns de se medir no âmbito operacional são: Produtividade (Resultado obtido por recurso aplicado); Eficiência (Resultado obtido vs. Resultado planejado); Produção no prazo (quantidade e/ou percentual de ordens ou serviços atendidos no prazo limite); Entregas no prazo (quantidade e/ou percentual de ordens, produtos, ou serviços entregues no prazo limite definido);
- **Métricas de Qualidade:** Quando se fala de qualidade, a ideia é ser amplo ao ponto de entender que não se está limitado somente a qualidade de produtos ou serviços, mas a qualidade dos processos como um todo. Podendo incluir aí conceitos de Sistema de Gestão da qualidade. Indicadores de qualidade aconselháveis são: Yield (taxa de defeitos por produção); Refugo (quantidade, percentual e/ou valores de matéria-prima ou produto acabado descartados por defeitos); Não-conformidades (seja para normas internas ou externas, como ISO); Quantidade de reclamações...

2.4 Desdobramento

Um dos conceitos abordados por Campos (2013), é o Hoshin Kanri, uma ferramenta do Lean, que significa exatamente o termo “desdobramento estratégico”. A explicação a seguir é prática, não necessariamente presa aos modelos de aplicação literais da ferramenta.

É nessa etapa que se define o papel de cada um para que toda a organização

chegue e ultrapasse seus objetivos, de maneira contínua e consistente.

Para que o desdobramento seja feito de forma clara, é necessário saber que as organizações possuem três níveis de atividades: Estratégico (alta direção), Tático (cargos técnicos e de lideranças intermediárias) e Operacional (nível que desempenha a atividade-fim da organização). Sabendo-se que os objetivos e estratégias vem da alta direção da organização, ou seja o nível estratégico, o importante é definir e desdobrar os objetivos através de indicadores (conforme exemplos citados) de acordo com as funções já pré-existentes na empresa até o nível mais operacional e próximo da atividade-fim da organização, de maneira a possibilitar que um CEO ou diretor geral faça seu Genba Walk, e além de ver o processo real, possa ver as métricas em tempo real, e assim saber se estão todos alinhados com o mesmo objetivo e se estão indo em direção ao sucesso ou não, no caso de algo não estar conforme o planejado, a percepção de discrepância será imediata, e as ações de correção e prevenção de problemas serão antecipadas de maneira muito ágil e eficaz.

Uma ferramenta do Lean determinante para o sucesso do desdobramento é o A3 (Figura 5). O A3 deve ser feito primeiramente no nível estratégico. Para se fazer o A3 é preciso ter conhecimento de todo o fluxo da cadeia de valores da organização. A partir do primeiro A3, faz-se os demais, desdobrando os objetivos e métricas nos níveis seguintes (tático, e consequentemente o operacional) e os indicadores criados na etapa anterior (tópico de indicadores) devem ser utilizados e distribuídos nos respectivos A3 que tenham mais alinhamento com cada indicador (Figura 6).

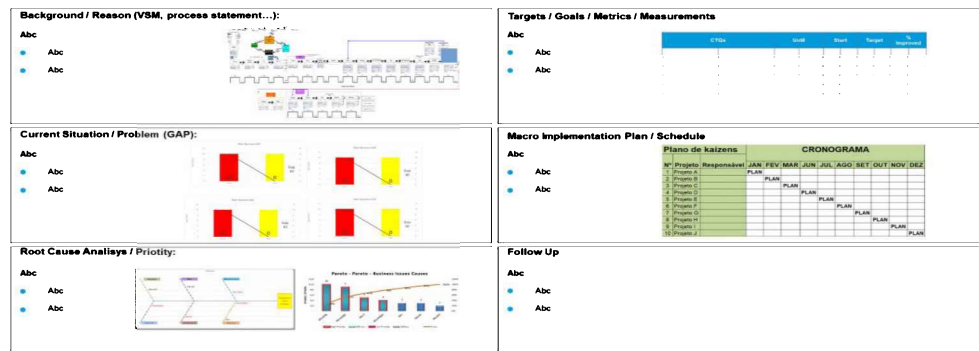


Figura 5. Exemplo de A3.

Fonte: O próprio autor.



Figura 6. Desdobramento através do A3.

Fonte: O próprio autor.

2.5 Acompanhamento

Essa etapa é representada pela atitude dos gestores de cada área da organização, pois, a responsabilidade dos níveis estratégico e tático é garantir condições que o nível operacional foque na atividade fim, claro que com métodos que possuam o mínimo de desperdício.

Ao incorporar o acompanhamento, o processo de tomada de decisão tem sua acuracidade aumentada, pois, segundo Campos (1992), as decisões devem ser tomadas baseadas em dados e fatos. Assim como o conceito de *genbai*, *genbutsu* e *genjitsu* do Lean, que significam, respectivamente, o lugar real, dados reais e situações reais.

É no acompanhamento que se organiza de maneira prática o que já foi visto até agora, de maneira a ficar fácil de gerenciar a evolução da estratégia.

Itens muito importantes de acompanhar e que fazem todos seguirem na mesma direção são: Cronograma de projetos, Calendário de eventos e Tabela de KPIs (também conhecido pela ferramenta do Lean chamada Hoshin Kanri).

A seguir, uma breve explicação e exemplificação de porque esses itens são essenciais:

Cronograma de projetos: esse é um ponto resultado dos passos anteriores, pois, de acordo com a estratégia, e dos objetivos definidos, somados a situação atual dos indicadores tem se pontos de melhoria encontrados, cada ponto de melhoria pode gerar a necessidade de projetos, mais simples ou mais complexos, que podem ser mais rápidos para serem resolvidos ou mais lentos, de maior ou menor impacto, o que atendam prioridades imediatas ou de longo prazo. Depois de considerar todas essas variáveis e critérios, o mais aconselhável é definir um cronograma de implementação das melhorias necessárias, os projetos de melhorias, com suas datas de implementação, pessoas responsáveis e metas

definidas. Tudo isso fica muito simples de visualizar, entender e acompanhar quando se coloca num formato visual como o exemplo a seguir:

Plano de kaizens			CRONOGRAMA									
Nº	Projeto	Responsável	JAN	FEV	MAR	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
1	Projeto A		PLAN									
2	Projeto B			PLAN								
3	Projeto C				PLAN							
4	Projeto D					PLAN						
5	Projeto E						PLAN					
6	Projeto F							PLAN				
7	Projeto G								PLAN			
8	Projeto H									PLAN		
9	Projeto I										PLAN	
10	Projeto J											PLAN

Figura 7. Cronograma de projetos.

Fonte: O próprio autor.

É normal haver um cronograma de projetos para cada área da empresa, ou as áreas mais envolvidas ou afetadas pelos objetivos e estratégias. O intervalo entre projetos é variável e obedecendo as prioridades organizacionais. Para ter resultados otimizados, também é comum realizar a implementação dos diversos projetos da organização de cada mês no mesmo período, normalmente, uma semana. Implementando vários projetos de áreas diferentes num mesmo período semanal e fazendo com que compartilhem entre si os conhecimentos e resultados adquiridos, pode potencializar o atingimento dos objetivos.

Calendário de eventos: além dos eventos de semanas de projetos de melhorias, é extremamente necessário ter uma visão de todas as atividades focadas em melhorias planejadas no decorrer do ano. As atividades que precisam ser mapeadas são: treinamentos, eventos de projetos de melhorias, participação em congressos, *workshops*, campanhas de disseminação de cultura, reuniões estratégicas, caminhadas pelo genba em grupos

2021 CALENDÁRIO							DATAS IMPORTANTES																											
JANEIRO							FEVEREIRO							MARÇO							JANEIRO 1							CAMPANHA 55						
DOM SEG TER QUA QUI SEX SAB							DOM SEG TER QUA QUI SEX SAB							DOM SEG TER QUA QUI SEX SAB							JANEIRO 18							SEMANA DE PROJETOS						
																					SEMANA DE PROJETOS							TREINAMENTO EM FERRAMENTAS LEAN 1						
																					FEVEREIRO 15							SEMANA DE PROJETOS						
																					MARÇO 1							CONGRESSO DE LEAN						
																					MARÇO 15							SEMANA DE PROJETOS						
																					MARÇO 29							REUNIÃO ESTRATÉGICA						
ABRIL							MAIO							JUNHO							ABRIL 5							GENBA WALK						
DOM SEG TER QUA QUI SEX SAB							DOM SEG TER QUA QUI SEX SAB							DOM SEG TER QUA QUI SEX SAB							ABRIL 19							SEMANA DE PROJETOS						
																					MAIO 3							TREINAMENTO EM FERRAMENTAS LEAN 2						
																					MAIO 17							SEMANA DE PROJETOS						
																					JUNHO 7							WORKSHOP LEAN						
																					JUNHO 14							SEMANA DE PROJETOS						
JULHO							AGOSTO							SETEMBRO							JULHO 5							CAMPANHA SOBRE TRABALHO PADRÃO						
DOM SEG TER QUA QUI SEX SAB							DOM SEG TER QUA QUI SEX SAB							DOM SEG TER QUA QUI SEX SAB							JULHO 12							SEMANA DE PROJETOS						
																					AGOSTO 9 <td colspan="7">VISITA BENCHMARK LEAN EM EMPRESA</td>							VISITA BENCHMARK LEAN EM EMPRESA						
																					AGOSTO 23 <td colspan="7">SEMANA DE PROJETOS</td>							SEMANA DE PROJETOS						
																					SETEMBRO 8 <td colspan="7">REUNIÃO ESTRATÉGICA</td>							REUNIÃO ESTRATÉGICA						
																					SETEMBRO 20 <td colspan="7">SEMANA DE PROJETOS</td>							SEMANA DE PROJETOS						
																					SETEMBRO 27 <td colspan="7">TREINAMENTO EM FERRAMENTAS LEAN 3</td>							TREINAMENTO EM FERRAMENTAS LEAN 3						
OUTUBRO							NOVEMBRO							DEZEMBRO							OUTUBRO 4							GENBA WALK						
DOM SEG TER QUA QUI SEX SAB							DOM SEG TER QUA QUI SEX SAB							DOM SEG TER QUA QUI SEX SAB							OUTUBRO 18							SEMANA DE PROJETOS						
																					OUTUBRO 25 <td colspan="7">WORKSHOP LEAN</td>							WORKSHOP LEAN						
																					NOVEMBRO 8 <td colspan="7">CONGRESSO DE LEAN</td>							CONGRESSO DE LEAN						
																					NOVEMBRO 15 <td colspan="7">SEMANA DE PROJETOS</td>							SEMANA DE PROJETOS						
																					DEZEMBRO 6 <td colspan="7">TREINAMENTO EM FERRAMENTAS LEAN 4</td>							TREINAMENTO EM FERRAMENTAS LEAN 4						
																					DEZEMBRO 13 <td colspan="7">SEMANA DE PROJETOS</td>							SEMANA DE PROJETOS						

Figura 8. Calendário de eventos.

Fonte: O próprio autor.

Matriz de indicadores: os indicadores definidos anteriormente devem ser acompanhados na prática com frequência, e é importante ter gráficos que mostrem a evolução dos resultados para que cada indicador possa ser interpretado rapidamente, e, com isso, se possa ir direto para um plano de ação quando algo seja detectado de anomalia. Entretanto, do ponto de vista estratégico, também é necessário ter uma visão geral de todos os indicadores, seja a visão de cada categoria mostrada no item Indicadores desse estudo, seja a visão completa de todas as categorias. Uma maneira de se enxergar todo o panorama dos indicadores numa única olhada é colocar todos os indicadores em uma matriz, onde os resultados sejam mostrados numericamente e exibam cores indicando se cada indicador está muito abaixo das metas, se está próximo, se atingiu e se ultrapassou. Da forma que será vista no exemplo abaixo, qualquer pessoa, e principalmente gestores, conseguem focar sua atenção diretamente nos pontos críticos, e aí sim, nesse momento, consultar gráficos e relatórios que mostrem mais detalhes dos indicadores defasados. Essa matriz é uma ferramenta fundamental para realizar ajustes no cronograma de projetos já mostrados aqui, sejam para adiantar, adiar ou cancelar projetos que estavam previstos, de acordo com o andamento e evolução do nível de cultura da organização.

Matriz de Indicadores																		
Indicador	Tipo	Unidade de medida	Meta	Valor Atual	Delta(%)		Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Horas de treinamento] Lean/colaborador	Excelência	h/pessoa/mês	1,5	1,4	-8,7%	Meta	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50
						Atual	0,9	0,9	1,2	1,5	1,3	1,2	1,4					
Projetos por mês	Excelência	Qtde/mês	4	4	0,0%	Meta	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
						Atual	4	4	4	4	4	4	4					
Lucratividade	Financeiro	%	30	28	16,7%	Meta	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
						Atual	15	18	19	23	23	23,5	25					
Mão de obra/Receita	Financeiro	%	10	11	-10,0%	Meta	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
						Atual	18,4	14,8	13,9	13,0	12,8	11,8	11,9					
Eficiência	Operacional	%	90	89,4	0,7%	Meta	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
						Atual	68,0	75,5	79,0	85,7	88,1	89,0	89,4					
Entregas o prazo	Operacional	%	100	99,8	1,0%	Meta	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
						Atual	89	85	89	94	98	93	99					
Refugo	Qualidade	R\$	5000	4598	10,0%	Meta	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000
						Atual	12008	13008	9008	7008	6350	5055	4590					
Não conformidades	Qualidade	Qty	1	4	-300,0%	Meta	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
						Atual	19	19	10	9	7	9	4					

Figura 9. Matriz de indicadores (valores ilustrativos).
 Fonte: O próprio autor.

2.6 Metodologia

O item Metodologia tem por fim, definir o “como” as atividades devem ser desempenhadas para todas as etapas mencionadas no decorrer desse estudo. Sejam através de treinamentos para educar a maneira de utilização de cada conceito aqui apresentado e das ferramentas mais conhecidas do Lean e as aplicáveis à organização, seja para demonstrar como as melhorias devem ser aplicadas para potencializar resultados e atingir expectativas.

Dentre inúmeras ferramentas do Lean existentes, segue abaixo uma lista das mais comuns para variados tipos de organização, e, claro, pode variar de acordo com a realidade, cultura e prioridade de cada empresa:



Figura 10. Ferramentas mais comuns.
 Fonte: O próprio autor.

As melhorias devem todas se enquadrar em algum tipo dos projetos existentes mais comuns de se encontrar. A importância do padrão do tipo de projeto é garantir que todos os colaboradores sigam a lógica estabelecida, pois assim, se torna mais fácil o processo de compartilhamento de boas práticas, assim como a medição e entendimento dos resultados fica mais ágil e natural, trazendo mais um benefício que é a acuracidade na tomada de decisão.

Abaixo uma breve explicação sobre os tipos de projetos Lean existentes:

- **Projetos “Ver e Agir”:** Basicamente esse tipo de projeto consiste em resolver os problemas mais simples e que não necessitam de grandes mapeamentos para entendê-los, nem de ações mais complexas ou demoradas como solução. Mesmo sendo relativamente fácil de implementar, esse tipo de projeto exige o mínimo de medição do quanto se está ganhando no processo onde foi implementado, é importante saber se a melhoria, trouxe a redução de algum desperdício, seja ele de tempo, de valor financeiro, de aumento de qualidade, de controle de inventário, entre outros critérios importantes;
- **Projetos Kaizen:** Kaizen é uma palavra japonesa que por livre interpretação significa “melhoria contínua”. São projetos feitos para se resolver problemas mais complexos e que exigem um pouco mais de conhecimento sobre o processo que precisa da(s) melhoria(s), por isso, é importante a utilização de ferramentas de mapeamento de processos, como, por exemplo, o VSM (não restrito somente ao VSM). É comum a utilização de outras ferramentas como PDCA, Ishikawa, 5 porquês etc. Geralmente, os projetos kaizen são planejados para acontecerem no período de uma semana, comumente em paralelo a outros projetos, gerando assim a semana de projetos já comentada no item Cultura. Apesar do projeto ser planejado para durar uma semana, o conceito de melhoria contínua é independente de projetos, e deve ser aplicado todos os dias, só com essa disciplina é possível ter pessoas engajadas e com consciência de seu papel na transformação cultural necessária para o sucesso da organização de acordo com suas estratégias por meio da filosofia *Lean*;
- **Projetos Kaikaku:** *Kaikaku* é, também, uma palavra japonesa, que por tradução livre mais comum, significa “mudança radical” ou “revolução”. É o tipo de projeto focado em grandes mudanças nos processos, trazendo transformações drásticas e resultados potencializados e acelerados. É comum, nesse tipo de projeto, a organização precisar fazer investimentos para as alterações e implementações, o contrário dos projetos *kaizen*, que em sua imensa maioria, tem suas soluções implementadas praticamente com custo zero, ou simbólico. É normal, nos projetos *kaikaku*, ter etapas de construção, mudanças de *layout*, instalação de equipamentos, treinamento de colaboradores. Para que tudo isso aconteça é imprescindível a dedicação total de uma equipe razoavelmente grande, enquanto num projeto *kaizen* é possível fazer melhorias com equipes de 6 a 10 pessoas (não é regra), nos projetos *kaikaku*, o número de envolvidos pode chegar até 20 pessoas dedicadas a todas as mudanças de processo necessárias. O tempo de duração é semelhante ao de *kaizen*. Não necessariamente a organização precisa de mudanças radicais em seus processos, já na etapa de formação da estratégia é possível ter essa visibilidade e, então, se ter uma noção se vai ser necessário esse tipo de projeto. Outras vezes só se vai ter essa percepção nos momentos de análise dos processos, e a equipe dedicada pode chegar à conclusão de que o processo precisa de um *kaikaku*.

3 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como um sistema de gestão de melhorias pode e deve ser utilizado por qualquer tipo de organização, pois, sejam elas com fins lucrativos ou não, todas tem a finalidade de se manterem vivas e operando suas atividades, sejam elas quais forem, é muito importante haver uma referência básica para essas organizações de como podem desenvolver seu próprio sistema, sem haver a necessidade de recorrer a soluções de investimento alto, como consultorias empresariais, e sem haver a necessidade de demandar um tempo muito alto nesse processo de criação de um sistema, com riscos de perder tempo com questões que não agregam.

As informações e fatores aqui discutidos, raramente tem uma abordagem simplista de implementação. Claro que cada organização, ao se deparar com esse estudo, terá sua própria visão e determinará suas prioridades, e, assim sendo, pode chegar a modelos não necessariamente iguais ao visto aqui. Espera-se, que com esse relato, seja possível ter uma base, um ponto de partida para a jornada de transformação cultura através do *Lean*.

Por parte do autor, a esperança é motivar o pensamento e mais soluções viáveis e excelentes vindas dos amantes do *Lean*, e que, com isso, mais amantes do *Lean* possam existir. E, dessa maneira, um dia, a transformação cultural não se limite apenas as organizações, mas que vejamos os princípios do *Lean* agindo na nossa sociedade como um todo, mesmo que, inicialmente, ainda de forma tímida.

REFERÊNCIAS

WOMACK, James P.; JONES, Daniel T. **A máquina que mudou o mundo**. Gulf Professional Publishing, 2004.

WOMACK, James P.; JONES, Daniel T. Lean thinking—banish waste and create wealth in your corporation. **Journal of the Operational Research Society**, v. 48, n. 11, p. 1148-1148, 1997.

HAMBRICK, Donald C. Operationalizing the concept of business-level strategy in research. **Academy of management review**, v. 5, n. 4, p. 567-575, 1980.

BORGES, LIDIA DE OLIVERA; ROS-GARCÍA, María; TAMAYO, Álvaro. Socialización organizacional: tácticas y autopercepción. **Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**, v. 17, n. 2, p. 173-195, 2001.

ISMAIL, Salim; VAN GEES, Yuri; MALONE, Michael S. **Organizações exponenciais: por que elas são 10 vezes melhores, mais rápidas e mais baratas que a sua (e o que fazer a respeito)**. Alta Books Editora, 2018.

WOMACK, James P. Caminhadas pelo Gemba. **LeanInstitute Brasil**, v. 1, 2011.

HOFSTEDE, Geert; HOFSTEDE, Gert Jan; MINKOV, Michael. **Cultures and organizations: Software of the mind**. New York: McGraw-hill, 2005.

UCHÔA, Carlos Eduardo. **Elaboração de indicadores de desempenho institucional**. 2013.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento pelas diretrizes: O que todo membro da alta administração precisa saber para vencer os desafios do novo milênio**. Falconi Editora, 2013.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: controle da qualidade total. Belo Horizonte**. Fundação Christiano Ottoni, v. 11, 1992.

CAPÍTULO 2

CONSENSUALISMO COMO NOVO MODELO DE CONTROLE ADMINISTRATIVO: BENEFÍCIOS E DESAFIOS DA UTILIZAÇÃO DOS INSTRUMENTOS CONSENSUAIS

Data de aceite: 01/07/2021

Mariane de Oliveira Braga Santos

Fundação João Pinheiro Escola de Governo
Professor Paulo Neves de Carvalho
Belo Horizonte/MG
<http://lattes.cnpq.br/8334905184338362>

RESUMO: Este trabalho pretende contextualizar e apontar brevemente fundamentos da Administração Pública Consensual, especificamente quanto ao controle consensual da Administração Pública, colocando em destaque algumas de suas formas de expressão e de seus instrumentos de ação. A utilização dos instrumentos consensuais pode envolver a sua interação com os administrados, sendo organizações de finalidade lucrativa (setor privado) ou desprovidas de finalidade lucrativa (organizações da sociedade civil) ou contemplar exclusivamente a participação de órgãos e entidades públicas com os respectivos órgãos de controle, sendo este último foco do presente estudo. O trabalho, a partir da legislação pertinente e da doutrina, contextualiza a Administração Pública Consensual buscando trazer elementos para romper os antigos dogmas do Direito Administrativo que poderiam obstar a consensualidade, tais como a indisponibilidade do interesse público e a não transacionalidade. O trabalho igualmente tem como objetivo analisar o emprego, no âmbito do Estado de Minas Gerais, dos instrumentos de

controle consensual, quais sejam, o Termo de Ajustamento de Conduta pelo Ministério Público e o Termo de Ajustamento de Gestão pelo Tribunal de Contas, tendo como foco o apontamento dos benefícios e desafios na utilização dos respectivos instrumentos. A análise evidenciou que a adoção desses novos instrumentos apresenta benefícios para os órgãos de controle, para os administradores e para a sociedade, muito embora ainda apresente desafios para sua concretização.

PALAVRAS - CHAVE: Administração Pública Consensual. Controle. Instrumentos Consensuais. Benefícios. Desafios.

CONSENSUALISM AS A NEW ADMINISTRATIVE CONTROL MODEL: BENEFITS AND CHALLENGES OF USING CONSENSUAL INSTRUMENTS

ABSTRACT: This work intends to contextualize and briefly point out the fundamentals of Consensual Public Administration, specifically regarding the consensual control of Public Administration, highlighting some of its forms of expression and its instruments of action. The use of consensual instruments may involve their interaction with the administrators, being for-profit organizations (private sector) or non-profit organizations (civil society organizations) or exclusively contemplating the participation of public bodies and entities with the respective control bodies, the latter being the focus of the present study. The work, based on the relevant legislation and doctrine, contextualizes the Consensual Public Administration seeking to bring elements to break the old tenets of

Administrative Law that could impede consensuality, such as the unavailability of the public interest and non-transactionality. The work also aims to analyze the use, within the State of Minas Gerais, of consensual control instruments, namely, the Conduct Adjustment Term by the Public Prosecutor's Office and the Management Adjustment Term by the Court of Auditors, with the aim of focus on pointing out the benefits and challenges in the use of the respective instruments. The analysis showed that the adoption of these new instruments presents benefits for the control bodies, for the administrators and for the society, although it still presents challenges for their implementation.

KEYWORDS: Consensual Public Administration. Control. Consensual Instruments. Benefits. Challenges

1 | INTRODUÇÃO

A Administração Pública Brasileira e consequentemente o direito administrativo tem passado por profundas transformações, de maneira a atender aos anseios de uma sociedade hipercomplexa.

Historicamente caracterizada pelo modo de atuar pautado na rigidez e unilateralidade, agora a concepção da Administração é dotada de um viés participativo e democrático. O modelo tradicional, imperativo e burocrático, não é mais abrigado como um mecanismo para o alcance da eficiência administrativa e da concretização do interesse público, o que se desdobra em inúmeros desafios.

Desponta então novas tendências na Administração Pública, antevendo uma evolução, superando a (antiga) concepção burocrática, de modo que produza à sua atividade maior economia, eficiência e transparência (SANTOS, 2017).

Esse movimento, na concepção de Di Pietro (2020), foi impulsionado pelo direito europeu, inspirando inúmeras transformações no direito administrativo brasileiro.

Bonavides (2012) pontua que essas transformações não foram pontuais com ruptura nítidas de padronagens. Afirma que não há um marco temporal claro, sendo um processo de metamorfose e evolução, com transformações sociais que demandaram novas formas de organização estatal.

Esse novo modelo contemporâneo, inaugurado principalmente pelo advento da Constituição de 1988, fixou-se como corolário do fortalecimento democrático do Brasil e não apenas incorpora os conceitos de Estado de Direito e o princípio republicano, como institui exigências de gestão governamental, como eficiência, transparência e controle social.

Segundo Batista Júnior (2008), em decorrência das novas demandas contemporâneas coletivas, temas como administração pública consensual e mecanismos alternativos de solução de conflitos ganham especial relevo.

Neste contexto, a consensualidade tem se revelado uma nova faceta da Administração Pública e vem se tornando protagonista, representando uma alternativa razoável para a prevenção ou encerramento de conflitos.

Destaca Di Pietro (2020 p. 39) que “tanto a doutrina europeia como a brasileira ressaltam a procura da consensualidade como novo instrumento de atuação da Administração Pública”.

São numerosos os aspectos que podem ser analisados sobre o prisma da consensualidade a partir do advento da nova Constituição. Contudo, o recorte do presente trabalho busca contextualizar o consensualismo como novo modelo de controle administrativo.

Referido tema, se demonstra de especial relevância, notadamente diante do cenário atualmente vivenciado da pandemia da Covid-19, onde se escancara a inoperância da gestão pública brasileira e a sociedade demanda que as instituições de controle funcionem de forma eficaz, de maneira a contribuir para a efetividade da Administração Pública e consequentemente na salvaguarda do interesse público.

Pela mesma razão, clama-se pela responsabilização a contento pelo desvio ou má aplicação de recursos públicos, de forma a elidir as constantes transgressões ao erário e ao interesse público.

Em prol disso, o modelo de controle administrativo outrora utilizado, baseado na repressão e na sanção tende a ser revisto, eis que não mais atinge a finalidade almejada.

Nesses moldes, defende Macedo (2020) que esse modelo não restou eficaz ao alcance dos resultados visados pelo gestor público, surgindo o controle consensual como alternativa de concretização do princípio constitucional da eficiência. Assim, a função do controle na administração deixa de ficar restrita à verificação da regularidade dos atos, segundo a concepção formal do Estado de Direito, mas emerge também a necessidade do exame à luz da eficiência, economicidade, eficácia e efetividade, e como um todo, no alcance das políticas públicas.

Moreira Neto (2006, p. 41) pontua que a mundialização trouxe consigo uma demanda por eficiência, atingida somente por meio de soluções consensuais. Em suas palavras, “em todas as fases, a consensualidade é sinal de celeridade, de precisão e de acerto – numa palavra, de eficiência – que se espera do direito em tempos de mundialização”.

Defensor desta tese, Ferraz (2019) nos ensina que, a ideia de controle consensual é a alteração da lógica dos mecanismos controladores, que deixam de ser visualizados numa vertente estritamente legalista.

Nesse corolário, a sociedade protesta por respostas mais ágeis e eficazes, e por outro lado os administradores probos clamam por órgãos instrutivos e pacificadores, que busquem a causa comum de prezar o interesse público, longe da busca enfreada de controle sanção/repressão, que acaba por gerar insegurança e consequentemente afastar os bons gestores. Nesse contexto, o caráter imperativo sancionador dá lugar à consensualidade, no intuito de substituir o controle exclusivamente sanção/repressão pelo controle consenso.

Diante de todo o exposto, longe de esgotar a matéria, busca-se realçar o protagonismo da consensualidade, sob essa nova perspectiva do controle, sobretudo no

âmbito do estado de Minas Gerais, sendo objetivo deste trabalho analisar os benefícios e desafios da adoção de uma estratégia de controle consensual pelo Ministério Público e Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais.

Para fazer frente ao objetivo proposto este trabalho se estrutura em torno de cinco capítulos.

Assim sendo, no primeiro capítulo será analisado um breve referencial histórico sobre a administração pública, bem como sua evolução conceitual. No segundo capítulo do presente trabalho, será analisado os tipos de controle da Administração e sua previsão legal. Em seguida, no terceiro capítulo, será debatido o controle consensual da administração, sua concepção e seus fundamentos normativos. Em seguida, no quarto e quinto capítulo serão abordados o exercício do controle consensual pelo Tribunal de Contas e pelo Ministério Público do Estado de Minas Gerais, traçando as considerações sobre os instrumentos consensuais disponíveis e os benefícios e desafios da sua implementação.

2 | METODOLOGIA

De caráter descritivo, o estudo se propõe a analisar a consensualidade como tendência de controle da Administração Pública. Para tanto, analisa de forma crítico-reflexiva a utilização do Termo de Ajustamento de Gestão e do Termo de Ajustamento de Conduta no âmbito da Administração Pública contemporânea, que consistem em mecanismos de controle consensual, com a finalidade precípua de ajustar regras de gestão pública entre o órgão controlado e controlador.

O método utilizado para a coleta de dados foi a pesquisa bibliográfica, que se baseou na análise de conteúdo da legislação e da doutrina pertinentes ao tema, incluindo a Constituição Federal, leis infraconstitucionais, e resoluções relacionadas ao Termo de Ajustamento de Gestão e Termo de Ajustamento de Conduta.

A nova forma de atuação da Administração Pública, voltada para a busca do consenso, não deve estar submetida ao olhar do controle tradicional, orientado a verificar, de forma estrita, a ligação entre a atuação administrativa e o cumprimento da lei, e apresentar, como resposta, aprovação ou reprovação, resultando na aplicação do controle-sanção.

Lado outro, apesar de a utilização de instrumentos consensuais nos sistemas de controle apresentar-se como tendência no âmbito da Administração Pública contemporânea, ainda existem desafios para sua efetiva utilização.

Para dar conta do objetivo proposto, a pesquisa adota abordagem jurídico-dogmática, direcionando a investigação para compreender as relações jurídicas nos vários ramos do Direito com elementos internos ao ordenamento jurídico. Desse modo, foram desenvolvidas análises de acordo com as regras e princípios da Constituição Federal de 1988, paralelamente às normas infraconstitucionais no contexto do sistema de controle da Administração Pública.

3 I ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Inicialmente cabe compreender o conceito de Administração pública, que de acordo com Tostes (2004, p. 94), assim pode ser definida:

Conjunto de órgãos instituídos para a consecução dos objetivos do Governo; em sentido material, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em acepção operacional é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços próprios do estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade.

Neto (2002) elucida que, Administração Pública pode ser conceituada como um conjunto de atividades preponderantemente executórias, definidas pelo legislador como funções do Estado, gerindo recursos para a realização de objetivos voltados à satisfação de interesses definidos como públicos.

Ainda, Souza Júnior (2003, p. 06) assim define:

O conjunto de órgãos e de atos destinados à salvaguarda dos interesses públicos, bem-estar social, garantia dos direitos individuais e preenchimento das finalidades do governo em relação ao Estado.

Nessa linha de entendimento, Meirelles (2004, p.101), assim conceitua a Administração Pública:

Em sentido formal, é o conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do Governo, em sentido material, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral, em acepção operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços próprios do Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade. Numa visão global, a Administração é, pois, todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas.

Trazendo a discussão para a contextualização dos modelos de administração pública no Brasil, em uma perspectiva histórica, a Administração Pública no Brasil, com a evolução do estado, formatou-se em três modelos clássicos de gestão, quais sejam: o patrimonialista, o burocrático e o gerencial.

Os referidos modelos de administração se sucedem temporalmente, não obstante a predominância de um deles não quer dizer a extinção de qualquer dos demais, permanecendo traços de um modelo no outro.

Sarturi (2013, p. 01) nos traz brevemente os conceitos:

Administração Pública burocrática, que surgiu basicamente com o advento do Estado Liberal, busca romper com o modelo anterior, patrimonialista, pois separa os interesses pessoais do detentor do poder e os instrumentos colocados à disposição do Poder Público para garantir a satisfação do interesse público. Tem como objetivo defender a sociedade contra o poder arbitrário do soberano.

No modelo de Administração burocrática são adotadas uma série de medidas cujo objetivo é a defesa da coisa pública, em contraposição ao período

patrimonialista antecedente, cuja característica principal é a confusão entre patrimônio público, Estado, e o patrimônio particular do detentor do poder.

Com a passagem para o modelo de Administração Pública gerencial, presente em um Estado não mais prioritariamente produtor de bens e serviços, mas regulador da economia e da sociedade, tanto no aspecto econômico como de outras questões sociais relevantes, como o meio ambiente, o enfoque muda, passando para o controle de resultados pretendidos, atenuando os rígidos controles procedimentais do período antecedente.

A partir do momento em que houve a transformação do modelo de Estado Social para o Estado Regulador, a administração passou a se ocupar de funções gerenciais, de gestão do patrimônio e das tarefas do Estado. Desloca-se o foco do princípio da legalidade, do controle de procedimentos, para enfatizar o controle de resultado a ser obtido pela administração, com o cumprimento de metas e emprego eficaz do dinheiro público, havendo redução de custos e buscando-se o emprego eficaz do dinheiro público e, por consequência, aumentando a qualidade dos serviços prestados pelo Estado. Em síntese, a Administração Pública gerencial busca o atingimento de metas com a eficiência necessária.

O alicerce desse terceiro modelo de Administração Pública é o princípio da eficiência, o qual foi inserido no *caput* da Constituição Federal por meio da Emenda Constitucional n.º 19, de 1998.

No ano de 1967 ocorreram algumas alterações substanciais na gestão administrativa brasileira, como a edição do Decreto-Lei 200/1967, considerado o primeiro marco da Administração Pública Gerencial. Esta norma preconizava a superação da burocracia e estabelecia princípios que possibilitavam o planejamento, a gestão orçamentária, a descentralização e a coordenação das atividades administrativas e o controle de resultados. (CASTRO, 2007)

Na visão de Paula (2005), a origem da concepção ligada à Administração Pública Gerencial brasileira está no intenso debate sobre a crise de governabilidade e credibilidade do Estado da América Latina durante as décadas de 1980 e 1990, que, por sua vez, está inserida no contexto da reforma do aparelho do Estado, que teve início na Europa e nos Estados Unidos.

Sano e Abrucio (2008) assinalam que:

esse modelo de Nova Gestão Pública espalhou-se pelo mundo com a promessa de atacar dois males burocráticos: o excesso de procedimentos e a baixa responsabilização dos burocratas frente ao sistema político e à sociedade

Nesse rumo, o governo do então presidente Fernando Henrique Cardoso lança em novembro de 1995, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, que define objetivos e estabelece diretrizes para a reforma da Administração Pública brasileira.

Referido plano menciona em sua apresentação a necessidade da implantação de uma Administração gerencial, defendendo a busca por um controle de resultados, da busca de eficiência (qualidade/custos), e da busca de efetividade e eficácia das decisões, tecendo

ainda críticas ao modelo burocrático, que estaria baseado no controle de processos.

No passado constitui um grande avanço na implementação de uma administração pública formal, baseada em princípios racional-burocráticos os quais se contrapunham ao patrimonialismo, ao clientelismo, ao nepotismo, vícios estes que ainda persistem que precisam ser extirpados. Mas o sistema introduzido, ao limitar-se a padrões hierárquicos rígidos e ao concentrar-se no controle dos processos e não dos resultados, revelou-se lento e ineficiente para a magnitude e à complexidade dos desafios que o país passou a enfrentar diante da globalização econômica. A situação agravou-se a partir do início desta década, como resultado de reformas administrativas apressadas, as quais desorganizaram centros decisórios importantes, afetaram a memória administrativa, a par de desmantelarem sistemas de produção de informações vitais para o processo decisório governamental. É preciso, agora, dar um salto adiante no sentido de uma administração pública que chamaria de "gerencial" baseada em conceitos atuais de administração e eficiência, voltada para o controle dos resultados e descentralizada para poder chegar ao cidadão, que, numa sociedade democrática, é quem dá legitimidade às instituições e que, portanto, se torna "cliente privilegiado" dos serviços prestados pelo Estado. (BRASIL, 1995, p. 06)

Muito embora a pretensão do Plano Diretor tenha sido a racionalização do funcionamento da máquina governamental (e por tal razão evidencia-se no nome a reforma do aparelho estatal), trouxe consigo a ideia central da mudança cultural quanto à gestão pública, a partir do aperfeiçoamento da administração burocrática vigente e da introdução da administração pública gerencial, incluindo os aspectos de modernização da estrutura organizacional e dos métodos de gestão.

Avançando nesse modelo, em 1998 foi introduzido na Constituição o modelo gerencial adotado pelo Estado Brasileiro, a partir da Emenda Constitucional nº 19, também conhecida como Reforma Administrativa.

Na exposição de motivos da precitada emenda consta como justificativa:

(...) O revigoramento da capacidade de gestão, de formulação e de implementação de políticas nos aparatos estatais será determinante para a retomada do desenvolvimento econômico e o atendimento às demandas da cidadania por um serviço público de melhor qualidade. Além disso, o aumento da eficiência do aparelho do Estado é essencial para a superação definitiva da crise fiscal.

A Emenda Constitucional nº 19 de 1998, dentre diversas alterações nos dispositivos constitucionais concernentes ao regime, princípios e normas da Administração Pública, Servidores e Agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal; inseriu o princípio da eficiência no bojo da Constituição Federal, alterando o artigo 37, fazendo-o constar expressamente em seu *caput*, considerando-o princípio geral da administração pública.

No conceito de Modesto (2014) a eficiência como princípio, pode ser definida como a exigência jurídica, imposta à administração pública e àqueles que lhe fazem as vezes,

de atuação idônea, econômica e satisfatória na realização das finalidades públicas que lhe foram outorgadas de alguma forma.

Não se pode olvidar que, a eficiência já outrora existia desde a promulgação da Constituição de 1988, com implícita a obrigação constitucional geral de assegurar a eficiência na gestão pública.

Modesto (2014, p.105-119) nessa linha de raciocínio pontua:

o princípio da eficiência, além disso, pode ser percebido também como uma exigência inerente a toda atividade pública. Se entendemos a atividade de gestão pública como atividade necessariamente racional e instrumental, voltada a servir ao público, na justa proporção das necessidades coletivas, temos de admitir como inadmissível juridicamente o comportamento administrativo negligente, contra-produtivo, ineficiente.

O referido autor se posicionou contrário a introdução dessa alteração durante o processo de discussão da proposta de emenda constitucional no Congresso Nacional, sustentando entre outros argumentos que a proposta do relator na Câmara dos Deputados era desnecessária e redundante, consoante defende:

A literatura jurídica e administrativa mais recente, no entanto, tem sobrecarregado o princípio da eficiência de *expectativas* e *anátemas*, atribuindo-lhe aptidões revolucionárias, muitas delas incompatíveis com os demais princípios indicados, como se a introdução desse signo na cabeça do art. 37 da Constituição Federal modificasse intensamente o núcleo do regime jurídico administrativo. Para alguns, entusiastas da “novidade” do princípio, este marca um novo momento da administração pública, caracterizado pela ruptura com o modelo de “organização auto-referida”, pois permitiria que a administração pública cuidasse menos dos meios e processos e mais dos resultados externos do seu labor. Para outros, a consagração do princípio da eficiência significa uma vitória da ideologia neoliberal, traduzindo um perigoso retrocesso na ordem constitucional inaugurada em 1988, capaz de provocar um grave abalo de suas estruturas e contribuir para o rompimento do Estado de Direito. Exageros à parte, com pleno respeito aos que pensam em contrário, entendo que essas duas leituras da lei maior esquecem o essencial. Nunca houve autorização constitucional para uma administração pública ineficiente. A boa gestão da coisa pública é obrigação inerente a qualquer exercício da função administrativa e deve ser buscada nos limites estabelecidos pela lei. A função administrativa é sempre atividade finalista, exercida em nome e em favor de terceiros, razão pela qual exige legalidade, impessoalidade, moralidade, responsabilidade, publicidade e eficiência dos seus exercentes. O exercício regular da função administrativa, numa democracia representativa, repele não apenas o capricho e o arbítrio, mas também a negligência e a ineficiência, pois ambos violam os interesses tutelados na lei. (Modesto, 2014, p. 105-119)

Com a devida vênia, não obstante ser uma obrigação implícita, a alteração constitucional, todavia, positivou no texto constitucional de forma a tornar consequência lógica do sistema normativo manifestado em um dispositivo tão importante como é o art. 37, *caput*, como, de resto, também o fez o legislador constituinte originário em outros

dispositivos da Constituição Federal.

Tal inserção, possibilitou atrair seu enfoque, não em contraponto aos demais princípios, mas explicitando sua convergência, suplantando o ideal antes modulado de que, alcançado a juridicidade dos atos da Administração, restaria cumprida sua finalidade.

Di Pietro (2020, p. 110) citando Meirelles reforça a ideia dessa nova concepção:

O que se impõem a todo agente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público satisfatório atendimento das necessidades da comunidade de seus membros.

De certo que, contemporaneamente, a eficiência administrativa está intrinsecamente ligada à efetivação do interesse público, este tido como móvel que deve pautar toda a atuação da Administração Pública, vem a ser a busca incessante de satisfação de certas necessidades fundamentais para um desenvolvimento humano mínimo (VILLELA, 2005).

É nessa toada que, ultrapassada a busca pela legalidade formal, e, ainda que tratada à escassez essa elaboração principiológica, é necessário buscar formas de tornar precitado princípio operacionalizável, despontando o consensualismo como novo modelo de controle administrativo uma alternativa para tanto.

4 | CONTROLE DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

4.1 O controle e sua evolução

O controle na Administração não é matéria nova, tendo sido mencionado por Fayol, em Teoria da Administração Científica, como uma das cinco funções primordiais da Administração. (SARDI, 2007).

Segundo Souza (2004), a palavra controle é de origem francesa, e significa fiscalizar, verificar, examinar e supervisionar.

Para Guerra (2005), o termo controle origina-se do francês *contrerole* e do latim medieval *contrarotulus*, significando contralista, ou seja, exemplar do catálogo dos contribuintes a partir do qual era realizada a conferência da operação realizada pelo cobrador de tributos, caracterizando-se como um segundo registro que objetivava a verificação do primeiro.

Diniz (2015, p. 89) quanto a existência do controle, assevera que:

o controle constitui etapa ou fase do procedimento ou processo de administrar qualquer recurso para o atingimento de uma meta. O controle da administração pública, como não poderia ser diferente, também existe desde os primórdios, mas se desenvolve e se fortifica, *pari passu*, com o Estado, máxime no Estado de Direito.

Castro (2007) quanto ao controle estatal pontua que, o controle antes tinha uma abordagem diferente, com foco apenas quantitativamente em relação ao patrimônio, visto que não havia interesse da monarquia controlar sua própria atuação.

Como se depreende dos conceitos colacionados, dentre as atividades inerentes à administração, e que comportam gama bastante ampla de tarefas, atos, procedimentos e rotinas para que sejam levadas a termo com sucesso, o controle constitui-se um dos processos ou funções consecutórios da atividade administrativa (DINIZ, 2015).

No Brasil, não obstante sua menção nas Constituições anteriores, a modernização do sistema de controle veio juntamente com o primeiro marco da administração gerencial, especificadamente pelo Decreto-Lei 200/67, e com a Reforma Administrativa, que introduziu o controle de forma ágil, preocupando-se não só com o aspecto formal como anteriormente, mas como acompanhamento da gestão e da administração.

Posteriormente com a promulgação da Constituição Federal de 1988, o controle teve maior enfoque, ganhando vital importância, trazendo a necessidade de um controle eficaz e eficiente, muito antes inclusive da inserção do já citado princípio da eficiência pela Emenda Constitucional nº 19/98.

Nesse quesito, a Constituição Federal brasileira traz um complexo de mecanismos de controle que, ao final, formam o sistema de controle da Administração Pública que teceremos as considerações seguintes.

4.2 O sistema de controle da Administração Pública

Com o advento do Estado Democrático, que superou a administração patrimonialista, tornou-se claro que os bens e receitas do Estado não seriam mais vistos como pertencentes ao soberano, mas como pertencente a toda coletividade para atendimento das necessidades desta.

Assim sendo, o controle assumiu um papel importante na administração, impondo limites à atuação do governo e orientando a melhor utilização dos recursos disponíveis de forma organizada e ponderada.

No âmbito da Administração Pública, nas palavras de Souza (2004), o controle pode ser conceituado como:

Poder-dever de inspeção, registro, exame, fiscalização pela própria Administração, pelos demais poderes e pela sociedade, exercidos sobre conduta funcional de um poder, órgão ou autoridade com o fim precípua de garantir a atuação da Administração em conformidade com os padrões fixados pelo ordenamento jurídico.

Carvalho Filho (2007, p.85), por sua vez, conceitua o controle da administração como “o conjunto de mecanismos jurídicos por meio dos quais se exerce o poder de fiscalização e de revisão da atividade administrativa em qualquer das esferas de Poder”

Diniz (2015, p. 95), no mesmo sentido elucida:

Pode-se conceituar controle da administração pública como as ações destinadas a verificar, examinar, sindicatar e supervisionar – de forma preventiva, concomitante ou posterior –, quanto aos aspectos de juridicidade e legitimidade, as atividades materiais, atos e decisões administrativas, mediante técnicas e métodos próprios e planejados de fiscalização, com a finalidade de vigilância, orientação e correção.

O controle apresenta como finalidade a garantia de que a Administração atue em conformidade com os princípios que lhe são impostos pelo texto constitucional, como os da legalidade, moralidade, finalidade pública, publicidade, motivação, impessoalidade. Nesse ponto destaca Di Pietro (2016, p.204):

(...) em determinadas circunstâncias, abrange também o chamado controle de mérito e que diz respeito aos aspectos discricionários da atuação administrativa. Embora o controle seja atribuição estatal, o administrado participa dele na medida em que pode e deve provocar o procedimento de controle, não apenas na defesa de seus interesses individuais, mas também na proteção do interesse coletivo.

Carvalho Filho (2007, p.808) afirma que:

Os mecanismos de controle vão assegurar a garantia dos administrados e da própria administração no sentido de ver alcançados esses objetivos e não serem vulnerados direitos subjetivos dos indivíduos nem as diretrizes administrativas.

A Constituição Federal de 1988 estabelece um sistema de controle baseado na separação dos poderes, pelo sistema de controle de cada poder, pelo controle exercido pelo Poder Legislativo, com o auxílio do Tribunal de Contas e pelo controle social, através de mecanismos de atuação da sociedade.

Relativamente aos tipos e formas de controle da Administração Pública, Meirelles (2004) afirma que são os seguintes: da própria administração sobre seus atos e agentes (controle administrativo ou executivo); do Poder Legislativo sobre determinados atos e agentes do Executivo (controle legislativo ou parlamentar); e a correção dos atos ilegais de qualquer dos Poderes pelo Judiciário, quando lesivos de direito individual ou do patrimônio público (controle judiciário ou judicial).

Dessas diversas formas de controle das quais a administração se sujeita, ou que ela exerce sobre si mesma, se classificam da seguinte forma:

I. Quanto à sua localização:

i) controle interno

ii) controle externo

II. Quanto ao órgão que exerce:

i) Administrativo: quando emana da própria administração, por iniciativa ou provocação externa;

ii) Legislativo: é aquele exercido pelo Poder Legislativo, através de seus órgãos;

iii) Judicial: quando exercido exclusivamente pelo Poder Judiciário, a quem cabe principalmente a análise da legalidade dos atos administrativos.

III. Quanto ao momento em que se efetiva o controle:

- i) prévio (antes do surgimento do ato);
- ii) concomitante (em todas as etapas do ato);
- iii) posterior ou subsequente (realizado após a emanção do ato).

IV. Quanto à extensão do controle ele pode ser:

- i) legalidade (objetiva a verificação do ato em conformidade com a Lei);
- ii) mérito (verifica-se a harmonia entre os objetivos pretendidos e o resultado do ato);
- iii) doutrinariamente há ainda outras classificações de controle, como em relação à subordinação, por exemplo, mas a doutrina majoritária adota a classificação retratada.

Nas palavras de Carvalho Filho (2007), o controle tem a natureza de um princípio fundamental da Administração Pública, não podendo ser dispensado ou recusado por nenhum órgão administrativo, devendo ser exercido em todos os níveis de poder.

O controle, muito além da previsão constitucional, se revela de vital importância para que o estado cumpra seus desígnios, propiciando que o administrador público não se distancie dos objetivos e interesses públicos. Constitui um grande auxiliador na verificação das metas e resultados, contribuindo para eficiência e eficácia da Administração, traduzidas na capacidade de gerar benefícios, ampliando e aperfeiçoando os serviços públicos ofertados à sociedade.

Destacando a importância do controle na Administração, necessário trazer novamente as lições de Diniz (2015, p.223) que nos aponta que:

O controle constitui, portanto, condição *sine qua non*, ou seja, torna-se indispensável, não só para aferir o cumprimento dos princípios a que a Administração está adstrita para alocação dos recursos públicos, que são obtidos, na quase totalidade, pela tributação, como também, e, sobretudo, esse é o grande desafio do controle da administração pública na atual quadra, para verificar a efetivação dos direitos fundamentais, mediante a oportuna prestação de serviços públicos de qualidade, com observância, entre outros, dos princípios da legitimidade, economicidade, eficiência.

Passaremos a tecer as considerações quanto as formas de controle da Administração.

4.2.1 Controle Interno

O controle interno pode ser conceituado como aquele exercido por um Poder sobre ele mesmo, no qual o agente controlador integra o mesmo Poder do controlado.

Desse modo, pode-se dizer que o controle levado a cabo pela Administração é o poder de fiscalização e correção que a Administração Pública em sentido amplo exerce sobre sua própria atuação, sob os aspectos de legalidade e mérito, por iniciativa própria

ou mediante provocação. Trata-se de controle interno e decorre do poder de autotutela que permite à Administração Pública rever os próprios atos quando ilegais, inoportunos ou inconvenientes (DI PIETRO, 2007).

O Supremo Tribunal Federal editou duas súmulas a respeito do controle interno:

Sumula 346: "A Administração Pública pode declarar a nulidade de seus próprios atos"

Sumula 473: "A Administração pode anular seus próprios atos quando eivados de vícios ilegais, porque deles não se originam direitos, ou revoga-los, por motivo de conveniência ou oportunidade, respeitados os direitos adquiridos e ressalvada, em todos os casos, a apreciação judicial".

O conceito de Controle Interno para Rocha (2001, p.84) é o seguinte:

Controle interno é todo aquele realizado pela entidade ou órgão responsável pela atividade controlada, no âmbito da própria administração. Assim, qualquer controle efetivado pelo Executivo sobre seus serviços ou agentes é considerado interno, como interno será também o controle do legislativo ou do Judiciário, por seus órgãos de administração, sobre seu pessoal e os atos administrativos que pratiquem.

Odete Meduar, citada por Pires e Nogueira (2004, p. 01) assim define:

O controle interno visa ao cumprimento do princípio da legalidade, à observância dos preceitos da "boa administração", a estimular a ação dos órgãos, a verificar a conveniência e a oportunidade de medidas e decisões no atendimento do interesse público, a verificar a proporção custo-benefício na realização das atividades e a verificar a eficácia de medidas na solução de problemas.

Nas palavras de Souza (2004), a Administração exerce o controle interno sobre seus atos com o fim de ajustá-los dentro dos princípios e normas pertinentes, e dispõe dos seguintes instrumentos:

- Homologação, aprovação, revogação e invalidação;
- Fiscalização hierárquica;
- Fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial interna.

A implantação de um Sistema de Controle Interno, não obstante sua essencialidade, é uma exigência constitucional. Nossa Carta Magna traz expressamente em seus artigos 31, 70 a 75, onde se enfatiza a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União, Estados e Municípios. Assim o que dispõe o art.70 da Constituição Federal:

Art. 70. A fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo, e pelo sistema de controle interno de cada Poder.

Ao tratar da fiscalização financeira e orçamentária prevista nos arts. 70 a 75 da Constituição Federal, Meirelles (2004, p.677), disserta:

O controle interno objetiva a criação de condições indispensáveis à eficácia do controle externo e visa assegurar a regularidade da realização da receita e da despesa, possibilitando o acompanhamento da execução do orçamento, dos programas de trabalho e a avaliação dos respectivos resultados. É, na sua plenitude, um controle de legalidade, conveniência, oportunidade e eficiência.

O controle interno, nos termos do artigo 74 da Constituição Federal, tem como principais funções:

I avaliar o cumprimento das metas previstas no plano plurianual, a execução dos programas de governo e dos orçamentos da União;

II comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração federal, bem como da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado;

III Exercer o controle das operações de crédito, avais e garantias, bem como dos direitos e haveres da União;

IV apoiar o controle externo no exercício de sua missão institucional.

Além da exigência Constitucional, a expressão controle interno já existia no direito positivo brasileiro, na Lei nº 4.320/1964, que estatui normas gerais de direito financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal, que em seu artigo 75 destaca as competências do Sistema de Controle Interno.

Por sua vez, a Lei nº 101/2000, chamada Lei de Responsabilidade Fiscal, dispõe sobre as funções do Controle Interno, assim como a Lei 8.666/1993 que também prevê competências do controle interno.

O controle interno na Administração Pública é parte integrante do Sistema de Controle Interno, conforme defende Castro, sendo que este comporta além dos órgãos de Controle Interno, uma estrutura para orientação do agente e para um complexo controle da organização. (CASTRO, 2007).

O Sistema de Controle Interno é de vital importância para a Administração Pública, a fim de que possa sanar suas eventuais falhas, verificar seus atos em conformidade com o ordenamento jurídico, bem como analisar e avaliar os resultados obtidos, com a finalidade de buscar a máxima eficiência.

O controle interno também pode ser exercido mediante provocação. Os instrumentos mais utilizados, para este exercício assim podem ser compreendidos: direito de petição, reclamação, recursos administrativos, representação, pedido de reconsideração, recurso hierárquico, pedido de revisão e processo administrativo.

Nesse sentido:

Embora o controle seja atribuição estatal, o administrado participa dele a medida pode e deve provocar o procedimento de controle, não apenas na defesa de seus endereços individuais, mas também na proteção do interesse coletivo. a Constituição outorga ao particular determinados instrumentos de ação a serem utilizados com essa finalidade. (DI PIETRO, 2020, p. 931)

O direito de petição está previsto na Constituição Federal, entre os direitos e garantias fundamentais, no artigo 5º, inciso XXXIV, onde é assegurado o direito de petição em defesa de direitos ou contra a ilegalidade ou abuso de poder, desde que haja a possibilidade jurídica do administrado de provocar a administração para que esta exerça seu dever. (SOUZA, 2004)

Os recursos administrativos são cabíveis contra as decisões internas da Administração, visando o reexame necessário de um ato administrativo. É importante destacar que a interposição de recursos administrativos não impede o acesso às vias judiciais. (SOUZA, 2004).

A representação é a denúncia de irregularidade, ilegalidade ou condutas abusivas feitas perante a própria administração. Está prevista no artigo 74, § 2º da Constituição Federal, que estabelece que “qualquer cidadão, partido político, associação ou sindicato é parte legítima para, na forma da lei, denunciar irregularidades ou ilegalidades perante o Tribunal de Contas da União”. (SOUZA, 2004, p. 571).

A reclamação administrativa, no conceito de Di Pietro, citada por Souza (2004, p. 572), tem o seguinte conceito:

A reclamação administrativa é o ato pelo qual o administrado, seja particular ou servidor público, deduz uma pretensão perante a Administração Pública, visando obter o reconhecimento de um direito ou a correção de um erro que lhe cause lesão ou ameaça de lesão.

O pedido de reconsideração, nas palavras de Souza, é aquele dirigido à mesma autoridade que expediu determinado ato, requerendo a sua invalidação ou modificação. (SOUZA, 2004, p. 572).

Já o recurso hierárquico é um pedido de reexame de um ato administrativo, e é dirigido para autoridade superior daquela que expediu o ato. O pedido de revisão é também pedido de reexame, no entanto é destinado à uma decisão proferida em processo Administrativo. (SOUZA, 2004, p. 572-573).

4.2.2 Controle Externo

O controle externo da Administração pública, em suma, é aquele exercido pelo Poder Legislativo com apoio dos Tribunais de Contas, pelo Poder Judiciário e pela sociedade através do Controle Social (CASTRO, 2007, p. 118).

Na definição de Guerra (2005, p.108):

O controle externo é aquele desempenhado por órgão apartado do outro controlado, tendo por finalidade a efetivação de mecanismos, visando garantir a plena eficácia das ações de gestão governamental, porquanto a Administração pública deve ser fiscalizada, na gestão dos interesses da sociedade, por órgão de fora de suas partes, impondo atuação em consonância com os princípios determinados pelo ordenamento jurídico, como os da legalidade, legitimidade, economicidade, moralidade, publicidade, motivação, impessoalidade, entre outro.

Romeu Felipe Bacellar Filho citado por Castro (2007, p. 118) destaca que:

Desde o advento do Estado Social e Democrático de Direito, constatou-se a necessidade do estabelecimento de mecanismos de controle que possam ser exercidos por agentes que estejam fora da estrutura administrativa e que sejam, por assim dizer, totalmente desvinculados e imparciais em relação à atividade que será objeto do controle.

O controle externo é de vital importância, visto que constitui um mecanismo de controle totalmente desvinculado da estrutura administrativa e imparcial em relação à atividade que será objeto de controle.

Acerca do tema, Ferraz (1999, p. 81) complementa:

Controle externo é exercido por órgão diverso, não pertencente à estrutura do responsável pelo ato controlado, como, por exemplo, o controle que o Poder Judiciário pode vir a realizar sobre os atos do Poder Público, o controle direto ou indireto a cargo do Congresso Nacional e o realizado pelo Tribunal de Contas.

Adiante vamos trazer breves noções sobre o exercício de cada um dos controles.

4.2.3 Controle pelo Tribunal de Contas

Sobre a origem das Cortes de Contas no Brasil, Neto (2002, p.109) esclarece:

No Brasil, embora tivesse havido tentativas de criação de um Tribunal de Contas do Império, somente com o Decreto nº 966-A, de 7 de novembro de 1890, por iniciativa de Rui Barbosa, foi introduzido no sistema-político-administrativo do País, permanecendo, desde então, em todas as Constituições republicanas, essas Cortes de Contas, que, com a Carta de 1988, foram reforçadas e ampliadas em suas competências (art. 71), reguladas com maior detalhe (art. 72 e 73) e com importantes alterações na forma de provimento de seus membros (art. 73, §2º), basicamente, entretanto, com a constituição, natureza jurídica e características técnicas tradicionais, devendo destacar-se como novidade a atribuição de eficácia de título executivo às decisões de que resulte imputação de débito ou multa (art. 71, §3º)

Os Tribunais de Contas são órgãos especializados, com competências constitucionais exclusivas, que exercem o Controle Externo.

Nos dizeres de Souza (2004, p.560), temos a seguinte definição de Tribunal de Contas:

Órgãos auxiliares do Poder Legislativo (assim definidos constitucionalmente), de atividade autônoma e execução independente, cuja atividade preponderante consiste no exame da realização de auditorias operacionais e acompanhamento de execuções financeiras e orçamentárias do estado e fiscalizadora junto a todos que manipulam bens e valores públicos, de quaisquer das esferas da Administração Pública.

Os Tribunais de Contas atuam de forma independente, exercendo o controle externo, e o produto dessa ação destina-se a auxiliar o Poder Legislativo em sua incumbência constitucional. (GUERRA, 2002).

Os Tribunais de Contas atuam no aspecto técnico do controle, abrangendo aspectos contábeis, financeiros, orçamentários, operacionais e patrimoniais. (GUERRA, 2002)

As competências dos Tribunais de Contas estão arroladas no artigo 71 da Constituição Federal, quais sejam:

Art. 71. O controle externo, a cargo do Congresso Nacional, será exercido com o auxílio do Tribunal de Contas da União, ao qual compete:

I - apreciar as contas prestadas anualmente pelo Presidente da República, mediante parecer prévio que deverá ser elaborado em sessenta dias a contar de seu recebimento;

II - julgar as contas dos administradores e demais responsáveis por dinheiros, bens e valores públicos da administração direta e indireta, incluídas as fundações e sociedades instituídas e mantidas pelo Poder Público federal, e as contas daqueles que derem causa a perda, extravio ou outra irregularidade de que resulte prejuízo ao erário público;

III - apreciar, para fins de registro, a legalidade dos atos de admissão de pessoal, a qualquer título, na administração direta e indireta, incluídas as fundações instituídas e mantidas pelo Poder Público, excetuadas as nomeações para cargo de provimento em comissão, bem como a das concessões de aposentadorias, reformas e pensões, ressalvadas as melhorias posteriores que não alterem o fundamento legal do ato concessório;

IV - realizar, por iniciativa própria, da Câmara dos Deputados, do Senado Federal, de Comissão técnica ou de inquérito, inspeções e auditorias de natureza contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial, nas unidades administrativas dos Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário, e demais entidades referidas no inciso II;

V - fiscalizar as contas nacionais das empresas supranacionais de cujo capital social a União participe, de forma direta ou indireta, nos termos do tratado constitutivo;

VI - fiscalizar a aplicação de quaisquer recursos repassados pela União mediante convênio, acordo, ajuste ou outros instrumentos congêneres, a Estado, ao Distrito Federal ou a Município;

VII - prestar as informações solicitadas pelo Congresso Nacional, por qualquer de suas Casas, ou por qualquer das respectivas Comissões, sobre a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial e sobre resultados de auditorias e inspeções realizadas;

VIII - aplicar aos responsáveis, em caso de ilegalidade de despesa ou

irregularidade de contas, as sanções previstas em lei, que estabelecerá, entre outras cominações, multa proporcional ao dano causado ao erário;

IX - assinar prazo para que o órgão ou entidade adote as providências necessárias ao exato cumprimento da lei, se verificada ilegalidade;

X - sustar, se não atendido, a execução do ato impugnado, comunicando a decisão à Câmara dos Deputados e ao Senado Federal;

XI - representar ao Poder competente sobre irregularidades ou abusos apurados.

De acordo com Guerra (2002), cumpre salientar que, o auxílio prestado pelos Tribunais de Contas não o torna órgão auxiliar hierarquicamente. Significa que, o exercício do controle a cargo do Poder Legislativo nas competências previstas no artigo 71 da Constituição Federal, depende da atuação dos Tribunais de Contas, não podendo ser exercido sem a participação destes.

Dessa forma, no exercício do controle externo da Administração Pública, ao Tribunal de Contas cabe a fiscalização da gestão financeira e orçamentária, observando-se: a) a legalidade – os Tribunais de Contas possuem o poder-dever de vinculação dos atos em consonância com o ordenamento jurídico positivo, ou seja, não violação das leis; b) a economicidade – os recursos públicos devem ser utilizados de forma eficiente e satisfatória, sem qualquer dispêndio que possa comprometer a finalidade administrativa; c) a legitimidade – os Tribunais de Contas devem atuar vinculados aos interesses da sociedade.

Os Tribunais de Contas são órgãos de suma importância na organização estatal, visto que asseguram que o Estado se mantenha atrelado às suas funções precípua, não se desviando da órbita da legalidade.

4.2.4 Controle legislativo

Cediço que, todos os poderes dispõem de mecanismos de controles recíprocos, no intuito de impedir a transposição das competências próprias atribuídas a cada Poder. Nessa seara, é confiada ao Poder Legislativo a função tipicamente fiscalizatória, em razão da representatividade característica deste Poder, que tem sua composição formada por representantes dos mais diversos segmentos da sociedade.

Muito embora tenha essa delegação, consoante mandamentos constitucionais, o poder legislativo deve atuar de forma harmônica com os demais poderes, em obediência ao princípio da separação dos poderes.

As casas legislativas realizam basicamente dois importantes controles: o controle político, que é objeto de estudo do Direito Constitucional, e o controle financeiro que, apesar de sua força política, representa também controle da atividade administrativa.

Na legislação constitucional e infraconstitucional, há previsão de diversos dispositivos específicos, hábeis a viabilizar o controle legislativo sobre os atos da administração

pública, dentre eles podemos citar as Comissões Parlamentares de Inquérito, Convocação de Autoridades, pedidos escritos de informação, fiscalização contábil, financeira e orçamentária, sustação dos atos normativos do executivo.

4.2.5 Controle judicial

Em linhas gerais, o controle judicial da administração pública é função do Poder Judiciário sobre os atos administrativos exercidos pelos poderes executivo, legislativo e próprio Judiciário, quando este realizar a função administrativa.

Este controle tem matriz constitucional, em seu art. 5º, XXXV, que diz: “a lei não excluirá da apreciação do Poder Judiciário lesão ou ameaça de direito”. Isto porque, no Brasil, vigora o sistema de jurisdição única, cabendo exclusivamente ao Judiciário decidir toda e qualquer demanda sobre aplicação do Direito ao caso concreto

Referido esse tipo de controle poderá recair sobre qualquer ato da administração pública, sendo vedado apreciar o mérito administrativo, restringe-se, portanto, ao controle de legalidade e da legitimidade do ato impugnado.

O controle judicial que tem a finalidade de garantir a atuação administrativa idônea e adstrita. Os meios para efetivação do controle judicial são: Mandado de Segurança, Ação Popular, Ação Civil Pública, Mandado de Injunção, *Habeas Data*, Ação Direta de Inconstitucionalidade, *Habeas Corpus*.

4.2.6 Controle social

O Controle Social, nas palavras de Castro (2007, p. 136), assim pode ser definido:

É um instrumento disposto pelo constituinte para que se permita a atuação da sociedade no controle das ações do estado e dos gestores públicos, utilizando de qualquer uma das vias de participação democrática.

Nesta forma de controle, destacada no art. 74, §2º da Constituição Federal, é atribuído a qualquer cidadão, partido político, associação ou sindicato, na forma de lei, competência para denunciar ilegalidades ou irregularidades na Administração Pública e denunciar perante os Tribunais de Contas. Este controle é advindo da própria evolução do Estado e do conceito de Democracia.

Conforme ensinamentos de Taveira Neto (2006), é a coletividade a maior legitimada para acompanhar a gestão dos bens e recursos que são seus, considerando que, nos termos do parágrafo único do art. 1º da Carta Magna, “todo poder emana do povo que o exerce por meio de representantes eleitos, ou diretamente, nos termos desta Constituição”

Referido autor ainda destaca que, a Constituição Imperial de 1824 já trazia em seu art. 157 a hipótese de se exercer o controle social por meio da ação popular. Consoante se extrai do dispositivo: “Por suborno, peita, peculato, e concussão haverá contra *elles* acção popular, que poderá ser intentada dentro de *anno*, e dia pelo próprio queixoso, ou por

qualquer do Povo, guardada a ordem do Processo estabelecida na Lei”

E ainda destaca:

A Constituição de 1988, chamada “Constituição Cidadã”, trouxe um considerável plexo de instrumentos que permite à sociedade o exercício do controle quanto a gestão pública. Dentre estes instrumentos merecem registro a ação popular prevista no art. 5º, inciso LXXIII, a possibilidade das comissões do Congresso Nacional realizarem audiências públicas com entidades da sociedade civil, conforme prevê o art. 58, §2º, inciso II, a participação popular na formulação de políticas de assistência social prevista no art. 204, II, dentre outros dispositivos que guardam relação com o controle pela coletividade. (TAVEIRA NETO, 2006, p.233)

Por fim, feitas tais premissas introdutórias teceremos as considerações acerca do controle consensual da Administração Pública.

5 I CONSENSUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

5.1 Concepção teórica e fundamentos normativos da Administração Pública consensual

A dogmática inicial do Direito Administrativo rechaçava o implemento de qualquer atividade consensual pela Administração Pública, existindo uma exigência rígida de atendimento à legalidade, mediada pela diretriz do interesse público, caracterizado pelas noções tradicionais de supremacia e indisponibilidade do interesse público.

Quanto a esse modelo, Ferraz (2010, p.43 - 50) nos afirma:

(...)tanto a atividade de administração pública quanto o ordenamento jurídico buscavam sua essência no positivismo: administração seria eficiente e otimizada se cumprisse fidedignamente os procedimentos traçados pelos regulamentos organizacionais (escola da administração científica) e o direito restaria respeitado à medida que o administrador cumprisse a risca os artigos de lei (abstrata e genérica) e dispostos pelo legislador (princípio da legalidade estrita)

Nesta esteira, a negativa de instituir um modelo mais fluido e consensual se pautava na legalidade estrita e em alguns princípios constitucionais e administrativos, como já precitados, da indisponibilidade do interesse público.

Pazzagliani Filho (2002) afirma que o fundamento para proibir acordo quanto às sanções, como, por exemplo, a multa, é a indisponibilidade do direito tutelado.

Não nos parece o mais razoável. O Direito Público, em novas bases, reclama estratégias conciliatórias que não significam dispor indevidamente do interesse público, porém, ao contrário, realizá-lo de modo mais efetivo e justo (FREITAS, 2004)

Nessa toada, Palma (2010, p. 46) afirma que:

(...) o princípio da indisponibilidade do interesse público seria o desdobramento do primado do interesse público mais caro aos administrativistas que perfilham a exposta linha de entendimento. Princípio de difícil inteligência e, principalmente, de rasa tradução prática, seu conteúdo jurídico não se apresenta uniforme na doutrina administrativista brasileira. Apesar da fluidez, corriqueiramente o princípio apresentado como óbice a celebração de acordos administrativos pela administração pública.

Neves e Ferreira Filho (2018 p. 63-84) leciona:

As vantagens de uma administração pública fundada na consensualidade não podem ser ignoradas por uma limitação argumentativa pautada num interesse público maniqueísta, sem considerar as minúcias, dados e informações instrumentais que favorecem esse tipo de atuação, com enfoque nas exigências atuais de legitimidade da atuação administrativa.

Nessa mesma vertente posiciona-se Justen Filho (2005), quando aduz que qualquer invocação genérica ao interesse público, sem a respectiva realização dos direitos fundamentais, deve ser repudiada por ser incompatível com o ordenamento jurídico e com o Estado de Direito Democrático.

Freitas (2004, p. p. 206-207) ainda afirma categoricamente: “não há a mais remota disponibilidade do interesse público na conciliação em si. Ao contrário, este pode ser o melhor caminho para assegurar, numa atuação mais consistente, a própria indisponibilidade”

Todavia, em conjunto com as transformações da Administração, em especial com a introdução do princípio da eficiência, o interesse público ganha novos contornos. Passou-se a experimentar Estado consensual ou Administração Pública consensual.

Ferraz (2010) aponta que, é ineludável que essa transformação haveria de se refletir no seio da Administração Pública, seja pela necessidade de incrementar sua eficiência (em sentido amplo), seja pelo engodo prático produzido pela pressuposição de que apenas o princípio da legalidade deve servir de balizamento da atividade de administração pública.

Baptista (2003), tratando das transformações do Direito Administrativo, aponta que a consensualidade representa uma mudança de paradigma decorrente do abandono da distinção absoluta, rígida e dual entre interesse público e interesse privado, passando a admitir uma parceria entre Estado e administrados.

Pietro (2020, p. 40), também dissertando sobre as transformações do direito administrativo brasileiro, aponta que, inspirado no direito europeu e após as inovações introduzidas pela Constituição de 1988 e suas emendas, que levaram a reforma do Estado, foram inseridas novidades no âmbito do direito administrativo, dentre as quais destaca a consensualidade:

No direito brasileiro a mesma tendência se verifica já há algum tempo e vem se acentuando nos últimos anos, pelo aparecimento de novas fórmulas contratuais. Embora continue a existir os chamados contratos administrativos, disciplinados veículo de forma muito rígida, pela Lei nº 8.666/93, de 21-06-1993, Pode-se mencionar, no sentido dessa tendência vídeo o surgimento de novas modalidades de gestão de serviços públicos (vários tipos de

concessões e de parcerias com o setor privado), a privatização de empresas estatais prestadoras de serviços públicos (com a subsequente outorga de concessão à iniciativa privada), a quebra do monopólio de exploração de petróleo (também com a subsequente outorga de concessão), o incremento da terceirização (inclusive para fornecimento de mão de obra, em substituição ao regime estatutário dos servidores públicos), os termos de ajustamento de conduta celebrados pelo Ministério Público e por outros órgãos e entidades públicas, as novas formas de participação do cidadão, por meio de audiências públicas.

Batista Júnior (2008, p.135) igualmente defende a tese apontando que:

o princípio democrático, em seus reflexos diretos na Administração Pública, reclama alterações no modo pelo qual as decisões administrativas devam ser tomadas e executadas, exigindo, tendencialmente, o afastamento de decisões administrativas unilaterais, propiciando a abertura das portas da Administração Pública para a busca de soluções consensuais.

Na contemporaneidade, a Administração Pública Consensual tem se revelado uma nova faceta da Administração Pública. Antes então caracterizada pelo modo de atuar pautado na rigidez e unilateralidade, agora a concepção da Administração é dotada de um viés participativo e democrático.

Diversos ramos de atuação na esfera público-administrativa mostraram-se bastante receptivos à ideia de consensualidade, tais como a participação popular em debates prévios à edição de normas legais ou regulamentares, as desapropriações amigáveis ou mesmo a disciplina referente aos contratos administrativos.

Segundo Moreira Neto (2011, p.85-86), o Estado consensual fundamenta-se numa filosofia que considera:

um perfil estatal em um mundo globalizado, [que] alude à figura do Estado consensual, que é pautado pela procura constantemente da solução negociada de seus conflitos, pois o diálogo entre sociedade e administração pública viabiliza com mais chances o cumprimento espontâneo das decisões consensuais, na medida em que há a concordância das partes envolvidas, reforçando, inclusive, a sua legitimidade.

Medauar (2003, p.474) aponta a relevância do consensualismo no âmbito da Administração contemporânea, consoante destacamos:

A atividade de consenso-negociação entre Poder Público e particulares, mesmo informal, passa a assumir papel importante no processo de identificação de interesses públicos e privados, tutelados pela Administração. Esta não mais detém exclusividade no estabelecimento do interesse público; a discricionariedade se reduz, atenua-se a prática de imposição unilateral e autoritária de decisões. A Administração volta-se para a coletividade, passando a conhecer melhor os problemas e aspirações da sociedade. A Administração passa a ter atividade de mediação para dirimir e compor conflitos de interesses entre várias partes ou entre estas e a Administração. Daí decorre um novo modo de agir, não mais centrado sobre o ato como instrumento exclusivo de definição e atendimento do interesse público, mas como atividade aberta à colaboração dos indivíduos. Passa a ter relevo o momento do consenso e da participação.

Verifica-se, portanto, uma tendência ao rompimento dos dogmas da atuação administrativa pautar-se somente nos mecanismos imperativos e burocráticos, com foco na real concretização do interesse público, eficiente e eficaz.

Neste contexto, a consensualidade vem ganhando espaço na esfera do Direito Administrativo, consistindo uma viável alternativa para a prevenção e/ou encerramento de conflitos, bem como para evitar eventuais controvérsias geradas da aplicação de medidas unilaterais e imperativas, buscando, sempre que possível, a solução mais adequada com base no consenso.

A doutrina defende a existência de um princípio da consensualidade, de modo a impor à Administração Pública o dever de, sempre que possível, buscar a solução para as questões jurídicas e conflitos que vivencia pela via do consenso.

Tal princípio tem fundamento na Constituição Federal de 1988, uma vez que o seu preâmbulo assegura estar o Estado Brasileiro comprometido na ordem interna e internacional com a solução pacífica das controvérsias, como também o inciso VII do seu art. 4º impõe ao Estado Brasileiro, nas relações internacionais, como princípio, a solução pacífica dos conflitos.

Tal posicionamento é externado por Batista Júnior (2007, p. 468),

(...) portanto, é antijurídica a decisão administrativa que não atenda ao poder/dever de prossecução otimizada do bem comum. Se existe a possibilidade de celebração de contratos alternativos que propiciem soluções mais ajustadas ao desiderato de atendimento otimizado do bem comum, em especial quando o Direito estabelece cláusulas setoriais autorizativas, firma-se o dever/poder de transacionar, sempre que esta se constitua na melhor alternativa para o atendimento do bem comum.

Poder-se-ia argumentar que, dada a ausência de texto expresso nesse sentido, uma atuação prioritária consensual apresentar-se-ia como medida discricionária, a ser adotada de acordo com a política pública do ente administrativo interessado.

Todavia, nosso ordenamento jurídico vem expressamente consolidando a consensualidade, notadamente com as recentes alterações legislativas na Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro e na Lei de Improbidade Administrativa e com base numa interpretação do ordenamento jurídico brasileiro, podemos concluir pelo dever de atuação consensual.

Sem prejuízos de pontuais passagens sobre a administração consensual na legislação brasileira, como por exemplo do Decreto-Lei 3.365/41 que dispõe sobre desapropriações e autoriza o acordo administrativo, faz necessário trazer as alterações mais significativas ao tema.

A lei 7.347/1985, que disciplina a ação civil pública, passou, após a edição do Código de Defesa do Consumidor em 1990, a contar com um permissivo genérico à celebração de compromissos de ajustamento de conduta:

Art. 5º

(...)

§6º Os órgãos públicos legitimados poderão tomar dos interessados compromisso de ajustamento de sua conduta às exigências legais, mediante cominações, que terá eficácia de título executivo extrajudicial. (Incluído pela Lei nº 8.078, de 11.9.1990)

Tratou-se de importante inovação normativa, viabilizando a celebração de acordos sem se restringir a esfera judicial.

A consensualidade, nos diplomas normativos já vem sendo tratada como prioritária na resolução de conflitos. O próprio Código de Processo Civil, ao estabelecer as normas fundamentais do Processo Civil (Capítulo I), dispõe imperativamente, em seu art. 3º, §2º, que “O Estado promoverá, sempre que possível, a solução consensual dos conflitos” Complementando-o, o §3º do mesmo artigo prescreve que “A conciliação, a mediação e outros métodos de solução consensual de conflitos deverão ser estimulados por juízes, advogados, defensores públicos e membros do Ministério Público, inclusive no curso do processo judicial”

Sem embargos de entendimentos contrários, podemos cogitar que, o Código de Processo Civil criou uma “cláusula geral e aberta”, para além de “incentivadora” da consensualização perante a Administração Pública de qualquer ordem, inclusive a partir de potencial ou provado cometimento de infrações administrativas.

De maneira mais contundente, temos as recentes alterações promovidas no Decreto-Lei nº 4.657/42, também conhecido como Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro – LINDB. No ano de 2018, a Lei nº 13.655 incorporou à LINDB regras hermenêuticas para as esferas administrativa, controladora e judicial, estabelecendo, desta forma, padrões à interpretação e compreensão das demais normas do ordenamento jurídico. Tais modificações destinam-se a reduzir certas práticas que resultam em insegurança jurídica no desenvolvimento da atividade estatal.

As inovações na Lei de Introdução consagraram o modelo de consensualização da Administração Pública, a exemplo do que dispõem os artigos 26 e 27:

Art. 26. Para eliminar irregularidade, incerteza jurídica ou situação contenciosa na aplicação do direito público, inclusive no caso de expedição de licença, a autoridade administrativa poderá, após oitiva do órgão jurídico e, quando for o caso, após realização de consulta pública, e presentes razões de relevante interesse geral, celebrar compromisso com os interessados, observada a legislação aplicável, o qual só produzirá efeitos a partir de sua publicação oficial.

§1º O compromisso referido no caput deste artigo:

I - buscará solução jurídica proporcional, equânime, eficiente e compatível com os interesses gerais;

II – (VETADO);

III - não poderá conferir desoneração permanente de dever ou condicionamento de direito reconhecidos por orientação geral;

IV - deverá prever com clareza as obrigações das partes, o prazo para seu cumprimento e as sanções aplicáveis em caso de descumprimento

Art. 27. A decisão do processo, nas esferas administrativa, controladora ou judicial, poderá impor compensação por benefícios indevidos ou prejuízos anormais ou injustos resultantes do processo ou da conduta dos envolvidos.

§1º A decisão sobre a compensação será motivada, ouvidas previamente as partes sobre seu cabimento, sua forma e, se for o caso, seu valor.

§2º Para prevenir ou regular a compensação, poderá ser celebrado compromisso processual entre os envolvidos.”

O art. 28, por sua vez, que prevê que: “o agente público responderá pessoalmente por suas decisões ou opiniões técnicas em caso de dolo ou erro grosseiro”.

Tal viés está intrinsicamente ligado à repressão somente naqueles casos em que verificada a violação intencional e fraudulenta da lei, baseando-se na compreensão de que os administradores lidam diariamente com a complexa e intrincada máquina administrativa, devendo ser flexível para compreender os motivos que ensejaram sua atuação.

O grande mérito do compromisso previsto no art. 26 da LINDB é superar a dúvida jurídica sobre o permissivo genérico para a Administração Pública celebrar acordos. O tom genérico impresso pelo dispositivo possibilita não só que qualquer ente da Administração Pública possa realizar acordos, mas também sobre (em princípio) qualquer objeto e a qualquer momento. Assim, a administração está autorizada a firmar acordos tanto em processos administrativos, como em processos judiciais, e tanto com cunho preparatório para a edição de algum ato administrativo posterior, como também para diretamente substituir determinado ato administrativo unilateral, que poderia ser editado pela Administração. Qualquer prerrogativa pública, então, pode ser objeto de pactuação, como a prerrogativa sancionatória, fiscalizatória, adjudicatória etc., não havendo objeto interditado no compromisso.

Ainda mais recentemente, quebrando todos os paradigmas sobre a impossibilidade vedação de transação nas ações de improbidade, a Lei 13.964/2019, que aperfeiçoa a legislação penal e processual penal, revogou o art. 17 da Lei 8.429/92, dispondo que: “As ações de que trata este artigo admitem a celebração de acordo de não persecução cível, nos termos desta Lei.”

É notória a conclusão de que, embora recente e merecedor de maiores regulamentações, o ordenamento jurídico brasileiro contempla uma obrigatoriedade de preferência pela busca de uma solução consensual de conflitos.

5.2 Consensualidade sob a ótica do controle

Como visto, a Administração foi sofrendo constantes transformações, notadamente com a promulgação da Constituição de 1988 e ainda com a posterior promulgação da

Emenda Constitucional nº 19/1998, que implicaram logicamente na maneira de agir dos administradores e dos órgãos.

Essas mutações têm a motivação principal de primar pela evolução do Estado, na medida em que, para atender aos anseios da sociedade, é necessário romper e ultrapassar os dogmas, como por exemplo da manutenção da tradicional Administração puramente formal e legalista.

Uma nova concepção não significa ruptura total, mas a busca pela interação das normas e valores, buscando, em último grau, o atendimento da finalidade do interesse público.

Nesse contexto, desponta a atividade do controle, ponto central do presente trabalho. O protagonismo do controle se dá a partir da perspectiva que o controle deixa de estar adstrito tão somente para aferição da conformação ato praticado/normas legais/ eficiência na alocação dos recursos – aplicação de sanção, tomando um viés construtivo, preventivo e participativo.

Esse viés permite ultrapassar a ideia de imperatividade e coerção, cumprindo o mister de maneira a não somente penalizar aquele que violou princípios ou regras, mas de interagir de forma que a solução do conflito possa não somente repercutir na seara pessoal (e negativa) do administrador, mas impactar positivamente a forma de agir e planejar as políticas públicas, concretizando *per si*, a tão almejada eficiência da Administração Pública.

Corroborando com a tese, Barroso Filho (2014) nos elucida que, a nova forma de atuação da Administração Pública, voltada para a busca do consenso, não deve estar submetida ao olhar do controle tradicional, orientado a verificar, de forma estrita, a ligação entre a atuação administrativa e o cumprimento da lei, e apresentar, como resposta, aprovação ou reprovação, resultando na aplicação do controle-sanção.

Ferraz (2011) especificamente sobre a temática do controle consensual da Administração Pública, aduz que a ideia fundamental subjacente é a alteração da lógica dos mecanismos de controle, que deixam de ser vistos numa vertente estritamente sancionatória – visão típica do Direito concebido como ordem de coerção –, para se afirmar como meio de pacificação negociada das controvérsias na ordem interna, na conformidade do que preceitua o Preâmbulo da Constituição da República de 1988.

Ferraz (2007, p. 01) ainda pondera:

Com efeito a concepção da atividade de controle exclusivamente como controle sanção pertence ao tempo em que tanto a atividade da administração pública quanto ordenamento jurídico buscavam sua essência no positivismo: administração seria eficiente e otimizada se cumprisse fidedignamente os procedimentos traçados pelos regulamentos organizacionais (Escola da Administração Científica), e o direito Restaria respeitado a medida que o administrador cumprisse à risca os artigos de lei (abstrata e genérica) predispostos pelo legislador (princípio da legalidade estrita)

Bem de ver que tanto em nível da ciência da administração quanto em nível do direito administrativo, o que se verificou fundamentalmente a partir de

meados do século XX, foi à superação desses paradigmas. as novas escolas e os novos métodos de administração (v.g., ções humanas, administração sistêmica, administração por objetivos), aliados à nova perspectiva do direito, a do direito por princípios - deixaram ver que nem tudo no âmbito da atividade administrativa e no âmbito jusnormativo poderia ser reconduzível , respectivamente, aos procedimentos estritos e ao emaranhado de regras ditas pelo legislador.

O reflexo dessa virada conceitual, para o âmbito do controle da administração pública, ditaria — por assim dizer — a necessidade de aproximação, cada vez mais premente, entre fatos (condições de atuação) e normas **prima facie** (no âmbito do Direito) e entre procedimentos e demandas sociais (no âmbito da administração pública), o que impulsionou a proposta de substituição parcial dos mecanismos de controle sancionatório por mecanismos de controle consensual, com viés essencialmente resolutivo e pragmático.

Araújo e Alves (2012) afirma que o controle, fundamentado no positivismo jurídico, em que a eficiência é medida pela capacidade de cumprir as normas, passa a ser visto então como um meio de pacificação negociada das controvérsias.

Em sinergia com essa proposta, desponta importantes instrumentos disponíveis para evolução do controle estatal, de forma a privilegiar uma otimização na sua atuação, desvincilhando-se das amarras da estrita legalidade em sentido formal — mas sem desconsiderá-la, por certo — para realizar com proficiência seus misteres constitucionais (CABRAL, 2018).

6 I EXERCÍCIO DE CONTROLE CONSENSUAL PELO MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DE MINAS GERAIS

O Ministério Público num contexto democrático social atual, é essencial para efetivação e na proteção de direitos, caracterizando uma instituição defensora da sociedade em todos os aspectos, com a função primordial de promoção dos valores eleitos como prioritários pelo ordenamento constitucional.

Ferreira (1973, p.34) conceitua o Ministério Público como:

Magistratura especial ou órgão constitucional representante da sociedade na administração da justiça, incumbido, sobretudo, de exercer a ação penal, de defender os interesses de pessoas e instituições às quais a lei concede assistência e tutela especiais (menores, incapazes, acidentados do trabalho, testamentos, fundações, etc...) e de fiscalizar a execução da lei.

Apesar de já existir uma estrutura institucional anterior, a instituição como é concebida hoje, ganhou sua formatação com o advento da Constituição de 1988.

Segundo SOUZA (2004, p.103) afirma que;

os pesquisadores e historiadores do Direito, quase que unanimemente, não indicam a existência de qualquer paradigma passado desta instituição que tivesse as características e premissas que ela detém na atualidade, mormente em jurisdição brasileira. Ao percorrermos a escala dos tempos, perceberemos que o Ministério Público mudou sobremaneira o seu papel social, tomando-se difícil o estabelecimento de sua origem, de forma cirurgicamente precisa.

A Constituição Federal de 1988 estruturou o Ministério Público, incumbindo-lhe a defesa da ordem jurídica, da democracia e dos interesses sociais e individuais indisponíveis.

Entre suas funções está a de zelar para que os poderes públicos e os serviços de relevância pública respeitem e cumpram os direitos que a própria Constituição assegura às pessoas, promovendo, para tanto, as medidas judiciais e extrajudiciais que se fizerem necessárias, vejamos:

Art. 127. O Ministério Público é instituição permanente, essencial à função jurisdicional do Estado, incumbindo-lhe a defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis.

(...)

Art. 129. São funções institucionais do Ministério Público:

I - promover, privativamente, a ação penal pública, na forma da lei;

II - zelar pelo efetivo respeito dos Poderes Públicos e dos serviços de relevância pública aos direitos assegurados nesta Constituição, promovendo as medidas necessárias a sua garantia;

III - promover o inquérito civil e a ação civil pública, para a proteção do patrimônio público e social, do meio ambiente e de outros interesses difusos e coletivos;

IV - promover a ação de inconstitucionalidade ou representação para fins de intervenção da União e dos Estados, nos casos previstos nesta Constituição;

V - defender judicialmente os direitos e interesses das populações indígenas;

VI - expedir notificações nos procedimentos administrativos de sua competência, requisitando informações e documentos para instruí-los, na forma da lei complementar respectiva;

VII - exercer o controle externo da atividade policial, na forma da lei complementar mencionada no artigo anterior;

VIII - requisitar diligências investigatórias e a instauração de inquérito policial, indicados os fundamentos jurídicos de suas manifestações processuais;

IX - exercer outras funções que lhe forem conferidas, desde que compatíveis com sua finalidade, sendo-lhe vedada a representação judicial e a consultoria jurídica de entidades públicas.

Por óbvio, a Constituição não esgota todas as possibilidades de atuação do Ministério Público, o que nos remete à sua Lei Orgânica, Lei nº 8.625/1993, à Lei Orgânica do Ministério Público da União, Lei Complementar nº 75/1993 e às Leis Orgânicas Estaduais.

Dotado de autonomia e a independência funcional atua na defesa imparcial da ordem jurídica, da democracia e dos interesses da sociedade e enquanto instituição permanente de defesa da cidadania, é órgão de controle da Administração Pública e tem como atribuição zelar pela implementação de políticas e serviços públicos de qualidade.

Nesse sentido, Mazzilli (1989, p. 05-06) nos ensina:

hodiernamente, o campo de atuação do Ministério Público, é assaz diversificado. Com poderes para investigar, seja na esfera cível para apurar

danos ao patrimônio público, ao meio ambiente ou atos de improbidade administrativa; seja na esfera criminal, requisitando inquérito ou investigando diretamente infrações penais para promover em juízo a responsabilização de seus autores; seja no controle externo dos atos policiais; seja na fiscalização das fundações ou de instituições filantrópicas e educacionais; seja agindo na proteção da família, do idoso, da criança e do adolescente, do deficiente físico, do indígena, do consumidor, enfim, da cidadania, está o Ministério Público na linha de frente, com seus membros agindo sem transigir ou prevaricar, sempre em nome da lei, da ordem e da Justiça, a serviço do seu único patrão, seu maior cliente, qual seja, a sociedade brasileira.

6.1 Instrumento de Controle Consensual - Termo de Ajustamento de Conduta

O instrumento jurídico do Compromisso de Ajustamento de Conduta, também conhecido como Termo de Ajuste de Conduta ou Termo de Ajustamento de Conduta (TAC), foi primeiramente criado pelo art. 211 do Estatuto da Criança e do Adolescente - ECA (Lei nº 8.069/90) e, depois, pelo art. 113 do Código de Defesa do Consumidor - CDC (Lei nº 8.078/90), que acrescentou o § 6º ao art. 5º da Lei da Ação Civil Pública (Lei n. 7.347/85).

A partir dessa concepção, o legitimado à ação civil pública - como o Ministério Público, a Defensoria Pública, a União, os Estados-membros, os Municípios, o Distrito Federal, as autarquias e as fundações públicas (Lei n. 7.347/85, art. 5º; CDC art. 82), - toma do potencial ou efetivo causador do dano a interesses difusos, interesses coletivos ou interesses individuais homogêneos, o compromisso de adequar sua conduta às exigências da lei, mediante cominações, tendo caráter de título executivo extrajudicial e de exigibilidade imediata.

Os precitados interesses difusos, interesses coletivos ou interesses individuais homogêneos têm âncora legal no art. 81 do Código de Defesa do Consumidor, *in verbis*:

Art. 81 - A defesa dos interesses e direitos dos consumidores e das vítimas poderá ser exercida em juízo individualmente, ou a título coletivo.

Parágrafo único - A defesa coletiva será exercida quando se tratar de:

I - interesses ou direitos difusos, assim entendidos, para efeitos deste código, os transindividuais, de natureza indivisível, de que sejam titulares pessoas indeterminadas e ligadas por circunstâncias de fato;

II - interesses ou direitos coletivos, assim entendidos, para efeitos deste código, os transindividuais, de natureza indivisível de que seja titular grupo, categoria ou classe de pessoas ligadas entre si ou com a parte contrária por uma relação jurídica base;

III - interesses ou direitos individuais homogêneos, assim entendidos os decorrentes de origem comum.

Na concepção de Souza e Fontes, (2018, p. 104) o termo ou ajustamento de conduta pode ser assim conceituado:

um modo pelo qual é dada ao autor do dano a oportunidade de cumprir as obrigações estabelecidas, comprometendo-se o ente legitimado, de

sua parte, a não propor a ação civil pública ou a pôr-lhe fim, caso esta já esteja em andamento. Com isso, busca-se evitar processos extremamente custosos, desgastantes e morosos para ambas as partes, fazendo com que o autor do dano pratique ou se abstenha de praticar o ato inquinado de lesivo, sempre com vistas a atender o bem maior objeto do acordo. Assim, desde que cumprido o ajuste, terá o compromisso alcançado seu objetivo, sem a necessidade de movimentar toda a máquina judiciária. É, portanto, um meio rápido e eficaz para a solução de problemas. E, na hipótese de não ser cumprido o TAC, poderá o mesmo ser executado desde logo, eis que constitui título executivo extrajudicial, revelando-se desnecessária qualquer outra discussão em torno dos comportamentos que o instituíram.

Em definição análoga, os ensinamentos de Silva (2014, p.53):

O termo de compromisso apresenta-se como um instrumento extrajudicial para solução de conflitos metaindividuais muito mais proveitoso que o ajuizamento de ação civil pública, por incutir uma tutela preventiva e reparadora dos danos causados aos direitos sociais dos trabalhadores, sem que, para tanto, necessite passar pela delonga peculiar às ações judiciais. Ademais, alcança superior índice de efetividade o avençado ante o sentenciado, tendo em vista que a parte assume um maior compromisso, em termos psicológicos, quando da solução por esta ajustada em relação à imposta pelo ente estatal, até porque esta resvala, em regra, em descontentamento.

Carvalho Filho (2007, p.41) assenta que: “a natureza jurídica do instituto é, pois, a de ato jurídico unilateral quanto à manifestação volitiva, e bilateral somente quanto à formalização, eis que nele intervêm o órgão público e o promitente.”

Ainda Nas palavras de Mazzili (2015, p.93), este pode ser assim conceituado:

O compromisso de ajustamento de conduta é um termo de obrigação de fazer ou não fazer, tomado por um dos órgãos públicos legitimados à propositura de ação civil pública ou ação coletiva, mediante o qual o causador do dano a interesse transindividuais se obriga a adequar sua conduta às exigências da lei, sob pena de cominações pactuadas no próprio instrumento, o qual terá força de título executivo extrajudicial.

A celebração de TAC, em uma visão legalista e ultrapassada, como já ponderamos, foi alçada como modo excepcional de composição do interesse público, sob a justificativa de indisponibilidade do interesse público, exigindo expressa autorização legal, assinalando-se, ainda, que o Ministério Público, em especial, rege-se pelo princípio da obrigatoriedade de atuação.

A gênese do TAC é suprimir a ação de conhecimento, ao passo que, uma vez celebrado e cumprido não mais subsistirá o denominado dano que deu causa à sua oferta e, desse modo, qualquer lesão ou ameaça a direito difuso, coletivo ou individual homogêneo, evitando-se a longa demora da prestação jurisdicional e o assoberbar o judiciário, que não coaduna com a busca pela eficiência e efetividade do interesse público e dos direitos tutelados. E a eficácia decorreria da mais rápida solução para a proteção dos direitos na área da tutela coletiva, que pela sua própria natureza poderiam sofrer definitivo ou

irreparável prejuízo.

Dessa forma, o TAC tem um caráter transacional especial subjazido a um negócio jurídico bilateral em que se exige a legitimidade do compromissário, dentre aqueles retro elencados, cujo objeto está limitado a exigir, mediante cominação, que o compromitente siga as exigências legais em defesa de interesses e direitos difusos, coletivos e individuais homogêneos (Costa, 2020).

Mazilli (2006) elenca as principais características do compromisso ou termo de ajustamento de conduta a) é tomado por termo por um dos órgãos públicos legitimados a ação civil pública; b) não há concessões de direito material por parte do órgão público legitimado mas sim a Assunção de obrigações por parte do agente causador do dano (obrigação de fazer ou não fazer); c) Dispensam se testemunhas instrumentárias e participação de advogados; d) o compromisso constitui título executivo extrajudicial ; e) não é colhido nem homologado em juízo; f) o órgão público legitimado pode tomar compromisso de qualquer causador do dano, mesmo que este seja outro ente público (só não pode tomar compromisso de si mesmo); g) é preciso haver no próprio título as cominações cabíveis, embora não necessariamente a imposição de multa .

Andrade (2010) pontua sobre a característica desse instrumento, afirmando que ele “surge, no ordenamento jurídico brasileiro, na década de 90, momento em, politicamente, as instituições e institutos respiravam os ares da democracia. Razão pela qual, o instituto ora em comento, tem por basilar característica a resolução conciliada, e, portanto, democrática dos conflitos”, e ainda disserta sobre o objetivo principal:

O objetivo principal do ajuste de conduta é proteger os direitos transindividuais à luz da finalidade normativa. Não foi o instituto concebido como um meio de conceder condições mais favoráveis aos violadores da norma. Ao contrário, fomenta-se a adequação de condutas, desde que essa seja a melhor solução. Pretende-se, portanto, um amoldamento das condutas, que pode ser obtido mediante a prevenção, cessação ou indenização de dano à efetiva proteção dos mencionados direitos (ANDRADE, 2010, p.04).

Em termos de regulamentação, vejamos que, a Resolução nº 118, de 1º de dezembro de 2014, editada pelo Conselho Superior do Ministério Público sobre a Política Nacional de Incentivo à Autocomposição no Âmbito do Ministério Público e dispõe que: “ao Ministério Público brasileiro incumbe implementar e adotar mecanismos de autocomposição, como a negociação, a mediação, a conciliação, o processo restaurativo e as convenções processuais”.

6.2 Benefícios e desafios

Já delimitada a tendência e importância geral da consensualidade no âmbito da Administração Pública, certo é que inúmeras vantagens permeiam a celebração do Termo de Ajustamento de Conduta.

A própria precitada Resolução nº 118/ 2014, editada pelo Conselho Superior do

Ministério Público reconhece genericamente benefícios, como transcrevemos:

a adoção de mecanismos de autocomposição pacífica dos conflitos, controvérsias e problemas é uma tendência mundial, decorrente da evolução da cultura de participação, do diálogo e do consenso,

(...)

negociação, a mediação, a conciliação, as convenções processuais e as práticas restaurativas são instrumentos efetivos de pacificação social, resolução e prevenção de litígios, controvérsias e problemas e que a sua apropriada utilização em programas já implementados no Ministério Público têm reduzido a excessiva judicialização e têm levado os envolvidos a satisfação, à pacificação, a não reincidência e ao empoderamento.

Com efeito, outras vantagens também advêm da pactuação do ajuste.

A primeira que destacamos é a personalização e consequente desestímulo ao descumprimento. Tal personalização, fundada na retórica –aqui entendida como uma possibilidade de negociação personalizada como consequência do poder negociador – permite ao compromissário expor a motivação do caso concreto, e com isso possibilitar que o ajuste de obrigações seja personalizado é compatível com as peculiaridades e necessidades de cada caso.

Nesse condão, sendo uma assunção voluntária das obrigações e fruto da própria intenção, emerge uma desestimulação ao seu descumprimento.

Nesse mesmo sentido, Andrade (2010) defende que tal vantagem é de ordem psicológica e corrobora que:

A solução conciliada do conflito abre espaço a uma álea de negociação entre as partes, e dentro desse espectro de escolhas as partes amoldam as obrigações contraídas às suas reais possibilidades. Não há imposições unilaterais."

Desse modo, as cláusulas convencionadas, resultantes de um processo democrático construtivo, refletem as reais possibilidades dos ajustantes. Por isso, essas obrigações dificilmente deixarão de ser adimplidas, já que os acordantes amoldaram suas condutas às exigências legais, dentro de suas potencialidades.

Outro ponto que merece destaque é a celeridade. Não obstante a previsão constitucional de amplo acesso ao judiciário, não foram criados mecanismos que acompanhassem a vertiginosa procura da resolução judicial dos litígios. O resultado disso é facilmente perceptível. Hoje, a estrutura judiciária do país é declaradamente sobrecarregada. Conseqüência lógica de tal situação é a lenta prestação jurisdicional, - senão inócua -, já que a tempestividade da prestação é uma indissociável condição de eficácia.

Lado outro, a celebração do instrumento há um ganho considerável de tempo na proteção e defesa dos direitos da sociedade, trazendo, portanto, uma resposta imediata. Isso ocorre, pois não há, na condução das negociações, um rito procedimental fixo a ser seguido, assim, as partes definem o procedimento segundo as necessidades do caso

concreto, com isso, há uma grande economia de tempo.

Ademais, tratando-se de pactuação voluntária, as imposições sancionadoras já são preestabelecidas e acatadas anteriormente à sua celebração, retirando o efeito surpresa inerente às decisões judiciais, que por tal razão, é alvo de quase inescrutáveis subterfúgios jurídicos para delongar o tempo de sua prolação, e por diversas vezes, com razão, dado a infinidade de decisões judiciais desarrazoadas e por vezes absurdas.

Palmas (2010, p.177) sobre o tema afirma que:

Analizando os instrumentos judiciais mencionados, que denotam a consensualidade, tomada que em sentido amplo, pode-se constatar a preocupação comum em torno da eficácia do processo, sintetizada na maioria das normas na celeridade dos provimentos jurisdicionais. Assim, os institutos negociados se afirmam mais esfera processual para atender a uma necessidade eminentemente pragmática de conferir eficácia ao processo, constituindo-se em efetivas válvulas de escape as disfuncionalidades do processo judicial, sintetizadas no binômio tempo-custos.

Prosseguindo nessa ótica de desjudicialização, outra vantagem é quanto a redução dos custos do sistema judiciário. Certo é que, o acesso ao sistema judiciário é extremamente oneroso, tanto para as partes, que arcam, por exemplo, com as custas processuais e os honorários advocatícios, quanto para a sociedade que custeia sua manutenção, ampliação e modernização. Em caminho diametralmente oposto, o compromisso de ajustamento de conduta representa uma alternativa aos elevados custos da prestação jurisdicional.

Nesse sentido, Daudt D'Oliveira (2020, p. 169) afirma:

As grandes vantagens que se alcançam pela negociação e o resultante acordo ambiental, em vez da adoção de sanções administrativas e, eventualmente, medidas judiciais, são que se consegue, com maior efetividade, evitar a consumação de danos (...) bem como ajustar a conduta do infrator as disposições legais (caso seja necessário). Demais disso, o acordo acarreta menor custo para todos os envolvidos do que intermináveis batalhas judiciais que se prolongam anos a fio.

Corroborando com a tese, Neves e Ferreira Filho (2018, p. 63-84) afirmam que:

As vantagens da consensualidade no âmbito administrativo são também evidenciadas quando se analisa que a administração pública se configura como um dos principais clientes do Poder Judiciário, participando ativamente de uma elevada quantidade de litígios, com altos custos e burocracia, o que torna, inclusive, o Judiciário brasileiro um dos mais caros do mundo.

Não menos importante, destacamos como vantagem a própria valorização institucional do Ministério Público, na medida em que, a resolutividade dos conflitos e por sua vez, a salvaguarda do direito, recai sobre sua atuação, não lhe pertencendo mais tão só, a figura do idealizador, que para levar a efeito tal salvaguarda, depende do prosseguimento pela via judicial.

Quanto a esse viés resolutivo, Goulart (2001, p. 134) afirma:

O Ministério Público resolutivo, na esfera civil, não pode ficar na dependência

das decisões judiciais. Deve ter como horizonte a solução direta das questões referentes aos interesses sociais, coletivos e difusos. Os procedimentos administrativos e inquéritos civis devem ser instrumentos aptos para tal fim. O MP deve esgotar todas as possibilidades políticas e administrativas de resolução das questões que lhe são postas (soluções negociadas), utilizando esses procedimentos com o objetivo de sacramentar acordos e ajustar condutas, sempre no sentido de afirmar os valores democráticos e realizar na prática os direitos sociais

Andrade (2010, p. 194) por sua vez, defende que:

com relação ao Ministério Público, o termo se mostra vantajoso pois, confere-lhe uma maior liberdade de atuação na consecução de seus misteres institucionais; maior valorização e maior visibilidade às ações promovidas pelo órgão, bem como amplia os mecanismos de ação para a defesa dos direitos transindividuais.

Noutra banda, ainda permeiam diversos desafios para sua efetiva utilização O primeiro deles de ordem cultural. Por não raras vezes, membros do Ministério Público ainda ostentam a condição de um órgão demandista, que entende cumprido seu dever tão somente quando entregue a demanda judicial.

Outro entrave, diz respeito quanto à ausência de delimitação e procedimentalização legal.

Como visto, embora existam algumas legislações esparsas também prevendo a celebração de TAC, notadamente legislações ambientais, a previsão legislativa específica é restrita quanto ao seu cabimento antecedente à propositura da Ação Civil Pública e os direitos respectivamente tutelados.

Com as recentes alterações legislativas, permissivas de acordo na esfera geral da Administração, inclusive nas ações de improbidade, inexistente ainda regramento específico da sua forma de utilização, e a forma de transmutar esse instrumento para outras searas.

A título de exemplo, a lei de improbidade prevê como tipificações, a violação de princípios, danos ao erário e enriquecimento ilícito. A dosimetria da pena vai de acordo com a gravidade do fato:

Art. 12 Independentemente das sanções penais, civis e administrativas previstas na legislação específica, está o responsável pelo ato de improbidade sujeito às seguintes cominações, que podem ser aplicadas isolada ou cumulativamente, de acordo com a gravidade do fato:

I - na hipótese do art. 9º, perda dos bens ou valores acrescidos ilicitamente ao patrimônio, ressarcimento integral do dano, quando houver, perda da função pública, suspensão dos direitos políticos de oito a dez anos, pagamento de multa civil de até três vezes o valor do acréscimo patrimonial e proibição de contratar com o Poder Público ou receber benefícios ou incentivos fiscais ou creditícios, direta ou indiretamente, ainda que por intermédio de pessoa jurídica da qual seja sócio majoritário, pelo prazo de dez anos;

II - na hipótese do art. 10, ressarcimento integral do dano, perda dos bens ou valores acrescidos ilicitamente ao patrimônio, se concorrer esta circunstância,

perda da função pública, suspensão dos direitos políticos de cinco a oito anos, pagamento de multa civil de até duas vezes o valor do dano e proibição de contratar com o Poder Público ou receber benefícios ou incentivos fiscais ou creditícios, direta ou indiretamente, ainda que por intermédio de pessoa jurídica da qual seja sócio majoritário, pelo prazo de cinco anos;

III - na hipótese do art. 11, ressarcimento integral do dano, se houver, perda da função pública, suspensão dos direitos políticos de três a cinco anos, pagamento de multa civil de até cem vezes o valor da remuneração percebida pelo agente e proibição de contratar com o Poder Público ou receber benefícios ou incentivos fiscais ou creditícios, direta ou indiretamente, ainda que por intermédio de pessoa jurídica da qual seja sócio majoritário, pelo prazo de três anos.

IV - na hipótese prevista no art. 10-A, perda da função pública, suspensão dos direitos políticos de 5 (cinco) a 8 (oito) anos e multa civil de até 3 (três) vezes o valor do benefício financeiro ou tributário concedido.

Parágrafo único. Na fixação das penas previstas nesta lei o juiz levará em conta a extensão do dano causado, assim como o proveito patrimonial obtido pelo agente.

Por sua vez, a Resolução 179/2019 do Conselho Superior dispõe que: “É cabível o compromisso de ajustamento de conduta nas hipóteses configuradoras de improbidade administrativa, sem prejuízo do ressarcimento ao erário e da aplicação de uma ou algumas das sanções previstas em lei, de acordo com a conduta ou o ato praticado.”

Cediço que, a suspensão de direitos políticos pode gerar inelegibilidade, desde que, cumpridos seus requisitos e decorra de condenação. Ou seja, inexistente previsão de possibilidade de composição quanto à suspensão de direitos políticos, cuja decretação depende exclusivamente de decisão judicial.

7.1 EXERCÍCIO DE CONTROLE CONSENSUAL PELO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS

Consoante já delimitado em capítulo anterior, os tribunais de contas, de índole constitucional, possui funções fiscalizadora, opinativa, julgadora, sancionadora, corretiva, consultiva, informativa, ouvidora e normativa (LIMA, 2018).

No âmbito estadual, as atribuições da corte de contas estão dispostas na Constituição do Estado de Minas Gerais:

Art. 76 – O controle externo, a cargo da Assembleia Legislativa, será exercido com o auxílio do Tribunal de Contas, ao qual compete:

I – apreciar as contas prestadas anualmente pelo Governador do Estado e sobre elas emitir parecer prévio, em sessenta dias, contados de seu recebimento;

II – julgar as contas dos administradores e demais responsáveis dinheiro, bem ou valor públicos, de órgão de qualquer dos Poderes ou de entidade da administração indireta, facultado valer-se de certificado de auditoria passado por profissional ou entidade habilitados na forma da lei e de notória

idoneidade técnica;

III – fixar a responsabilidade de quem tiver dado causa a perda, extravio ou outra irregularidade de que tenha resultado prejuízo ao Estado ou a entidade da administração indireta;

IV – promover a tomada de contas, nos casos em que não tenham sido prestadas no prazo legal;

V – apreciar, para o fim de registro, a legalidade dos atos de admissão de pessoal, a qualquer título, pelas administrações direta e indireta, excluídas as nomeações para cargo de provimento em comissão ou para função de confiança;

VI – apreciar, para o fim de registro, a legalidade dos atos de concessão de aposentadoria, reforma e pensão, ressalvadas as melhorias posteriores que não tenham alterado o fundamento legal do ato concessório;

VII – realizar, por iniciativa própria, ou a pedido da Assembleia Legislativa ou de comissão sua, inspeção e auditoria de natureza contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial em órgão de qualquer dos Poderes e em entidade da administração indireta;

VIII – emitir parecer, quando solicitado pela Assembleia Legislativa, sobre empréstimo e operação de crédito que o Estado realize, e fiscalizar a aplicação dos recursos deles resultantes;

IX – emitir, na forma da lei, parecer em consulta sobre matéria que tenha repercussão financeira, contábil, orçamentária, operacional e patrimonial;

X – fiscalizar as contas estaduais das empresas, incluídas as supranacionais, de cujo capital social o Estado participe de forma direta ou indireta, nos termos do ato constitutivo ou de tratado;

XI – fiscalizar a aplicação de quaisquer recursos repassados ou recebidos pelo Estado, por força de convênio, acordo, ajuste ou instrumento congênere;

XII – prestar as informações solicitadas pela Assembleia Legislativa, no mínimo por um terço de seus membros, ou por comissão sua, sobre assunto de fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e sobre os resultados de auditoria e inspeção realizadas em órgão de qualquer dos Poderes ou entidade da administração indireta;

XIII – aplicar ao responsável, em caso de ilegalidade de despesa ou irregularidade de contas, a sanção prevista em lei, que estabelecerá, entre outras cominações, multa proporcional ao dano causado ao erário;

XIV – examinar a legalidade de ato dos procedimentos licitatórios, de modo especial dos editais, das atas de julgamento e dos contratos celebrados;

XV – apreciar a legalidade, legitimidade, economicidade e razoabilidade de contrato, convênio, ajuste ou instrumento congênere que envolvam concessão, cessão, doação ou permissão de qualquer natureza, a título oneroso ou gratuito, de responsabilidade do Estado, por qualquer de seus órgãos ou entidade da administração indireta;

XVI – estabelecer prazo para que o órgão ou entidade tome as providências necessárias ao cumprimento da lei, se apurada ilegalidade;

XVII – sustar, se não atendido, a execução do ato impugnado e comunicar a

decisão à Assembleia Legislativa;

XVIII – representar ao Poder competente sobre irregularidade ou abuso apurados;

XIX – acompanhar e fiscalizar a aplicação das disponibilidades de caixa do Tesouro Estadual no mercado financeiro nacional de títulos públicos e privados de renda fixa, e sobre ela emitir parecer para apreciação da Assembleia Legislativa.

Art. 77 – O Tribunal de Contas, com sede na Capital do Estado, é composto de sete Conselheiros e tem quadro próprio de pessoal e jurisdição em todo o território do Estado.

Quanto à nova concepção aqui delineada, trazemos a baila os apontamentos de França (2018, p. 13):

Embora o Tribunal de Contas desempenhe um papel de fiscalização externa de suma relevância, constata-se que os controles clássicos de responsabilização da gestão pública são feitos de forma burocrática, visando a observância das normas e a adequação dos atos governamentais a elas. Por isso, o melhor desempenho da Administração passa pelo aprimoramento das técnicas e atividades de fiscalização e avaliação da gestão pública; e nesse contexto espera-se que instrumentos como o Termo de Ajustamento de Gestão possam contribuir de forma significativa para a construção e consolidação da accountability.

7.1 Instrumento de controle consensual - Termo de Ajustamento de Gestão

De acordo com Zelinski (2019) o Termo de Ajustamento de Gestão – TAG pode ser conceituado como um acordo de vontades entre controlador e controlado que, diante da inobservância de normas constitucionais e legais, de procedimentos, do não alcance de políticas estabelecidas, pactuam objetivos a serem cumpridos para o saneamento da irregularidade, sujeitando o compromissário ao recebimento de sanção em caso de descumprimento.

Ferraz (2014, p. 01) explicitando o fundamento do TAG, afirma que:

Mecanismos de controle consensual como o Termo de Ajustamento de Gestão desenvolvem-se para além do âmbito estrito da legalidade e dos procedimentos organizacionais rígidos, em ordem a prestigiar perspectivas relevantes traduzidas em princípios jurídicos (boa-fé, segurança jurídica), tudo relacionado com o consenso e com a solução negociada dos conflitos em âmbito interno.

O embasamento legal desse instituto se encontra no art. 71, inc. XI da CF, bem como no artigo 59, § 1º da Lei de Responsabilidade Fiscal (LC 101/00), no art. 5º, § 6º da Lei de Ação Civil Pública, e o art. 26 da LINDB, com a recente alteração legislativa, autorizando a utilização do Termo de Ajustamento de Gestão independentemente de previsão em lei orgânica, ou previsão regimental, bastando que haja a edição de resolução do respectivo órgão (SILVA FILHO, 2019, p. 134).

De acordo com Ferraz (2010, p. 209):

[o TAG] afina-se com a moderna tendência da Administração Pública e do Direito Administrativo, menos autoritário e mais convencionais, imbuídos do espírito de ser a consensualidade alternativa preferível à imperatividade, sempre que possível [...] sempre que não seja necessário aplicar o poder coercitivo.

A Resolução 14/2014 do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais, conceitua o TAG como instrumento de controle consensual, celebrado entre o Tribunal de Contas e o gestor responsável pelo Poder, visando a regularização de atos e procedimentos dos Poderes, órgãos ou entidades submetidos ao controle do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais.

Enquanto a competência atribuída aos tribunais de contas para determinar o exato cumprimento da lei é exercida por meio de ato unilateral, que privilegia o cumprimento forçado sobre ameaça de sanção, o TAG surge como uma proposta de uma busca consensual para o melhor atendimento do interesse público.

O TAG, portanto, é o instrumento de controle consensual, celebrado entre o Tribunal e o órgão ou entidade por ele controlado. A realização de atos em conjunto entre o órgão fiscalizador *in casu* (TCEMG) e os fiscalizados, através da procura de um consenso, é uma alternativa para o encontro das melhores soluções jurídicas e contábeis para cada situação.

Zellinski (2019, p. 370) tece claras ponderações sobre a sua utilização:

A partir dos contornos do Termo de Ajustamento de Conduta, bem como da noção de que o exercício do controle externo não mais se compatibiliza somente com o viés punitivo do seu atuar, é que o TAG ganha espaço no âmbito da jurisdição de Contas. Isto porque, a imputação de sanções administrativas ao gestor responsável pelas irregularidades apuradas nos processos em trâmite junto às Cortes de Contas, por ocorrer após a prática do ato, nem sempre significa que o prejuízo causado seja reparado, não garantindo ao corpo social a ausência das más práticas de gestão. A celebração do TAG é, portanto, meio juridicamente possível e pode significar um avanço nos instrumentos de controle externo da administração pública, pois permite o monitoramento do cumprimento das cláusulas do Termo de Ajustamento subscrito, de modo a descolar o foco da prestação jurisdicional de contas de uma finalidade punitiva para uma atuação conciliatória que possa atender de modo mais célere o interesse público envolvido.

Freitas (2017, p. 29) afirma que, “os termos de compromisso de ajustamento, desde que não cruzem certas balizas, tendem a funcionar melhor do que as imposições sancionatórias ortodoxas”.

Desta feita, tal instrumento propiciou transmutar de um forte instrumental punitivo que detinha os tribunais de contas e possibilitar também ações preventivas, no campo das recomendações, que eram frágeis e de pouca eficácia.

Segundo Araujo e Alves (2012), o TAG é norteado por três princípios: a consensualidade, a voluntariedade e a boa-fé. A primeira impõe à Administração Pública o dever de, sempre que possível, buscar a solução para questões jurídicas e conflitos pela

via do consenso. A consensualidade é alternativa fundamental e necessária e, em matéria de controle público representa o novo paradigma, no qual o Direito Administrativo caminha da rigidez autoritária à flexibilidade democrática. A voluntariedade revela que as partes devem participar do procedimento de forma livre, voluntária, exercendo assim em plenitude a autonomia, sem afetar a discricionariedade do gestor. A terceira, por óbvio, havendo indícios de má-fé ou se o dano já tiver ocorrido, o TAG não será cabível.

Nesse ponto, fica evidente que a utilização do Termo de Ajustamento de Gestão só é cabível para o saneamento de irregularidades sanáveis, portanto, quando houver evidências de má-fé, ou dolo do gestor, em que sejam constatados crimes, ou ato de improbidade administrativa será vedada a utilização do instituto

No caso de descumprimento do referido instrumento, que tem a eficácia de um título executivo extrajudicial, o gestor responsável fica sujeito a multa, rescisão do ajuste e prosseguimento de eventual processo ou procedimento de fiscalização

No âmbito do Tribunal de Contas mineiro, o Termo de Ajustamento de Gestão (TAG), foi instituído pela Lei Complementar nº 120/2011, que constituiu uma legislação e iniciativa inovadora e praticamente inexistente no âmbito dos Tribunais de Contas brasileiros.

Tal iniciativa foi aprimorada na verdade, a partir da utilização pioneira pelo Município de Belo Horizonte, tendo à frente o Controlador Geral do Município e defensor exímio da consensualidade, professor Luciano Ferraz.

7.2 Benefícios e desafios

Certo é que, este instrumento se apresenta como modo efetivo de controle de políticas públicas, na medida em que, após verificados atos equivocados de gestão, permite que os administradores públicos adequem as suas decisões em conformidade com os ditamos constitucionais e legais, de modo consensual, em prol do interesse público, medida que não ocorre com o poder sancionador. Isto porque, a imputação de sanções administrativas ao gestor responsável pelas irregularidades apuradas nos processos em trâmite junto às Cortes de Contas, por ocorrer após a prática do ato, nem sempre significa que o prejuízo causado seja reparado, não garantindo ao corpo social a ausência das más práticas de gestão (ZELINSKI, 2019).

Discorrendo especificamente sobre os benefícios, estes em quase sua totalidade, se replicam aos já mencionados benefícios da celebração do termo de Ajustamento de Conduta perante o Ministério Público.

Aqui, destaca-se, entretanto, a efetivação do caráter preventivo e pedagógico do Tribunal de Contas.

Nesse cenário, a exemplo da atuação do Tribunal de Contas junto aos entes municipais, disciplina o parágrafo único do art. 180 da Constituição do Estado de Minas Gerais, a despeito do poder/dever de fiscalização às contas municipais:

Art. 180 – A Câmara Municipal julgará as contas do Prefeito, mediante parecer prévio do Tribunal de Contas, que terá trezentos e sessenta dias de prazo, contados de seu recebimento, para emití-lo, na forma da lei.

§ 1º – Como procedimento fiscalizador e orientador, o Tribunal de Contas realizará habitualmente inspeções locais nas Prefeituras, Câmaras Municipais e demais órgãos e entidades da administração direta e da indireta dos Municípios.

Da leitura do dispositivo legal aludido têm-se que a Constituição Estadual ao estabelecer as diretrizes do poder/dever de fiscalização impôs ao Tribunal de Contas regional o dever de realização de inspeções locais nas Prefeituras e Câmaras Municipais em caráter fiscalizador e orientador.

Cuida-se, portanto, de mandamento constitucional, de observância obrigatória por parte do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais, que imputa no dever de exarar orientações acerca de pontos controvertidos, coadunando tal obrigação aos atos corriqueiros de fiscalização o que implica, logicamente em dizer que, ao Tribunal de Contas, não cabe exclusivamente fiscalizar, cabe, também, orientar preventivamente os entes públicos acerca da aplicação e gastos de recursos públicos.

Melhor dizendo, sobretudo à aplicação de penalidades cabe ao órgão de contas orientar os agentes públicos quanto às questões envolvidas às contas municipais.

Do contrário, estar-se-ia autorizando a aplicação de penalidades sem que quaisquer orientações fossem previamente exaradas, o que por óbvio resulta em uma anomalia jurídica de se imputar eventual pena quando não há atribuição expressa de uma conduta vedada.

Nesse sentido, em entrevista com o Presidente do Tribunal de Contas do Estado, Conselheiro Antônio Carlos Doorgal de Andrada, abordando questões relacionadas ao Termo de Ajustamento de Gestão – TAG –, instituído pela Lei Complementar nº 120/2011, corrobora a efetividade do instrumento como atuação no campo da pedagógico/preventivo:

A legislação dotava o Tribunal de Contas de forte instrumental punitivo e possibilitava também ações preventivas, no campo das recomendações, que eram frágeis e de pouca eficácia. Assim, o Tribunal concentrava suas ações no foco da punição, que basicamente condena o autor das irregularidades apuradas, mas não protegia a sociedade nem a população contra as más práticas de gestão. A punição ocorre depois da prática do ato e nem sempre significa que o dano causado à população seja reparado. O Termo de Ajustamento de Gestão é um novo instrumento legal que possibilitará a atuação efetiva do controle externo no campo da prevenção, de forma ordenada e com contornos claros, para evitar a má prática de gestão. (ANDRADA, 2012, p. 01)

De ordem prática, vislumbrando tal concepção, o Exmo. Relator Conselheiro Wanderley Ávila, no Termo de Ajustamento de Gestão nº. 1047670 brilhantemente enfatiza que:

[O] papel de controle exercido pelo Tribunal de Contas – outorgado pela Constituição Federal em seu art. 71 – não se resume à fiscalização e eventual sanção pelas irregularidades identificadas nas gestões dos jurisdicionados, mas também alcança papel de acompanhamento e de ministração de melhorias em benefício da coletividade por meio dos instrumentos adequados à sua atuação. Dessa maneira, a depender das irregularidades identificadas e do grau de complexidade do saneamento das questões, apresenta-se como mais benévola a solução consensual, de forma a alcançar o objetivo proposto, em vez de promover a citação do responsável e, após, sancioná-lo pelas falhas, sem, contudo, resolvê-las. Com efeito, a intenção desta Corte é a resolução das intempéries enfrentadas pela Administração Pública, não o flagelo dos gestores em face das diversas dificuldades por eles enfrentadas no âmbito da ordenação das despesas públicas. Por essa razão, crê-se que a celebração do presente TAG seja de grande valia para os munícipes do ente pactuante – que terão, pelo aumento da receita, suas necessidades sociais melhor atendidas –, bem como para a própria Administração do Município, que estará mais bem aparelhada para lograr os objetivos arrecadatórios do ente municipal e disporá de mais recursos para a gestão da coisa pública.

Cabe pontuar ainda que, muito embora seja tendência sua aplicabilidade, dentro desses novos contornos do direito administrativo, ainda carece de delineamentos mais específicos e menos rasos das hipóteses de seu cabimento, fato que permite e dilata a discricionariedade do poder fiscalizador quanto à sua adoção, enrijecendo a tese aqui pontuada do dever-poder de consensualidade, em prol da concretização ágil e eficiente das políticas e em último grau, do interesse público.

Santos (2017, p.85) pondera que “é imperioso observar que os Termos de Ajustamento de Gestão – apesar de sua natureza de instrumento consensual de controle – encontram limite no princípio da legalidade, entendido este em sua forma ampla, à luz da juridicidade administrativa.”

Baptista (2013, p.17), com maestria, enfatiza que:

O tratamento jurídico da consensualidade, no entanto, não se apresenta sem dificuldades. A maior destas é proceder ao seu adequado enquadramento dogmático. Não se tem mostrado simples, com efeito, a delimitação da atividade administrativa consensual no sistema jurídico-administrativo, tantas e tão vagas as formas pelas quais pode se expressar. Antes de tudo, assim, o desafio do direito administrativo é prever e regular adequadamente a realização da função administrativa através do consenso, porém apenas onde este não ponha em risco a objetividade e a isonomia administrativa. Tanto quanto retirar a consensualidade do plano meramente discursivo, com o fim de tornar possível a sua concretização, deve o Direito resistir a tentação do excesso de consensualidade. [...] Mesmo fixando-se todos esses parâmetros, resta, de qualquer forma, um amplo espaço de indefinição no trato da consensualidade. E o primeiro passo para o correto enquadramento dessa modalidade no exercício da função administrativa parece ser a delimitação do seu conteúdo por comparação com outras noções vizinhas ou aparentadas

Ou seja, conclusão outra não podemos extrair que, a adoção do TAG, muito embora todos os benefícios perpetrados, ainda se encontra no campo da subjetividade.

8 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O contexto histórico mostra que a Administração Pública passou por constantes transformações, de forma a tender aos anseios de uma sociedade hipercomplexa. Tendo como marco do Estado Democrático de Direito a promulgação da Constituição de 1988, enfatizada com a promulgação da Emenda Constitucional nº 19 de 1998, passou-se a exigir atuações administrativas de acordo com o novo contexto jurídico e, especialmente, compatibilizado com os princípios e ditames constitucionais, notadamente aos da eficiência e da efetividade social.

Nesse contexto, ultrapassada a busca pela legalidade formal, e, ainda que tratada à escassez essa elaboração principiológica, é necessário buscar formas de tornar tal princípio operacionalizável.

Uma nova faceta surge com tal propósito, a consensualidade, que como visto, vem se tornando protagonista, representando uma alternativa razoável para a prevenção ou encerramento de conflitos.

Verificou-se que, entre as transformações que perpassam o Direito Administrativo atual, esse novo contexto jurídico permite reconhecer a existência de um dever de consensualidade, já estando consolidado uma menor efetividade de concretização do interesse público pelas vias tradicionais, onde não mais se sustentam os entraves argumentativos pautados num interesse público absoluto que inviabilize sua atuação consensual.

Como vimos, a adoção de mecanismos de autocomposição pacífica dos conflitos, controvérsias e problemas é uma tendência mundial, decorrente da evolução da cultura de participação, do diálogo e do consenso.

Nesse cenário, o controle, sendo considerado uma das funções primordiais da Administração desponta com grande importância, sendo inoidável que sofreria um reflexo das mutações do Direito Administrativo.

O protagonismo do controle se dá a partir da perspectiva que o controle deixa de estar adstrito tão somente para aferição da conformação ato praticado/normas legais/ eficiência na alocação dos recursos – aplicação de sanção, tomando um viés construtivo, preventivo e participativo.

Dando efetividade à essa nova tendência de controle, pautado no consensualismo, e corroborando com a missão institucional do Ministério Público e do Tribunal de Contas, pode-se discorrer sobre os instrumentos consensuais a ambos disponíveis.

No âmbito do Ministério Público, o Termo de Ajustamento de Conduta, foi primeiramente criado pelo art. 211 do Estatuto da Criança e do Adolescente - ECA (Lei nº 8.069/90) e, depois, pelo art. 113 do Código de Defesa do Consumidor - CDC (Lei nº 8.078/90), que acrescentou o § 6º ao art. 5º da Lei da Ação Civil Pública (Lei n. 7.347/85).

A partir dessa concepção, o Ministério Público tornou-se legitimado a tomar

do potencial ou efetivo causador do dano a interesses difusos, interesses coletivos ou interesses individuais homogêneos, o compromisso de adequar sua conduta às exigências da lei, mediante cominações, tendo caráter de título executivo extrajudicial e de exigibilidade imediata.

Nos dias atuais, o TAC, regulamentado pelas Resoluções nº 118/2014 e 119/2019, na proteção dos interesses difusos, interesses coletivos ou interesses individuais homogêneos pode ser utilizado como via de composição antecedentes tanto à Ação Civil Pública como à Ação de Improbidade.

No âmbito do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais, os Termos de Ajustamento de Gestão, têm previsão legal na Lei Complementar nº 120/2011. A regulamentação do instrumento, por sua vez, decorre de normatização interna do Tribunal de Contas, que, utilizando-se de seu critério de discricionariedade, regulamentam e normatizam procedimentos, limites e normas concernentes à ferramenta de controle consensual.

A avaliação da efetividade destes novos instrumentos ainda é suscinta, contudo, sobressai sua importância como um novo modelo de controle, tendo como base os inúmeros benefícios apresentados, dois quais podemos destacar a celeridade, a redução de custos, o desestímulo de não cumprimento em face da voluntariedade exercida, a valorização da imagem dos órgãos e a efetivação do caráter preventivo/ pedagógico.

Todavia foi possível certificar, nesta pesquisa, que a utilização de mecanismos consensuais ainda possui limites, diante dos desafios encontrados para sua ampla utilização, fruto da ausência de delineamentos e alcance mais específicos, aliados à enraizada cultura da judicialização.

Certo é que, o consensualismo, como novo mecanismo de controle tende a romper os dogmas de uma Administração puramente legalista, focada no controle de formas e desviada do controle de resultados, constituindo uma alternativa para concretização do interesse público, para salvaguarda de direitos fundamentais e atendimento eficiente das necessidades da sociedade.

Sua efetiva utilização, contudo, ainda carece de maiores aprofundamentos e envolve um processo de transformação cultural, com foco na finalidade maior: o alcance do interesse público.

Espera-se que, o esforço argumentativo do presente trabalho, que de longe esgota a temática, sirva de premissa para futuras pesquisas e seja combustível para lançar luz sobre a importância do tema.

REFERÊNCIAS

ANDRADA, Antônio Carlos Doorgal de. Entrevista Informativo do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais N. 77. Ano XVI. 31 de Janeiro de 2012. Disponível em: <https://www.tce.mg.gov.br/IMG/Informativo/JORNAL%20TCMG%20%20NUMERO%2077.pdf>. Acesso em 17 janeiro de 2021.

ANDRADE, Patricia Pimentel Rabelo. *TAC: as vantagens da atuação extrajudicial do Ministério Público na defesa do meio ambiente* Conteúdo Jurídico, Brasília-DF: 2010. Disponível em: <https://conteudojuridico.com.br/consulta/Artigos/22163/tac-as-vantagens-da-atuacao-extrajudicial-do-ministerio-publico-na-defesa-do-meio-ambiente>. Acesso em: 18 janeiro 2021.

ARAÚJO, Cláudia Costa; ALVES, Marília Souza Diniz. *Termo de Ajustamento de Gestão: resgate do pensamento típico pelo Direito Administrativo pós-moderno*. Revista Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais, Belo Horizonte, v. 84, n. 3, p. 81-92, jul./ago./set. 2012. Disponível em: <http://revista1.tce.mg.gov.br/Content/Upload/Materia/1606.pdf>. Acesso em: 02 janeiro 2021.

BARROSO FILHO, Angerico Alves. *Avaliação do Termo de Ajuste de Gestão como Instrumento do Controle Consensual da Administração Pública. Constituição, Economia e Desenvolvimento*: Revista da Academia Brasileira de Direito Constitucional, Curitiba, v. 6., n. 11, p. 391-415, jul./dez. 2014.

BAPTISTA, Patrícia. *Transformações do direito administrativo*. Rio de Janeiro: Renovar, 2003

BATISTA JÚNIOR, Onofre Alves. *Transações administrativas: um contributo ao estudo do contrato administrativo como mecanismo de prevenção e terminação de litígios e como alternativa à atuação administrativa autoritária, no contexto de uma administração pública mais democrática*. São Paulo: Quartier Latin, 2007.

BATISTA JÚNIOR, Onofre Alves. *O Estado Democrático de Direito Pós-Providência Brasileiro em busca da Eficiência Pública e de uma Administração Pública mais democrática*. Revista Brasileira De Estudos Políticos, 2008.

BONAVIDES, Paulo. *Curso de Direito Constitucional*. Imprensa: São Paulo, Malheiros, 2012.

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constitui%EAo_Compilado.htm. Acesso em 20 jul. 2020.

BRASIL, PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA (F.H. Cardoso), 1995. *Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado*. Brasília: Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. Disponível em: <http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf>. Acesso em: 17 agosto 2020.

CABRAL, Flávio Garcia. *O princípio da eficiência administrativa na jurisprudência do TCU*. Idams. 2018. Disponível em http://www.idams.com.br/artigos/59/O-principio-da-eficiencia-administrativa-na-jurisprudencia-do-TCU.html#_ftn1. Acesso em 15 janeiro de 2021.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. *Manual de Direito Administrativo*. 17 ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2007.

CASTRO, Rodrigo Pironti Aguirre de. *Sistema de controle interno: uma perspectiva do modelo de gestão Pública Gerencial*. Belo Horizonte: Fórum, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria Geral da Administração*. 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.

COSTA, Fernanda Pereira. *Termo de Ajustamento de Conduta – TAC*. Editora Lex Magister. 2020 Disponível em http://lex.com.br/doutrina_26089822_TERMOS_DE_AJUSTAMENTO_DE_CONDUCTA_TAC.aspx. Acesso em 28 dezembro 2020

DAUDT D'OLIVEIRA, Rafael Lima. *A simplificação no direito administrativo e ambiental*. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2020.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. *Direito Administrativo*. 33ª ed. Rio de Janeiro: Forense. 2020.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. *Direito Administrativo*. 29ª ed. Rio de Janeiro: Forense. 2016.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. *Direito Administrativo*. 20 ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

DINIZ, Gilberto Pinto Monteiro. *Estado de direito e controle estratégico de contas*. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Direito, 2015.

FERRAZ, Luciano de Araújo. *Controle da administração pública: elementos para a compreensão dos Tribunais de Contas*. Belo Horizonte: Mandamentos, 1999.

FERRAZ, Luciano de Araújo. *Termos de Ajustamento de Gestão (TAG): do sonho à realidade*. Revista Brasileira de Direito Público. v.31, 2010.

FERRAZ, Luciano de Araújo. *Termos de Ajustamento de Gestão: do sonho à realidade*. Revista do Tribunal de Contas do Município do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: TCMRJ, 2014.

FERRAZ, Luciano de Araújo. *Controle Consensual da Administração e Suspensão do Processo Administrativo Disciplinar*. Revista do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais, n. 4, Ano XXV, 2007.

FERREIRA, Sérgio de Andréia. *Princípios Institucionais do Ministério Público*. Revista do Instituto dos Advogados Brasileiros, Rio de Janeiro, v.VII, 1973.

FIGUEIREDO, Lúcia Valle. *Curso de Direito Administrativo*, 8 ed. rev. ampl. atual. São Paulo: Malheiros, 2006.

FRANÇA, Valéria Pontes. *Termo De Ajustamento De Gestão (TAG): Controle consensual no âmbito do Tribunal de Contas do Estado do Paraná*. Universidade Federal do Paraná, 2018.

FREITAS, Juez. *O controle dos atos administrativos: e os princípios fundamentais*. 3. ed. São Paulo: Malheiros, 2004.

GASPARINI, Diógenes. *Direito Administrativo*, 11 ed. ver. atual. São Paulo: Saraiva, 2006.

GOULART, Marcelo Pedroso. *Missão Institucional do Ministério Público*. Revista Jurídica da Escola Superior do Ministério Público de São Paulo, n. 1, 2001.

GUERRA, Evandro Martins. *Os controle Externo e interno da administração pública*. 2. ed. rev. e ampl. Belo Horizonte: Fórum, 2005.

JUSTEN FILHO, Marçal. *Curso de Direito Administrativo*. São Paulo: Saraiva, 2005, p. 46.

LIMA, Luiz Henrique. *Controle Externo: Teoria e Jurisprudência para os Tribunais de Contas*. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: 2018.

MACEDO, Felipe Sordi. *Atuação da Advocacia Pública no Controle Consensual*. Revista da Advocacia Pública Federal. 2020. Disponível em: <https://seer.anafenacional.org.br/index.php/revista/article/view/117>. Acesso em: 15 Janeiro 2021.

MAZZILLI, Hugo Nigro. *O Ministério Público na Constituição de 1988*. São Paulo, Saraiva, 1989. p. 5-6.

MAZILLI, Hugo Nigro. *A defesa dos interesses difusos em juízo. meio ambiente, consumidor, patrimônio cultural, patrimônio público e outros interesses*. 19 ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

MAZZILLI, Hugo Nigro. *O inquérito Civil – Investigações do Ministério Público, compromissos de ajustamento e audiências públicas*, São Paulo: Saraiva, 2015.

MEDAUAR, Odete. *O direito administrativo em evolução*. 2. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2003.

MEIRELLES, Hely Lopes. *Direito Administrativo Brasileiro*. 29. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2004.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. *Curso de Direito Administrativo*. 22 ed. rev. e atual. São Paulo: Malheiros, 2007.

MODESTO, Paulo. *Notas para um debate sobre o princípio da eficiência*. Revista Do Serviço Público, 2014. Disponível em <https://doi.org/10.21874/rsp.v51i2.328>. Acesso em: 14 jan. 2021.

MOREIRA NETO, Diogo de Figueiredo. *Curso de Direito Administrativo: parte introdutória, parte geral e parte especial*. 12 ed. Rio de Janeiro: Ed. Forense, 2002.

MOREIRA NETO, Diogo de Figueiredo. *Poder, Direito e Estado: o direito administrativo em tempos de globalização*. Belo Horizonte: Fórum, 2011.

MOREIRA NETO, Diogo de Figueiredo. *Governo e Governança em Tempos de Mundialização*, Revista de Direito Administrativo, vol. 243, 2006.

NEVES, Cleuler Barbosa das; FERREIRA FILHO, Marcílio da Silva. *Dever de consensualidade na atuação administrativa*. Revista de Informação Legislativa: RIL, v. 55, n. 218, 2018.

NOGUEIRA, Jean Alessandro Serra Cyrino e PIRES, Maria Coeli Simões. *Controle da Administração Pública e Tendências à Luz do Estado Democrático de Direito*. Revista do Tribunal de Contas. Edição Nº 02 de 2004 - Ano XXII Disponível em: http://200.198.41.151:8081/tribunal_contas/2004/02/-sumario?next=2. Acesso em: 25 setembro 2020

PAULA, Ana Paula Paes de. *Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social*. Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro, v. 45, n. 1, 2005.

PAZZAGLINI FILHO, Marino. *Lei De Improbidade Administrativa Comentada*. São Paulo: Atlas, 2002.

ROCHA, Lincoln Magalhães da. *A Função Controle na Administração Pública - Controle Interno e Externo*. Fórum Administrativo - Direito Público - FADM, Belo Horizonte, n. 2, ano 1 abr. 2001. Disponível em: <http://www.editoraforum.com.br/sist/conteudo/lista_conteudo.asp?FIDT_CONTEUDO=75>. Acesso em: 13 junho 2020.

SANTOS, Daniela Ramos de Oliveira dos. *Termo de ajustamento de gestão no modelo de controle consensual da Administração Pública: estudo de caso do Estado de Minas Gerais*. 2017. Dissertação de Mestrado. Universidade Fumec. 2017.

PALMA, Juliana Bonacorsi de. *Atuação Administrativa Consensual*. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo, 2010.

SANO, Hironobu e ABRUCIO, Fernando Luiz. *Promessas e Resultados da Nova Gestão Pública no Brasil: O Caso das Organizações Sociais de Saúde em São Paulo*. *Rev. adm. empres.* [online]. 2008, vol.48, n.3, pp.64-80. ISSN 2178-938X. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902008000300007>. Acesso em: 12 janeiro 2021.

SARDI, Jaime Antônio Scheffler Sardi, *Estudos de Administração Geral*, Ouro Preto: Editora da UFOP, 2007.

SARTURI, Claudia Adriele. *Os modelos de Administração Pública: patrimonialista, burocrática e gerencial* Conteúdo Jurídico, Brasília-2013. Disponível em: <https://conteudojuridico.com.br/consulta/Artigos/35190/os-modelos-de-administracao-publica-patrimonialista-burocratica-e-gerencial>. Acesso em: 26 jan 2021.

SILVA, Luciana Aboim Machado Gonçalves da. *Termo de ajuste de conduta*. São Paulo: LTr, 2004.

SILVA FILHO, João Antônio da. *Tribunais de Contas no Estado Democrático e os desafios do controle externo*. São Paulo: Editora Contracorrente, 2019.

SOUZA, Demétrius Coelho; FONTES, Vera Cecília Gonçalves. Compromisso de ajustamento de conduta. *Revista Jurídica da Unifil*, v. 4, n. 4, 2018. Disponível em: <<http://periodicos.unifil.br/index.php/rev-juridica/article/view/587>>. Acesso em: 02 jan. 2021.

SOUZA, Patrícia Cardoso Rodrigues de. Controle da Administração Pública. In: MOTTA, Carlos Pinto Coelho. *Curso Prático de Direito Administrativo*. 2 ed. rev. atual. ampl. Belo Horizonte: Del Rey, 2004.

SOUZA, Victor Roberto Corrêa de. *Ministério Público - Aspectos históricos*. Revista Eletrônica da Procuradoria Geral de Justiça do Estado de Pernambuco, Recife, 2004

SOUZA JÚNIOR, Paulo Roberto de. *Curso de Direito Administrativo*. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2003.

TAVEIRA NETO, Francisco. *A evolução da Administração Pública e de seus mecanismos de controle na Constituição Federal*. A&C Revista de Direito Administrativo e Constitucional, Belo Horizonte, ano 6, n. 23, 2006.

TOSTES, Alécia Paolucci Nogueira Bicalho. Organização Administrativa Brasileira. In: MOTTA, Carlos Pinto Coelho. *Curso Prático de Direito Administrativo*. 2 ed. rev. atual. ampl. Belo Horizonte: Del Rey, 2004.

VILLELA, Jaime Nápoles. *O Caráter Ético do Interesse Público e o Estado em Juízo: Como a Postura da Administração Pública Comprometida com a Visão Contemporânea do Interesse Público Contribui para Maior Efetividade da Prestação Jurisdicional*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal De Minas Gerais, 2005.

ZELINSKI, Renata. *O termo de ajustamento de gestão e o controle externo: a novel experiência no âmbito do tribunal de contas do estado do Paraná*. Rev. Controle, Fortaleza, v. 17, n.1, 2019.

CAPÍTULO 3

O ACIONISTA E AS ALTERAÇÕES CONTÁBEIS - ENSAIO A PARTIR DA CAPITALIZAÇÃO DE CUSTOS COM EMPRÉSTIMOS

Data de aceite: 01/07/2021

Luiz Antonio de Oliveira Dantas

Instituto Presbiteriano Mackenzie
<http://lattes.cnpq.br/3045472057461259>
<https://orcid.org/0000-0003-3150-4300>

Fernando Grecco de Oliveira

Fundação Escola de Comércio Álvares
Penteado
<http://lattes.cnpq.br/6474851875439500>

RESUMO: O ambiente contábil financeiro tem passado por grandes alterações desde a implantação do IFRS em 2010, visando convergir com padrões internacionais. Essa medida, aliada a esforços comerciais e educacionais por parte dos agentes de mercado e um ambiente de juros menores elevou a 1.000.000 de investidores na bolsa brasileira, a B3. A adoção das normas internacionais de contabilidade trouxe uma mudança de filosofia, postura e pensamento, destacando três tópicos: essência sobre a forma, primazia da análise de riscos e benefícios sobre a propriedade jurídica e normas orientadas por princípios. A contabilidade permite aos seus usuários, avaliarem a situação econômica e financeira da entidade e fazer inferências sobre tendências futuras. No Brasil há vários estudos técnicos das consequências das alterações, mas poucos analisam a relação sob a visão do acionista. Esse ensaio pretende cobrir essa lacuna de conhecimento e seu objetivo é abrir espaço para uma reflexão quanto ao

tratamento dado aos custos com empréstimos, sua relação com o princípio de competência e, fundamentalmente, seu impacto sob a ótica do acionista, contribuindo para a discussão do tratamento a ser empregado para os custos com empréstimos.

PALAVRAS - CHAVE: Capitalização de custos com empréstimos. CPC 20. Filosofia da ciência.

ABSTRACT: The financial accounting environment has undergone major changes since the implementation of IFRS in 2010, aiming to converge with international standards. This measure, combined with commercial and educational efforts by market agents and an environment of lower interest rates, raised 1,000,000 investors on the Brazilian stock exchange, B3. The adoption of international accounting standards brought about a change in philosophy, posture and thinking, highlighting three topics: essence about form, primacy of the analysis of risks and benefits over legal ownership and principles guided by principles. Accounting allows its users to assess the entity's economic and financial situation and make inferences about future trends. In Brazil, there are several technical studies of the consequences of the changes, but few analyze the relationship from the perspective of the shareholder. This essay intends to cover this knowledge gap and its objective is to open space for reflection regarding the treatment given to borrowing costs, its relationship with the principle of competence and, fundamentally, its impact from the perspective of the shareholder, contributing to the discussion of the treatment to be used for borrowing costs.

KEYWORDS: Capitalization of borrowing costs. CPC 20. Philosophy of science.

1 | INTRODUÇÃO

A contabilidade pode ser vista como um sistema de informação e avaliação que provê informações que sejam úteis aos usuários “de natureza econômica, financeira, física e de produtividade, com relação à entidade objeto de contabilização” (Iudícibus et al., 2003, p. 42) Nota-se que as informações contábeis devem ser fiéis aos fatos e apresentadas de forma transparente para que levem a confiabilidade e mostrem neutralidade de quem as preparou (Oliveira & Lemes, 2011). A substituição da contabilidade baseada em regras pela contabilidade baseada em princípios fez eclodir raízes da essência contábil, que envolvem características da realidade social e econômica. “Social porque busca desnudar a motivação e justificar fatores relacionados à escolha da decisão; econômica porque busca traduzir os efeitos das escolhas empresariais na forma de resultado, menos contábil e mais de natureza econômica” (Araujo, 2015, WeiBenberger & Angelkort, 2011).

O *Financial Accounting Standards Board* (FASB) e o *International Accounting Standards Board* (IASB), ambos órgãos que regulamentam as normas contábeis, definem que a informação contábil possui o propósito de fornecer informações que sejam úteis a investidores existentes e em potencial quando da tomada de decisão ligada ao fornecimento de recursos para a entidade. Nesse sentido a entidade deve prover informações sobre os recursos econômicos da empresa e os efeitos das transações por ela realizadas. Não obstante, esses órgãos destacam ainda que, para que a informação seja útil, ela precisa ser relevante e representar com fidedignidade o que se propõe a representar (*Statement of Financial Accounting Concepts* [SFAC] 1, 1978, CPC 20 R1, 2011). Lopes e Martins (2005, p. 68) destacam que “a relevância da informação contábil reside no regime de competência” e ressaltam que “o lucro talvez seja, individualmente, o número mais importante produzido pela contabilidade” (Lopes & Martins, 2005, p. 36). Dechow (1994, p. 4) relata que “o lucro é a principal medida de performance da firma sob o regime de competência”.

No Brasil, a adoção das normas internacionais de contabilidade trouxe uma mudança de filosofia, postura e pensamento, destacando-se três tópicos: essência sobre a forma, primazia da análise de riscos e benefícios sobre a propriedade jurídica e normas orientadas por princípios (Martins & Santos, 2008). A pesquisa de Gonçalves, Batista, Macedo e Marques (2014) procurou analisar o impacto do processo de convergência às normas internacionais de contabilidade no Brasil com base na relevância da informação contábil e concluíram que houve um incremento do poder de explicação do preço da ação por meio do lucro líquido por ação e do patrimônio líquido por ação, concluindo que as informações contábeis se tornaram mais relevantes.

Uma das normas que passou a vigorar no Brasil com a convergência às normas internacionais de contabilidade foi o CPC 20 que trata de custos com empréstimos em

correlação à norma internacional IAS 23. Este Pronunciamento Técnico trouxe um elemento novo à contabilidade brasileira que é a capitalização dos custos com empréstimos diretamente atribuíveis à aquisição, construção ou produção de ativo qualificável como parte do custo do ativo.

Custos de empréstimos que são diretamente atribuíveis à aquisição, construção ou produção de ativo qualificável devem ser capitalizados como parte do custo do ativo quando for provável que eles irão resultar em benefícios econômicos futuros para a entidade e que tais custos possam ser mensurados com confiabilidade. (CPC 20 R1, 2011)

A aplicação desse pronunciamento impacta o lucro líquido das empresas que possuem operações afetadas por esse pronunciamento. Segundo Nyiama e Silva (2013), “o estudo das receitas e despesas torna-se importante inclusive pelo fato de que o usuário da informação contábil dedica uma atenção especial ao valor do lucro líquido obtido pela entidade”.

Contudo, o pronunciamento técnico CPC 20 R1 (2011) estabelece que “a entidade deve cessar a capitalização dos custos de empréstimos quando substancialmente todas as atividades necessárias ao preparo do ativo qualificável para seu uso ou venda pretendidos estiverem concluídas”.

Nesse sentido, a capitalização dos custos com empréstimos apresenta um intervalo temporal, limitando a capitalização dos custos com empréstimos ao período em que a entidade inicia a construção do ativo, sendo este período entendido como o momento em que ela incorre em gastos com o ativo, incorre em custos com empréstimos e inicia as atividades que são necessárias ao preparo do ativo para seu uso ou venda pretendidos, e finaliza no momento em que substancialmente todas as atividades necessárias ao preparo do ativo qualificável para seu uso ou venda pretendidos estiverem concluídas (CPC 20 R1, 2011). Desse modo, os juros incorridos após o início de uso do ativo passam a ser suportados, exclusivamente, pelos acionistas desse período, independentemente do período que o ativo produzirá benefícios econômicos para a entidade.

Dado esse cenário, faz-se necessário o questionamento quanto à racionalidade do atual modelo utilizado para capitalização de custos sobre empréstimos, quanto a sua relação com o princípio de competência e fundamentalmente seu impacto sob a ótica do acionista.

A motivação deste ensaio embasa-se na necessidade de uma análise dos conceitos fundamentais sobre o reconhecimento da despesa, especificamente das despesas financeiras dos custos de empréstimos, sob a ótica da teoria da contabilidade e a forma como essa questão acaba impactando o resultado para o acionista, interferindo, assim, nas suas decisões de fornecimento de recursos para a entidade. Desse modo, o ensaio procura esclarecer conceitos contábeis emanados de princípios contábeis e da estrutura conceitual para elaboração e divulgação do relatório financeiro contábil, contribuindo para a discussão

do tratamento a ser empregado para os custos com empréstimos.

2 | METODOLOGIA DA PESQUISA

Severino (2000, p. 152) destaca que o ensaio é concebido com um estudo bem desenvolvido, formal, discursivo e concludente que consiste em exposição lógica e reflexiva com alto grau de interpretação e julgamento pessoal.

A metodologia para elaboração desse ensaio baseou-se na pesquisa bibliográfica seguida de simulação. Desse modo, buscou-se trazer conceitos e opiniões de diversos autores da teoria da contabilidade e dos órgãos emissores das normas contábeis, num esforço de sincronizar as ideias e chegar-se a um esquema de análise que permita inferir a respeito do atual modelo de capitalização de custos com empréstimos. A simulação dos impactos causados pelo modelo de capitalização atual, e os impactos que seriam causados pelo modelo de capitalização integral dos custos com empréstimos, demonstram os possíveis impactos de uma alteração sob a ótica do investidor. A originalidade está na abordagem do tema, e não foram localizados artigos que contemplem o tema dessa forma.

3 | PRINCÍPIO DE COMPETÊNCIA

Um dos pilares da contabilidade é o postulado da continuidade. As entidades são consideradas empreendimentos em andamento, ou seja, que continuarão operando por muito tempo (Iudícibus et al., 2010, Iudícibus, Marion, & Faria, 2009). Assim surge a necessidade de se apurar o resultado de tempos em tempos. Um dos importantes propósitos da contabilidade financeira é calcular o resultado das transações. Isso significa identificar os ganhos resultantes das transações e definir os custos relacionados a essas transações (Glautier, Morris & Underdown, 2011). Uma questão importante na apuração do resultado é como fazê-lo. Peters (2011, p. 23) destaca que “como consequência deste pressuposto social da continuidade das entidades, foi necessário afinar-se a competência de exercícios”. Martins (1991, p. 8) destaca que “o Regime de Competência produz realocações do Fluxo Financeiro de forma a se ter as confrontações necessárias a uma boa análise da evolução da efetiva rentabilidade e da correta posição financeira de qualquer entidade”.

Lopes e Martins (2005, p. 68) destacam que “a relevância da informação contábil reside no regime de competência” e ressaltam que “o lucro talvez seja, individualmente, o número mais importante produzido pela contabilidade” (Lopes & Martins, 2005, p. 36). Dechow (1994, p. 4) relata que “o lucro é a principal medida de performance da firma sob o regime de competência”. Nesse sentido, Assaf (1991, p. 2) relata que “o lucro por competência de um determinado período é a melhor expressão da capacidade econômica (geração de resultados) e financeira de uma empresa”.

O regime de competência faz a distinção entre: recebimento de dinheiro e o direito

a recebê-lo; e o pagamento e a obrigação de pagar. Isso porque, na prática, normalmente não há coincidência no tempo entre movimentos de caixa e as obrigações legais a que se referem (Glautier et al., 2011, p. 73). “O conceito de uma contabilidade que não leve em conta a competência econômico-patrimonial, resume-se a registros incompletos. A necessidade de apuração de resultados e avaliação de desempenhos conduz ao conceito de regime de competência” (Pigatto, Holanda, Moreira, & Carvalho, 2010, p. 826).

O regime de competência nasce da necessidade de apuração periódica do resultado, uma vez que as empresas estão em continuidade é necessário que elas apurem o resultado de tempos em tempos. Nesse sentido o regime de competência serve para que o investidor tenha uma correta análise da posição financeira da entidade, sendo o lucro um dos números mais importantes gerados pela contabilidade. Ademais, o regime de competência faz com que o investidor de um período tenha o resultado que compete àquele período, independentemente do fluxo de recebimentos e pagamentos, pois a receita e a despesa são reconhecidas em função do seu fato gerador e não em função do seu recebimento ou pagamento.

Para se apurar o resultado do período é necessário realizar o reconhecimento das receitas e das despesas. Para Iudícibus et al. (2010 p. 45) “o reconhecimento da receita e a apropriação da despesa estão intimamente ligados. Frequentemente, não se deve reconhecer a receita sem que a despesa associada seja delineável, mesmo que apenas como estimativa”. Iudícibus, Marion e Faria (2009, p. 97) ressaltam que, receitas e despesas “devem ser reconhecidas e atribuídas aos períodos contábeis de acordo com a ocorrência de fatos geradores específicos e não pela entrada e saída de caixa. As despesas deverão, sempre que possível, ser confrontadas diretamente com as receitas reconhecidas no período”.

Verifica-se que as questões relativas ao reconhecimento da receita e da despesa são fundamentais para a contabilidade, pois elas influenciam diretamente o lucro da empresa que é uma das medidas de maior importância para uma entidade. Vale ressaltar aqui aspectos do reconhecimento da despesa. A receita e a despesa estão intimamente ligadas, devendo ser confrontadas. Não parece razoável que a empresa tenha uma despesa se ela não espera que essa despesa traga, futuramente, algum benefício econômico. Nesse sentido, a alocação de despesas deve estar, sempre que possível, condicionada à receita gerada. Iudícibus et al. (2010, p. 153) destaca que a despesa “representa a utilização ou o consumo de bens e serviços no processo de produzir receitas. [...] Podemos dizer que o fato gerador de despesa é o esforço continuado para produzir receita, já que tanto despesa é consequência de receita, como receita pode derivar de despesa”. Não obstante, Iudícibus et al. (2009, p. 152) destacam que “pode-se conceituar despesa como sendo o sacrifício de ativo realizado em troca de obtenção de receitas”. (Iudícibus et al. 2009, p. 152).

Um bom exemplo a ser discutido é o da despesa com desmontagem, remoção e restauração do local em que um ativo está localizado. O CPC 27 R1 (2009) estabelece

que os custos que a empresa arcará no futuro para realizar a desmontagem, a remoção e a restauração da área na qual o ativo está localizado devem ser considerados custos e depreciados ao longo da vida útil desse ativo, ou seja, a empresa somente arcará com a despesa no futuro, contudo ela espera que essa despesa resulte em benefícios econômicos para a entidade. Uma vez que a empresa obterá receitas, essa despesa futura deverá ser alocada ao custo do ativo e seu custo será depreciado ao longo de toda a vida útil do ativo. Como exemplo, pode-se imaginar o custo que uma empresa petrolífera terá para desmontar, remover e restaurar a área na qual estava uma plataforma de exploração de petróleo. A despesa ocorrerá apenas ao final da vida útil do ativo, contudo é um custo necessário que a empresa leva em consideração quando decide realizar o investimento, sendo um custo necessário para a geração de receitas. O CPC 27 R1 (2009) destaca que “tais custos representam a obrigação em que a entidade incorre quando o item é adquirido ou como consequência de usá-lo durante determinado período para finalidades diferentes da produção de estoque durante esse período”. Vale destacar que o custo é uma obrigação que a entidade incorre quando o item é adquirido ou como consequência de usá-lo durante determinado período. Ou seja, para adquiri-lo ou para usá-lo a entidade passa a ter essa obrigação, sem essa obrigação a entidade não conseguiria obter benefícios econômicos do ativo.

Então, a norma estabelece que seja feita uma estimativa dos custos futuros e que esses custos para desmontagem, remoção e restauração da área na qual o ativo está localizado sejam considerados custos do ativo e sejam depreciados ao longo da vida útil desse ativo. Não obstante, a norma procura não prejudicar o acionista do último período, estabelecendo que, uma vez que é realizada a depreciação ao longo da vida útil do ativo, a despesa desse ativo seja confrontada com a realização da receita.

Contudo, ao analisar-se o CPC 20 R1 (2011), que trata dos custos com empréstimos, verifica-se que a norma estabelece um limite temporal para a capitalização dos custos com empréstimos. O custo com empréstimos é uma obrigação que a entidade incorre quando adquire o ativo e uma consequência para que ela possa usá-lo e, desse modo, gerar benefício econômico futuro. No ciclo de investimentos da entidade, todos os custos com empréstimos são levados em consideração ao se fazer a análise da viabilidade econômica, independentemente se esses custos ocorrem durante o período de construção do ativo ou após o ativo estar pronto para uso ou venda. A próxima sessão analisará mais profundamente o que estabelece o CPC 20 R1 (2011) com relação à capitalização dos custos com empréstimos e o impacto que a norma causa para o acionista ao não levar em consideração que os custos com empréstimos são despesas necessárias para gerar receitas futuras e que deveria haver, como estabelecido para os custos futuros para desmontagem, remoção e restauração da área na qual o ativo está localizado, uma confrontação das despesas com as receitas.

4.1 CAPITALIZAÇÃO DOS CUSTOS COM EMPRÉSTIMOS – IMPACTOS PARA O ACIONISTA

O CPC 20 R1 (2011) em correlação às normas internacionais IAS 23 estabelece o tratamento a ser dado aos custos com empréstimos que são diretamente atribuíveis à aquisição, construção ou produção de um ativo qualificável e que formam parte do custo de tal ativo. Nesse sentido, vale destacar que a norma contábil considera como sendo custos com empréstimos, os juros e outros custos que a entidade incorre em conexão com o empréstimo de recursos, incluindo encargos financeiros calculados com base no método da taxa efetiva de juros como descrito nos Pronunciamentos Técnicos CPC 08 (2010) - Custos de Transação e Prêmios na Emissão de Títulos e Valores Mobiliários e CPC 38 (2009) - Instrumentos Financeiros: Reconhecimento e Mensuração; encargos financeiros relativos aos arrendamentos mercantis financeiros reconhecidos de acordo com o Pronunciamento Técnico CPC 06 (2017) – Operações de Arrendamento Mercantil e variações cambiais decorrentes de empréstimos em moeda estrangeira, na extensão em que elas sejam consideradas como ajuste, para mais ou para menos, do custo dos juros. Não obstante, a norma estabelece que os custos de empréstimos que são atribuíveis diretamente à aquisição, construção ou produção de um ativo qualificável são aqueles que seriam evitados se os gastos com o ativo qualificável não tivessem sido feitos.

Como estabelecido pela norma, esses custos, que formam parte do custo do ativo e serão depreciados ao longo de sua vida útil, são atribuíveis aos ativos qualificáveis. Os ativos qualificáveis são definidos pelo CPC 20 R1 (2011) como um ativo que, necessariamente, demanda um período de tempo substancial para ficar pronto para seu uso ou venda pretendidos. Nesse sentido a norma limita a capitalização desses custos a ativos que não podem ser adquiridos de imediato, mas que demandam certo tempo para ficar à disposição da entidade. A norma estabelece ainda as exceções para sua aplicação, sendo que os ativos financeiros e estoques que são manufaturados, ou de outro modo produzidos, ao longo de um curto período de tempo, não são ativos qualificáveis. Ativos que estão prontos para seu uso ou venda pretendidos quando adquiridos, não são ativos qualificáveis. A norma CPC 20 R1 (2011) estabelece que a data de início para a capitalização é a primeira data em que a entidade satisfaz as seguintes condições: (1) incorre em gastos com o ativo; (2) incorre em custos de empréstimos; (3) inicia as atividades que são necessárias ao preparo do ativo para seu uso ou venda pretendidos, sendo que as atividades necessárias ao preparo do ativo para seu uso ou venda pretendidos abrangem mais do que a construção física do ativo. Elas incluem trabalho técnico e administrativo anterior ao início da construção física, tais como atividades associadas à obtenção de permissões para o início da construção física. Entretanto, tais atividades excluem a de manter um ativo quando nenhuma produção ou nenhum desenvolvimento que altere as condições do ativo estiverem sendo realizados. Por exemplo, custos de empréstimos incorridos enquanto um terreno está em

preparação devem ser capitalizados durante o período em que tais atividades relacionadas ao desenvolvimento estiverem sendo executadas. Entretanto, custos de empréstimos incorridos enquanto o terreno adquirido para fins de construção for mantido sem nenhuma atividade de preparação associada não se qualificam para capitalização.

Com relação ao fim da capitalização, O CPC 20 R1 (2011) estabelece que a entidade cessará a capitalização dos custos de empréstimos quando, substancialmente, todas as atividades necessárias ao preparo do ativo qualificável para seu uso ou venda pretendidos estiverem concluídas.

Vale destacar que o CPC 20 R1 (2011) considera como sendo custo dos ativos, os custos com empréstimos que ocorrem durante o período de construção desse ativo. Após o período de construção, os custos com empréstimos serão considerados despesas financeiras. Contudo esses custos são uma obrigação que a entidade incorre quando adquire o ativo e uma consequência para que ela possa usá-lo e, desse modo, gerar benefício econômico futuro, sendo levados em consideração no momento da análise do investimento. Ou seja, o gestor analisa se os custos que ele arcará, Capex, Opex, despesas financeiras e custos do capital próprio, serão menores que o retorno que o ativo propiciará ao longo de toda a sua vida útil e não apenas durante o intervalo temporal em que a entidade financiará o ativo.

Para melhor entendimento de como a capitalização dos custos com empréstimos podem interferir no resultado de uma entidade, propõe-se um exemplo do impacto causado em uma entidade a partir do modelo utilizado atualmente e do modelo de capitalização integral dos custos incorridos com empréstimos para construção de um ativo qualificável.

Para elaboração desse exemplo, considerar-se-á a construção de um ativo com vida útil de 30 anos. Para a construção desse ativo a entidade realizou um empréstimo no valor total de R\$ 100.000.000 que representam 50% do custo total do ativo a uma taxa efetiva de juros de 15% ao ano. Considerar-se-á, ainda, que o prazo para construção desse ativo é de 2 anos e que, nesse período, a empresa não realizará nenhum pagamento, sendo que o início das parcelas ocorrerá após o início de uso do ativo. A Tabela 1 apresenta os detalhes do financiamento.

Para o exemplo proposto, considerar-se-á que o ativo produzirá uma margem de contribuição no primeiro ano de R\$ 20.000.000 e que essa margem de contribuição aumentará 10% ao ano. De acordo com o exemplo proposto, a Tabela 2 apresenta a margem de contribuição para os cinco primeiros anos de funcionamento do ativo, a depreciação do período e as despesas financeiras, chegando-se ao resultado contábil que o ativo proporcionará do primeiro ao quinto ano de funcionamento, de acordo com o que estabelece o CPC 20 R1 (2011).

Fica claro que, pelo atual modelo, o acionista do 1º ano sofre profundamente o impacto da despesa financeira do período, arcando com um prejuízo de R\$ 5.101.304. Embora essa despesa seja necessária para que o ativo possa gerar benefícios econômicos

futuros, o acionista do primeiro período acaba sendo penalizado pelo atual modelo de capitalização de juros.

Valor do Empréstimo	100.000.000 (R\$)	Valor do Principal
Taxa de Juros	15,00% a.a	Taxa efetiva
Valor dos Juros Capitalizados	32.250.000	(=) $100.000.000 * (((1+taxa)^2)-1)$
Saldo Para Pagamento	132.250.000	(=) Principal + Juros
Juros Ano 1	17.359.637,63	Cálculo de Juros Compostos
Juros Ano 2	14.417.427,85	Cálculo de Juros Compostos
Juros Ano 3	11.033.886,62	Cálculo de Juros Compostos
Juros Ano 4	7.142.814,19	Cálculo de Juros Compostos
Juros Ano 5	2.668.080,91	Cálculo de Juros Compostos
Depreciação linear	7.741.667,67	(=) $232.250.000 / 30$

Tabela 1 Detalhes do financiamento - Exemplo.

Ano	M. C. do ativo	Depreciação	Juros	Resultado
1	20.000.000	7.741.667	17.359.638	(5.101.304)
2	22.000.000	7.741.667	14.417.428	(159.095)
3	24.200.000	7.741.667	11.033.887	5.424.447
4	26.620.000	7.741.667	7.142.814	11.735.519
5	29.282.000	7.741.667	2.668.081	18.872.252

Tabela 2 Resultado do investimento de acordo com o que estabelece o CPC 20 R1 (2011).

Propõe-se a seguir, com base no mesmo exemplo, o resultado contábil que se obteria ao se capitalizar os custos com empréstimos e fazer o deferimento dele ao longo de toda a vida útil do ativo. Nesse modelo, o valor a ser depreciado seria os R\$ 100.000.000, referentes ao capital próprio e os R\$ 184.871.847, referentes ao valor financiado adicionado dos custos com empréstimos. Desse modo, o resultado contábil ficaria conforme exposto na Tabela 3.

A Tabela 3 mostra o resultado obtido com o investimento em um cenário de capitalização total dos custos com empréstimos. De acordo com o resultado apresentado é possível fazer uma comparação dos resultados obtidos pelos dois modelos, conforme demonstrado na Tabela 4.

Ano	M. C. do ativo	Depreciação	Juros	Resultado
1	20.000.000	9.495.728	-	10.504.272
2	22.000.000	9.495.728	-	12.504.272
3	24.200.000	9.495.728	-	14.704.272
4	26.620.000	9.495.728	-	17.124.272
5	29.282.000	9.495.728	-	19.786.272

Tabela 3 Resultado do investimento com capitalização integral dos juros.

Ano	Resultado de acordo com o CPC 20	Resultado pelo método de capitalização total	Diferença
1	- 5.101.304	10.504.272	- 15.605.576
2	- 159.095	12.504.272	- 12.663.366
3	5.424.447	14.704.272	- 9.279.825
4	11.735.519	17.124.272	- 5.388.753
5	18.872.252	19.786.272	- 914.019

Tabela 4 Comparação dos Resultados Obtidos.

A norma atual, ao não considerar o sistema de capitalização integral de juros, acaba prejudicando o acionista dos primeiros anos, período em que ocorre o financiamento do ativo. De acordo com o exemplo proposto, apenas no primeiro ano, o acionista seria impactado em mais de R\$ 15.000.000. O lucro é uma das medidas mais importantes da contabilidade e é impactado durante esses cinco primeiros anos em mais de R\$ 43.000.000, o que representa mais de 15% de todo o valor do projeto considerando-se inclusive os custos de empréstimos. A diferença apresentada pode interferir na decisão do acionista em fornecer recursos para financiar a entidade. Vale destacar que, ao se fazer a análise do projeto, diferentemente do que ocorre com a norma contábil, os custos com empréstimos são considerados em função de todo o retorno que o ativo proporcionará.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O CPC 20 R1 (2011) estabelece o tratamento a ser dado aos custos com empréstimos que são diretamente atribuíveis à aquisição, construção ou produção de um ativo qualificável e que formam parte do custo de tal ativo. De acordo com a norma, a capitalização dos custos com empréstimos deverá cessar quando, substancialmente, todas as atividades necessárias ao preparo do ativo qualificável para seu uso ou venda pretendidos estiverem concluídas. Desse modo, os juros incorridos após o início de uso do ativo passam a ser suportados, exclusivamente, pelos acionistas desse período, independentemente do período que o ativo produzirá benefícios econômicos para a entidade.

Nesse sentido, procurou-se analisar nesse ensaio a relação entre a capitalização

dos custos com empréstimos, o princípio da competência e buscou-se mensurar o impacto da não capitalização dos custos com empréstimos para o acionista desse período. Desse modo, analisaram-se os conceitos do regime de competência, e sua importância para o usuário da contabilidade especificamente na questão de apuração do lucro, abordaram-se questões sobre o reconhecimento de despesas, especificamente sobre despesas financeiras de custos com empréstimos por meio do tratamento estabelecido pelo CPC 20 R1 (2011) em correlação às normas internacionais IAS 23.

De acordo com a eficiência de mercado, o acionista constantemente avalia e adequa o valor da empresa conforme ocorrem fatos novos. Nesse ponto, o lucro, em suas diversas formas, é um dos números mais importantes produzidos pela contabilidade.

Não obstante, como consequência do pressuposto da continuidade da entidade, torna-se necessário realizar a apuração do resultado periodicamente e, nesse sentido, o princípio da competência de exercícios assume papel fundamental, pois a receita e a despesa são reconhecidas em função do seu fato gerador e não em função do seu recebimento ou pagamento. Desse modo o regime de competência leva a uma melhor análise dos resultados e da avaliação de desempenho. Nesse sentido, as despesas deverão, sempre que possível, ser confrontadas com as receitas do período.

Ao realizar a análise bibliográfica das normas, verificou-se que, no caso do CPC 27 R1 (2009), a norma estabelece que os custos que a empresa arcará no futuro para realizar a desmontagem, a remoção e a restauração da área na qual o ativo está localizado devem ser considerados custos e depreciados ao longo da vida útil desse ativo. O CPC 27 R1 (2009) destaca que “tais custos representam a obrigação em que a entidade incorre quando o item é adquirido ou como consequência de usá-lo durante determinado período”. Ou seja, para adquiri-lo ou para usá-lo a entidade passa a ter essa obrigação, sem essa obrigação a entidade não conseguiria obter benefícios econômicos do ativo. A norma procura, intencionalmente ou não, não prejudicar o acionista do último período, estabelecendo que, uma vez que é realizada a depreciação ao longo da vida útil do ativo, a despesa de remoção desse ativo seja confrontada com a realização da receita.

No caso do CPC 20 R1 (2011), a norma estabelece um limite temporal para a capitalização dos custos com empréstimos. Do mesmo modo que ocorre no caso do CPC 27 R1 (2009), o custo com empréstimos é uma obrigação que a entidade incorre quando adquire o ativo e uma consequência para que ela possa usá-lo e, dessa forma, gerar benefício econômico futuro, ressaltando que esses custos são levados em consideração para a análise do investimento como um todo, contudo, a entidade não pode realizar a capitalização desses custos após o momento em que, substancialmente, todas as atividades necessárias ao preparo do ativo qualificável para seu uso ou venda pretendidos estiverem concluídas. Esse procedimento pode onerar de forma substancial o acionista. Conforme demonstrado no estudo, a não capitalização dos custos com empréstimos pode trazer efeitos devastadores para o acionista, dependendo do momento que ele detenha a

posse das ações.

Olhando agora sob a ótica do gestor, é preciso lembrar que, muitas empresas remuneram os seus executivos com base em métricas contábeis, principalmente em métricas baseadas no lucro. A análise de um projeto deve levar em conta o ciclo de investimentos da entidade, nas quais o gestor analisa se os custos que a empresa arcará como o Capex, o Opex, as despesas financeiras e os custos do capital próprio, serão menores que o retorno que o ativo propiciará ao longo de toda a sua vida útil e não apenas durante o intervalo temporal em que a entidade financiará o ativo. Contudo, por ser remunerado, muitas vezes por métricas de curto prazo, o gestor pode se ver no claro problema de agência. Nesse caso, embora o projeto em longo prazo possa trazer um bom resultado econômico para a entidade, o gestor está preocupado com métricas de curto prazo. Como mostrado no exemplo, no curto prazo a entidade obterá prejuízo contábil e, assim, o gestor pode desprezar um projeto que traria bons resultados para os acionistas em longo prazo.

Este ensaio procurou iniciar a discussão quanto aos impactos da não capitalização integral dos custos com empréstimos aos ativos qualificáveis. Esses impactos podem ser devastadores sob a ótica do investidor conforme demonstrado na situação exemplo. A análise do princípio de competência mostra que a receita e a despesa são reconhecidas em função do seu fato gerador não em função do seu recebimento ou pagamento e que o reconhecimento da receita e da despesa está intimamente ligado, devendo ser reconhecidas de acordo com o fato gerador específico, nesse caso, cabe a discussão de qual é o fato gerador dos custos de empréstimos, será o fato temporal ou cabe a mesma aplicação do CPC 27 R1 (2009) que considera como custos a obrigação em que a entidade incorre quando o item é adquirido ou como consequência de usá-lo durante determinado período. Os custos com empréstimos são obrigações que a entidade adquire em função do benefício econômico que ela espera ter ao usá-lo. Outro aspecto importante ao se discutir a capitalização integral dos custos com empréstimos é que esses custos são considerados ao longo de toda a vida útil do ativo ao se realizar uma análise do ciclo de investimentos, portanto cabe a pergunta: esses custos devem recair, exclusivamente, sobre os acionistas do período temporal em que ocorre o financiamento do ativo? Percebe-se, desse modo, a necessidade de atingir um equilíbrio entre a esfera econômica e contábil das decisões dos gestores.

REFERÊNCIAS

Araujo, K. D. (2015). *IFRS no Brasil: Impacto no sistema de Informação Gerencial*. (Tese de Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, SP.

Assaf, A., Neto. (1991). O crepúsculo do conhecimento contábil. *Caderno de Estudos*, (3), 1- 05. doi: 10.1590/S1413-92511991000100001

Comitê de Pronunciamento Contábil. *Pronunciamento técnico CPC 27, de 31 de julho de 2009*. Ativo imobilizado. Recuperado de http://static.cpc.medialogroup.com.br/Documentos/316_CPC_27_rev%2008.pdf

Comitê de Pronunciamento Contábil. *Pronunciamentos Técnicos CPC 38, de 19 de novembro de 2009 – Instrumentos Financeiros: Reconhecimento e Mensuração*; encargos financeiros relativos aos arrendamentos mercantis financeiros. Recuperado de <http://www.cpc.org.br/CPC/DocumentosEmitidos/Pronunciamentos/Pronunciamento?Id= 69>

Comitê de Pronunciamento Contábil. *Pronunciamentos Técnicos CPC 08, de 16 de dezembro de 2010*. Custos de Transação e Prêmios na Emissão de Títulos e Valores Mobiliários. Recuperado de <http://www.cpc.org.br/CPC/Documentos- Emitidos/Pronunciamentos/Pronunciamento?Id=39>

Comitê de Pronunciamento Contábil. *Pronunciamento técnico CPC 20 R1, de 20 de outubro de 2011*. Custos de empréstimos. Recuperado de http://static.cpc.medialogroup.com.br/Documentos/281_CPC_20_R1_rev%2008.pdf

Comitê de Pronunciamento Contábil. *Pronunciamento Técnico CPC 06, de 21 de dezembro de 2017 – Operações de Arrendamento Mercantil e variações cambiais decorrentes de empréstimos em moeda estrangeira, na extensão em que elas sejam consideradas como ajuste, para mais ou para menos, do custo dos juros*. Recuperado de <http://www.cpc.org.br/CPC/DocumentosEmitidos/Pronunciamentos/Pronunciamento?Id= 37>

Dechow, P. M. (1994). Accounting earnings and cash flow as measures of firm performance: The role of accounting accruals. *Journal of Accounting and Economics*, 18 (1), 3-42.

Glautier, M. W. E, Morris, D. & Underdown, B. (2011). *Accounting theory and practice* (8th ed.). Harlow, England: Financial Times Prentice Hall.

Gonçalves, J. C., Batista, B. L. L., Macedo, M. A. S., & Marques, J. A. V. C. (2014). Análise do impacto do processo de convergência às normas internacionais de contabilidade no Brasil: Um estudo com base na relevância da informação contábil. *Revista Universo Contábil*, 10(3), 25-43.

Iudícibus, S., Martins, E., & Gelbcke, E. R. (2003). *Manual de contabilidade das sociedades por ações: Aplicável às demais sociedades* (6a ed.). São Paulo: Atlas.

Iudícibus, S., Marion, J. C., & Faria, A. C. (2009). *Introdução à teoria da contabilidade* (5a ed.). São Paulo: Atlas.

Iudícibus, S. (Coord.), Kanuf, S. C., Martins, E., Paccez, J. D., Chinem, C. A. K., Castilho, E....Cei. N. G. (2010). *Contabilidade introdutória* (11a ed.). São Paulo: Atlas.

Lopes, A. B., & Martins, E. (2005). *Teoria da contabilidade – Uma nova abordagem*. São Paulo: Atlas.

Martins, E. (1991). Contabilidade vs. fluxo de caixa. *Caderno de Estudos*, (2), 01-12. doi: 10.1590/S1413-92511990000100001

Martins, E., & Santos, A. (2008, mar.). Alguns pontos da Lei n. 11.638 e a internacionalização da contabilidade brasileira. *Ibef News*, 28-30.

Niyama, J. K., & Silva, C. A. T. (2013). *Teoria da Contabilidade* (3a ed.). São Paulo: Atlas.

Oliveira, V. A., & Lemes, S. (2011). Nível de convergência dos princípios contábeis brasileiros e norte-americanos às normas do IASB: Uma contribuição para a adoção das IFRS por empresas brasileiras. *Revista Contabilidade & Finanças*, 22(56), 155-173.

Peters, M. R. S. (2011). *IFRS no Brasil: Normas internacionais aplicadas à contabilidade brasileira*. São Paulo: IOB.

Pigatto, J. A. M., Holanda, V. B., Moreira, C. R., & Carvalho, F.A. (2010). A importância da contabilidade de competência para a informação de custos governamental. *Revista de Administração Pública*, 44(4), 821-837.

Severino, A. J. (2000). *Metodologia do trabalho científico* (21a ed.). São Paulo: Cortez.

Statement of Financial Accounting Concepts. Dispõe sobre documentos propostos pelo Financial Accounting Standards Board (FASB). Recuperado de https://www.fasb.org/jsp/FASB/Document_C/DocumentPage?cid=1218220132541&acceptedDisclaimer=true

WeiBenberger, B. E., & Angelkort, H. (2011). Integration and Management accounting systems: The mediating influence of a consistent financial language on controllership effectiveness. *Management Accounting Research*, 22, 160 -180.

CAPÍTULO 4

TRANSMISSÃO DE PREÇOS ENTRE OS MERCADOS DE ALIMENTOS E DE *COMMODITIES* AGROPECUÁRIAS

Data de aceite: 01/07/2021

Data de submissão: 23/03/2021

Kellen Cristina Campos Fernandes

Universidade Federal de Goiás (UFG)
Programa de Pós-graduação em Agronegócio
Goiânia – GO
<http://lattes.cnpq.br/2715451620043660>

Reginaldo Santana Figueiredo

Universidade Federal de Goiás (UFG)
Programa de Pós-graduação em Agronegócio
Goiânia – GO
<http://lattes.cnpq.br/1098394550647665>

RESUMO: O objetivo do presente estudo foi verificar se há relacionamento de longo prazo e transmissão de preços entre os mercados de *commodities* agropecuárias e alimentos da cesta básica. Para atingir os objetivos da pesquisa, que envolve a análise da transmissão de preços nos mercados de alimentos e *commodities*, inicialmente, buscou-se testar a estacionariedade das séries em estudo. Posteriormente, utilizou-se o teste de cointegração de Engle e Granger e o teste de cointegração de Johansen. Para analisar se há uma relação causal entre as séries estudadas, foi realizado o teste de causalidade de Granger. Verificou-se que existe relacionamento de longo prazo entre os preços dos alimentos e das *commodities* agropecuárias, de forma que as variações nos preços das *commodities* podem afetar os preços dos alimentos.

PALAVRAS - CHAVE: Cointegração.

Transmissão de preços. *Commodities*. Alimentos

PRICE TRANSMISSION BETWEEN THE FOOD AND AGRICULTURAL COMMODITY MARKETS

ABSTRACT: The objective of the present study was to verify if there is a long-term relationship and price transmission between the agricultural commodities and food staples markets. To achieve the objectives of the research, which involves the analysis of the transmission of prices in the food and commodities markets, initially, we tried to test the stationarity of the series under study. Subsequently, the Engle and Granger cointegration test and the Johansen cointegration test were used. To analyze whether there is a causal relationship between the series studied, the Granger causality test was performed. It was found that there is a long-term relationship between the prices of food and agricultural commodities, so that changes in commodity prices can affect food prices.

KEYWORDS: Cointegration. Price transmission. Commodities. Foods

1 | INTRODUÇÃO

As preocupações com a volatilidade dos preços dos alimentos e o aumento dos picos de preços aumentaram depois da crise de preços de 2007-2008, momento em que houve aumento da fome e da pobreza de populações já carentes. A crise refletiu sobre os mercados mundiais de grãos, que naquela época não respondiam às variações de oferta e demanda e

aos custos de produção, mas sim às variações dos mercados financeiros (TORRES, 2017).

Gilbert (2010) evidencia que existe um conjunto de fatores que leva ao aumento dos preços dos alimentos, os quais incluem a demanda por biocombustíveis, especulação nos mercados de *commodities*, políticas agressivas de estoques dos países, restrições comerciais, choques macroeconômicos na oferta de moeda, taxas de câmbio e crescimento econômico da China.

Tadasse et al. (2014) estudaram o aumento dos preços internacionais das *commodities*. Segundo os autores, em 2007-2008, os preços nominais de quase todas as *commodities* alimentares aumentaram em mais de 50%. Três anos após os picos globais dos preços dos alimentos em 2007-2008, os preços dos alimentos dispararam novamente em 2010-2011. Embora os dois eventos tenham sido diferentes em termos das *commodities* afetadas, a forte correlação foi encontrada entre a maioria dos preços dos alimentos.

A volatilidade de preços das *commodities* agrícolas tem se tornado objeto de estudo de vários pesquisadores, na busca da compreensão dos impactos que os riscos de preços podem causar, principalmente, sobre a segurança alimentar. Assim, a discussão desse tema é de suma importância para o Brasil, dada a sua relevância como grande produtor de alimentos, uma vez que o país poderá ser afetado, positiva ou negativamente, pelas grandes volatilidades de preços.

Acredita-se que o grande agronegócio, voltado para a produção de *commodities* e biocombustíveis, afeta a produção de alimentos. Em virtude da escassez de alimentos em alguns períodos, muitas vezes oriunda de problemas climáticos e de problemas relacionados ao acesso aos alimentos pela população, há um sentimento presente na sociedade de que a produção de alimentos está enfrentando a concorrência pelo uso das terras, onde, entre outros fins, inclui-se a produção de biocombustíveis e de demais culturas voltadas à exportação. Desta forma, em alguns momentos esta produção pode representar potenciais conflitos com os propósitos da segurança alimentar, porém, ao mesmo tempo, pode oferecer novas oportunidades nas zonas rurais.

Apesar de muitos estudos analisarem a relação entre os mercados de combustíveis e biocombustíveis e os mercados de alimentos, poucos estudos contemplaram a relação entre os mercados de *commodities* agrícolas e os mercados de alimentos. Neste contexto, o objetivo deste estudo é verificar se há relacionamento de longo prazo e transmissão de preços das *commodities* para os preços dos alimentos no estado de Goiás.

2 | RELAÇÃO ENTRE OS MERCADOS DE COMMODITIES E OS MERCADOS DE ALIMENTOS

Tradicionalmente, colheitas, estoques e renda eram considerados os principais determinantes dos preços dos alimentos. Recentemente, surgiram novos impulsionadores que estão enraizados em uma integração mais próxima dos mercados de alimentos com os mercados financeiro, de *commodities* e de energia, despertando o interesse dos

pesquisadores e a realização de novas pesquisas.

A relação entre os mercados de combustíveis, biocombustíveis e os mercados de alimentos tem sido objeto de estudo de diversos autores (TADASSE et al., 2014; NICOLA, PACE, HERNANDEZ, 2016; ABDLAZIZ, RAHIM, ADAMU, 2016; AKÉ, 2017; AL- MAADID et al., 2017; FILIP et al., 2017; PAL, MITRA, 2017; JAWAD et al., 2018; PAL, MITRA, 2018; FASANYA, AKINBOWALE, 2019).

Nicola, Pace, Hernandez (2016) constataram que os retornos de preços de energia e *commodities* agrícolas são altamente correlacionados, especialmente nos casos do milho e óleo de soja, que são insumos importantes na produção de biocombustíveis. Observou-se que a volatilidade do mercado de ações está positivamente associada ao movimento de retornos de preços entre os mercados, especialmente após a crise de 2007.

Seguindo essa mesma tendência, Al-Maadid et al. (2017) também examinaram as relações entre os preços de alimentos e energia e verificaram a existência de relações significativas entre os preços dos alimentos e do petróleo e do etanol. Além disso, os autores destacam a contribuição da crise alimentar de 2006 e da crise financeira de 2008 para as mudanças mais significativas nos transbordamentos de risco entre as séries de preços consideradas.

Pal e Mitra (2018) analisaram se a interdependência entre o preço do petróleo bruto e os preços mundiais de alimentos diferiu significativamente nos períodos pré-crise, durante a crise e pós-crise. Os autores identificaram uma forte interdependência positiva entre o preço do petróleo bruto e o índice mundial de preços de alimentos. Essa constatação indica que com o aumento do preço do petróleo bruto, mais grãos serão desviados para a geração de biocombustíveis, o que pode acarretar em um grave problema de insegurança alimentar nos países em desenvolvimento, dado que as pessoas de baixa renda apresentam uma maior propensão a consumir e uma porção maior da sua cesta de consumo é feita de alimentos, mais especificamente cereais.

Já os dados das séries de preços analisadas no trabalho de Filip et al. (2017) apontam que os biocombustíveis não podem ser considerados como principal fonte de altos preços dos alimentos e, conseqüentemente, a escassez de alimentos. No entanto, o estudo mostra que em mercados específicos e em períodos específicos, existem transmissões de preços estatisticamente significativas entre as *commodities* agrícolas e os combustíveis que foram possibilitadas pelas políticas governamentais de incentivo à produção de biocombustíveis. Os autores concluem que a transmissão de preços nesses mercados não é puramente baseada em tecnologia, inclui também a influência dos mercados financeiros.

Tadasse et al. (2014) identificaram ligações crescentes entre os mercados de alimentos, energia e financeiro, as quais explicam grande parte dos picos de volatilidade observados nos preços dos alimentos. Os autores afirmam que a especulação financeira amplifica os picos de preços no curto prazo e a volatilidade dos preços do petróleo impulsiona a volatilidade dos preços no médio prazo.

A influência do preço do petróleo, enquanto fator econômico global, sobre o comportamento dos preços de *commodities* agrícolas, como trigo, milho, soja e arroz, sob cenários adversos e prósperos de mercado foi tema de estudo de Jawad et al. (2008). Foram encontradas evidências de simetria na dependência da cauda entre variáveis, e de assimetria nas repercussões do petróleo para *commodities* agrícolas que se intensificam durante a turbulência financeira.

Aké (2017) identificou a existência de uma relação não linear entre os retornos dos preços dos alimentos, o uso de biocombustíveis, a atividade econômica e os preços da energia. Para o autor, a atividade econômica global que utiliza energia provoca aumento dos preços dos combustíveis e dos alimentos. Quando o preço dos combustíveis aumenta, torna-se rentável a produção de biocombustíveis. A expansão econômica, segundo o autor, também faz com que uma parcela maior da população consuma mais bens básicos tornando o alimento mais caro devido à demanda crescente e ao aumento nos custos de produção, como transporte e fertilizantes.

Fasanya e Akinbowale (2019) analisaram os transbordamentos de retorno e volatilidade do petróleo bruto e dos preços dos alimentos na Nigéria. Os autores identificaram a existência de evidências de interdependência entre os preços do petróleo bruto e os preços dos alimentos com base nos índices de transbordamento. O estudo realizado por Abdlaziz, Rahim e Adamu (2016) também evidenciou a existência de cointegração entre os preços dos alimentos, a taxa de crescimento do produto interno bruto e os preços do petróleo.

Pal e Mitra (2017) encontraram uma relação de cointegração, estatisticamente significativa, entre os preços do petróleo bruto e os índices de preços dos alimentos e suas subcategorias, tais como laticínios, cereais, óleo vegetal e açúcar. Os preços mundiais dos alimentos, juntamente com os preços dos cereais, óleos vegetais e açúcar, acompanham e são conduzidos pelos preços do petróleo bruto, resultados que permanecem relevantes da perspectiva da política de curto prazo e para o transbordamento das mudanças nos preços do petróleo bruto para o índice mundial de preços de alimentos a longo prazo.

Os estudos de Rezende, Oliveira Neto e Silva (2018) e de Ceballos et al. (2017) analisaram a volatilidade e a transmissão do preço dos mercados de *commodities* agrícolas internacionais para os mercados de alimentos domésticos. Rezende, Oliveira Neto, Silva (2018) analisaram a volatilidade e a transmissão do preço do trigo internacional para os preços domésticos desse grão e seus derivados no Brasil. Verificou-se que a variação de 1% no preço do trigo norte-americano, ampliaria em 1,29% a variação do preço da farinha de trigo no Brasil. Os derivados do trigo brasileiro (farinha de trigo e pão francês) sofrem maior influência das variações ocorridas nos preços do trigo norte-americano.

Ceballos et al. (2017) verificaram a transmissão de preços e volatilidade de curto prazo principais *commodities* de grãos para 41 produtos alimentícios domésticos em 27 países da África, América Latina e Sul da Ásia. Em termos de transmissão de preços,

observou-se interações significativas de mercados internacionais para mercados domésticos em poucos casos. Para calcular os transbordamentos de volatilidade, simulou-se um choque equivalente a um aumento de 1% na volatilidade condicional dos retornos de preços no mercado internacional e avaliou-se o efeito sobre a volatilidade condicional dos retornos de preços no mercado doméstico. A transmissão da volatilidade foi estatisticamente significativa em apenas um quarto dos mercados de milho testados, mais da metade dos mercados de arroz testados e todos os mercados de trigo testados.

3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atingir os objetivos propostos pela presente pesquisa, foram utilizados métodos econométricos aplicados às séries temporais, uma vez que permitem a análise do relacionamento de curto e de longo prazo entre as variáveis.

Foram utilizados dados secundários de séries históricas mensais de preços médios do arroz (R\$/5 kg), feijão comum cores (R\$/kg), leite de vaca longa vida integral (R\$/l), milho (R\$/sc), óleo de soja (R\$/900ml), soja (R\$/sc) e sorgo (R\$/sc), no estado de Goiás, entre os meses de janeiro de 2005 e abril de 2019, divulgados nas bases de dados da CONAB e do Instituto Mauro Borges (IMB).

As séries de preços das *commodities* consistem em milho, soja e sorgo, que são os principais produtos agropecuários produzidos em Goiás. Os demais produtos serão considerados como alimentos, visto que estes fazem parte da cesta básica.

Após o levantamento das séries de preços, foram aplicados os testes de raiz unitária, para verificar a estacionariedade e identificar a ordem de integração das séries analisadas.

Uma série temporal é considerada estacionária, se suas propriedades estatísticas não variam em relação ao tempo (PINDYCK; RUBINFELD, 2004). Portanto, as séries estacionárias têm a média e a variância constantes ao longo do tempo, e a covariância entre os valores defasados das séries depende apenas da defasagem entre eles e não do tempo (GUJARATI; PORTER, 2011).

Um teste muito usual para se detectar a estacionariedade de uma série é o teste de raiz unitária. Um dos testes pioneiros para a verificação da existência de raiz unitária foi desenvolvido por Dickey e Fuller (1979), e é conhecido como teste DF.

Bueno (2008) argumenta que um dos problemas referentes ao teste DF é que ele considera o termo de erro como um ruído branco, podendo ser utilizado somente para as séries em que os erros não são auto correlacionados, o que limita o poder do teste. Dickey e Fuller desenvolveram outro teste, o teste de Dickey e Fuller Aumentado (ADF), incluindo defasagens em relação à variável que está sendo analisada.

A hipótese nula do teste ADF é a mesma do teste DF. O teste ADF é realizado utilizando os mesmos valores críticos de Dickey e Fuller, desde que se corrija o modelo, considerando as demais variáveis defasadas, os valores críticos permanecem inalterados

(BUENO, 2011). A principal vantagem do teste *ADF* em relação ao *DF* é que ao incluir um número suficiente de defasagens, garante-se que os resíduos sejam auto correlacionados.

Pindyck e Rubinfeld (2004) afirmam que grande parte das séries temporais econômicas não é gerada por processos estacionários. Estimar uma regressão de duas séries temporais não estacionárias pode levar a resultados espúrios, no sentido de que testes de significância convencionais tenderão a indicar uma relação entre as variáveis quando de fato ela não existe. Algumas vezes, duas variáveis podem ser não estacionárias, mas uma combinação linear dessas variáveis pode ser estacionária.

Cointegração, portanto, indica que y_t e x_t compartilham tendências estocásticas semelhantes e, de fato, como sua diferença e_t é estacionária, elas não divergem muito uma da outra e apresentam uma relação de equilíbrio de longo prazo. No curto prazo, há desvios dessa tendência comum, de modo que e_t é o erro de equilíbrio, que representa desvios a partir da relação de longo prazo (HILL; GRIFFITHS; JUDGE, 2010).

Esse conceito de cointegração recebeu um tratamento formal em Engle e Granger (1987), tornando as regressões que envolvem variáveis integradas de ordem um, potencialmente significativas.

Para atingir os objetivos da pesquisa, que envolve a análise do relacionamento de longo prazo entre os mercados de alimentos e *commodities* foi analisado através do teste de cointegração de Johansen (1988), em um contexto multivariado, onde existe a possibilidade de mais de um vetor de cointegração estar presente. Esse teste segue os mesmos princípios que a abordagem de Engle-Granger para a cointegração, na medida em que a ordem de integração das variáveis é primeiro avaliada, se as variáveis forem $I(1)$, o procedimento de Máxima Verossimilhança de Johansen pode ser usado para determinar se existe um relacionamento de equilíbrio de longo prazo entre as variáveis.

O procedimento de Johansen produz um conjunto de resultados que podem ser usados para determinar o número de vetores de cointegração presentes. Haverá um possível vetor $g-1$, onde g é o número de variáveis incluídas no modelo. Com base nesse resultado, os coeficientes de longo prazo podem ser determinados e o modelo de correção de erros resultante é produzido.

Em seguida, foi realizado o teste de Causalidade de Granger, que avalia a eventual procedência entre essas séries, um relacionamento de curto prazo. O teste de Causalidade de Granger apresenta uma noção limitada na qual os valores passados de uma série são úteis para prever valores futuros de outra série (WOOLDRIDGE, 2013). Stock e Watson (2004) explicam que a causalidade de Granger significa que, se X causa Y no sentido de Granger, então X é um previsor útil de Y dadas as outras variáveis da regressão.

4 | RESULTADOS E DISCUSSÃO

Inicialmente, para testar a estacionariedade das séries em estudo, aplicou-se o teste de raiz unitária de Dickey-Fuller Aumentado (ADF). A Tabela 1 apresenta os resultados do teste de raiz unitária de Dickey-Fuller Aumentado, em nível para os preços históricos mensais dos produtos considerados na presente pesquisa.

Série de Preços	Equação ADF	Estatística ADF	p-valor	Durbin-Watson
Arroz	Em nível, com intercepto	-1,2557 ^{ns}	0,6495	1,9220
	Em primeira diferença, com intercepto	-8,7850 ^{***}	0,0000	1,9154
Feijão	Em nível, com intercepto	-3,1436 ^{**}	0,0253	1,9348
	Em primeira diferença, com intercepto	-8,7391 ^{***}	0,0000	1,8869
Leite	Em nível, com intercepto	-1,1558 ^{ns}	0,6928	1,9707
	Em primeira diferença, com intercepto	-9,3993 ^{***}	0,0000	1,9769
Milho	Em nível, com intercepto	-2,4704 ^{ns}	0,1246	2,0309
	Em primeira diferença, com intercepto	-7,8708 ^{***}	0,0000	1,9961
Óleo de soja	Em nível, com intercepto	-2,2883 ^{ns}	0,1770	2,0284
	Em primeira diferença, com intercepto	-8,3567 ^{***}	0,0000	1,9990
Soja	Em nível, com intercepto	-1,4353 ^{ns}	0,5639	1,9241
	Em primeira diferença, com intercepto	-9,2283 ^{***}	0,0000	1,9199
Sorgo	Em nível, com intercepto	-2,5173 ^{ns}	0,1131	1,9519
	Em primeira diferença, com intercepto	-9,9349 ^{***}	0,0000	1,9345

Nota: (***) Estatisticamente significativo ao nível de 1%, (**) Estatisticamente significativo ao nível de 5%, (*) Estatisticamente significativo ao nível de 10%, (ns) Estatisticamente não significativo.

Tabela 1: Teste de Raiz-Unitária (Dickey-Fuller Aumentado).

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

De acordo com os resultados da Tabela 1, os resultados do teste *ADF* para as séries médios mensais do arroz, leite, milho, óleo de soja, soja e sorgo, em nível, com intercepto, o valor da estatística *t* apresentou resultados superiores aos valores críticos aos níveis de 1%, 5% e 10%. Portanto, não se pode rejeitar a hipótese nula de existência de raiz unitária, em todos os níveis de significância, indicando que todas as séries são não estacionárias em nível. Porém, ao se testar a estacionariedade da série de preços do feijão, em nível, com intercepto, os resultados do teste *ADF* evidenciaram que a série é estacionária no nível de significância de 5%, ou seja, pode-se rejeitar a hipótese nula de existência de raiz

unitária.

Posteriormente, verificou-se que todas as séries não possuem raiz unitária na primeira diferença, ou seja, quando são transformadas em retornos, as séries são estacionárias. Os valores da estatística de *Durbin-Watson* em todas as séries apresentaram valores próximos de 2,0, evidenciando que o teste é conclusivo, visto que as séries não apresentam problema de autocorrelação serial.

Para testar a existência de cointegração entre as séries, utilizou-se o teste de cointegração de Engle e Granger, estimando-se uma regressão, pelo Método dos Mínimos Quadrados Ordinários, onde cada alimento é a variável dependente e cada *commodity* é a variável independente, com o intuito de verificar as relações existentes entre as séries. Em seguida, testou-se a estacionariedade dos resíduos desta regressão, por meio do teste ADF.

Pares	Estatística ADF	p-valor	Durbin-Watson
Arroz-milho	-2,9538**	0,0415	1,9609
Arroz-soja	-3,9544**	0,0021	1,9051
Arroz-sorgo	-2,9768**	0,0392	1,9799
Feijão-milho	-5,1592***	0,0000	1,9495
Feijão-soja	-4,3113***	0,0006	2,0304
Feijão-sorgo	-4,4242***	0,0004	1,99631
Leite-milho	-3,8978***	0,0026	1,8580
Leite-soja	-4,6512***	0,0002	1,9866
Leite-sorgo	-3,5435***	0,0080	1,9282
Óleo de soja-milho	-4,0702***	0,0014	2,0733
Óleo de soja-soja	-4,2284***	0,0008	2,0458
Óleo de soja-sorgo	-4,2483***	0,0007	1,9815

Nota: (***) Estatisticamente significativo ao nível de 1%, (**) Estatisticamente significativo ao nível de 5%, (*) Estatisticamente significativo ao nível de 10%, (ns) Estatisticamente não significativo.

Tabela 2: Teste nos resíduos das estimações em pares – Engle-Granger.

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

De acordo com os resultados expressos na Tabela 2, observou-se que as séries são estacionárias de ordem um (I(1)). Em seguida, testou-se a cointegração entre as séries, para determinar a ordem de defasagem e estimar o modelo de cointegração.

Os valores dos critérios de informação de *Akaike*, *Schwarz* e *Hannan-Quinn* utilizados como base de definição do número de defasagens ótimas para o teste de cointegração são apresentados na Tabela 3.

Preços		Defasagens	Critérios de informação		
			Akaike	Schwarz	Hannan-Quinn
Arroz	Milho	2	3,91819	4,10799	3,99525
	Soja	2	4,88891	5,07871	4,96597
	Sorgo	2	3,71373	3,90353	3,79078
Feijão	Milho	2	5,01799	5,20779	5,09504
	Soja	2	6,20041	6,39021	6,27747
	Sorgo	2	4,89619	5,08599	4,97325
Leite	Milho	2	1,84641	2,03621	1,92347
	Soja	3	2,79681	3,06253	2,90469
	Sorgo	2	1,74199	1,93179	1,81905
Óleo de soja	Milho	2	1,69463	1,88443	1,77168
	Soja	2	2,71724	2,90704	2,79429
	Sorgo	2	1,50979	1,69959	1,58685

Tabela 3: Defasagens ótimas entre os preços dos alimentos e das *commodities*.

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Partindo do princípio da parcimônia, optou-se por duas defasagens ótimas para o teste de cointegração dos preços dos produtos em estudo, conforme definido pelos critérios de informação de Schwarz, com exceção da combinação de leite e soja, com três defasagens ótimas. Definido o número ótimo de defasagens, realizou-se o teste de cointegração.

Variáveis		Vetores de Cointegração	Eigenvalue Traço	Teste traço		
				Valor Crítico (5%)	p-valor	
Arroz	Milho	0	0,103449	19,85477	15,49471	0,0103
		1	0,008942	1,509056	3,841466	0,2193
	Soja	0	0,088737	17,31364	15,49471	0,0263
		1	0,010082	1,702452	3,841466	0,192
	Sorgo	0	0,122886	23,56355	15,49471	0,0025
		1	0,009099	1,535654	3,841466	0,2153
Feijão	Milho	0	0,125901	29,29236	15,49471	0,0002
		1	0,039016	6,686017	3,841466	0,0097
	Soja	0	0,106632	20,64089	15,49471	0,0077
		1	0,010055	1,69776	3,841466	0,1926
	Sorgo	0	0,093868	23,97273	15,49471	0,0021
		1	0,043165	7,412918	3,841466	0,0065

Leite	Milho	0	0,104467	19,87498	15,49471	0,0102
		1	0,007936	1,33849	3,841466	0,2473
	Soja	0	0,140958	26,80717	15,49471	0,0007
		1	0,008548	1,43361	3,841466	0,2312
	Sorgo	0	0,079728	15,21861	15,49471	0,055
		1	0,007473	1,260238	3,841466	0,2616
Óleo de soja	Milho	0	0,120134	26,07679	15,49471	0,0009
		1	0,026866	4,575189	3,841466	0,0324
	Soja	0	0,099496	19,44767	15,49471	0,012
		1	0,010899	1,841098	3,841466	0,1748
	Sorgo	0	0,131276	27,73304	15,49471	0,0005
		1	0,024054	4,090435	3,841466	0,0431

Tabela 4: Teste traço para verificação de cointegração entre os preços dos alimentos em relação aos preços das *commodities*.

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Segundo os resultados apresentados na Tabela 4, verificou-se que as cointegrações entre os mercados de alimentos e os mercados de *commodities* em pares, os valores críticos e os valores do teste traço indicam a existência de um vetor de cointegração entre as séries de preços do arroz e as séries de preços do milho, do sorgo e da soja, respectivamente, considerando-se o nível de 5% de significância.

Foi identificado a existência de um vetor de cointegração entre os mercados de feijão e de milho, soja e sorgo. Os resultados para o mercado de leite evidenciaram a existência de um vetor de cointegração entre as séries de preços do leite e as séries de preços do milho e soja, ao nível de 5% de significância.

Para analisar se há uma relação causal entre as séries estudadas, foi realizado o teste de causalidade de Granger, como pode ser visto na Tabela 5, utilizando-se das séries de retornos.

Hipótese nula	Estatística-F	p-valor
Milho não Granger causa arroz	2,0155	0,1366
Arroz não Granger causa milho	1,2684	0,284
Soja não Granger causa arroz	10,1460***	0,0001
Arroz não Granger causa soja	0,9126	0,403
Sorgo não Granger causa arroz	3,3300**	0,0382
Arroz não Granger causa sorgo	1,9515	0,1454
Milho não Granger causa feijão	3,9322**	0,0215
Feijão não Granger causa milho	1,434	0,2413
Soja não Granger causa feijão	4,4474**	0,0132

Feijão não Granger causa soja	0,4896	0,6138
Sorgo não Granger causa feijão	3,2408**	0,0417
Feijão não Granger causa sorgo	2,9955	0,0528
Milho não Granger causa leite	1,3913	0,2517
Leite não Granger causa milho	0,9867	0,375
Soja não Granger causa leite	1,4877	0,229
Leite não Granger causa soja	5,6419***	0,0043
Sorgo não Granger causa leite	1,0554	0,3504
Leite não Granger causa sorgo	1,5353	0,2185
Milho não Granger causa óleo de soja	1,2936	0,2771
Óleo de soja não Granger causa milho	1,1751	0,3114
Soja não Granger causa óleo de soja	4,8833***	0,0087
Óleo de soja não Granger causa soja	1,0523	0,3515
Sorgo não Granger causa óleo de soja	6,0745***	0,0029
Óleo de soja não Granger causa sorgo	0,3484	0,7063

Nota: (*) indica rejeição da hipótese nula ao nível de 10%, (**) indica rejeição da hipótese nula ao nível de 5%, (***) indica rejeição da hipótese nula ao nível de 1%.

Tabela 5: Teste de causalidade de Granger emparelhado.

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Como pode ser visto na Tabela 5, o teste de causalidade de Granger emparelhado indica que as alterações nos preços da soja, do milho e do sorgo, respectivamente, causam no sentido de Granger alterações nos preços do feijão. As alterações nos preços do sorgo causam no sentido de Granger alterações nos preços do óleo de soja e do arroz.

5 | CONCLUSÕES

O objetivo da presente pesquisa foi verificar se há relacionamento de longo prazo e transmissão de preços das *commodities* para os preços dos alimentos no estado de Goiás.

As variáveis consideradas para este estudo consistem nos preços médios mensais do arroz, feijão, leite, milho, óleo de soja, soja e sorgo, no estado de Goiás. As séries de preços das *commodities* consistem em milho, soja e sorgo, que são os principais produtos agropecuários produzidos em Goiás. Os demais produtos foram considerados como alimentos, visto que estes fazem parte da cesta básica.

Para analisar se existe transmissão de preços nos mercados de alimentos e *commodities*, aplicou-se o teste de raiz unitária de Dickey-Fuller Aumentado para testar a estacionariedade das séries. Em seguida, para testar a existência de cointegração entre as séries, utilizou-se o teste de cointegração de Engle e Granger e o teste de cointegração de Johansen. Para analisar se existe uma relação causal entre as séries estudadas, foi realizado o teste de causalidade de Granger.

Verificou-se que existe relacionamento de longo prazo entre os preços dos alimentos e das *commodities* agropecuárias, de forma que as variações nos preços das *commodities* podem afetar os preços dos alimentos.

Com a aplicação do teste de causalidade de Granger, verificou-se que preços da soja, do milho e do sorgo, respectivamente, podem ser considerados bons previsores para o comportamento do preço do feijão no estado de Goiás. Além disso, foi possível observar que o preço do sorgo é um bom previsor para os preços do óleo de soja e do arroz.

Portanto, a preocupação sobre a volatilidade dos preços dos alimentos é pertinente. Os resultados apresentados nesta pesquisa corroboram com a hipótese inicial deste trabalho, uma vez que se observou que existe uma relação de longo prazo entre os mercados de *commodities* e de alimentos, ou seja, o aumento da instabilidade de preços de algumas *commodities* agrícolas pode afetar os preços dos alimentos.

REFERÊNCIAS

ABDLAZIZ, R. A.; RAHIM, K. A.; ADAMU, P. Oil and Food Prices Co-integration Nexus for Indonesia: A Non-linear Autoregressive Distributed Lag Analysis. **International Journal of Energy Economics and Policy**, v. 6, n. 1, p. 82–87, 2016.

AKÉ, S. C. The Nonlinear Relation between Biofuels and Food Prices. **Investigación Económica**, v. 76, n. 299, p. 3–26, 2017.

AL-MAADID, A.; CAPORALE, G. M.; SPAGNOLO, F.; et al. Spillovers between food and energy prices and structural breaks. **International Economics**, v. 150, p. 1–18, 2017.

BUENO, R. L. S. **Econometria de Séries Temporais**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

CEBALLOS, F.; HERNANDEZ, M. A.; MINOT, N.; et al. Grain Price and Volatility Transmission from International to Domestic Markets in Developing Countries. **World Development**, v. 94, p. 305–320, 2017.

DICKEY, D. A.; FULLER, W. A. Distribution of the estimators for autoregressive times series with a unit root. **Journal of the American Statistical Association**, 74, p. 427–431, 1979.

ENDERS, W.; SIKLOS, P. Cointegration and threshold adjustment. **Journal of Business and Economic Statistics**, v. 19, n. 2, p. 166–176, 2001.

ENGLE, R.F.; GRANGER, C.W.J. Co-integration and Error Correction: Representation, Estimation, and Testing. **Econometrica**, v. 55, pp. 251–76. 1987.

FASANYA, I.; AKINBOWALE, S. Modelling the return and volatility spillovers of crude oil and food prices in Nigeria. **Energy**, v. 169, p. 186–205, 2019.

FILIP, O.; JANDA, K.; KRISTOUFEK, L.; et al. Food versus fuel: An updated and expanded evidence. **Energy Economics**, 2017.

GILBERT, C. How to Understand High Food Prices. **Journal of Agricultural Economics**, 2010.

GUJARATI, D. N.; PORTER, D. C. **Econometria Básica**. 5. ed. Porto Alegre: AMGH, 2011. 924 p.

HILL, C.; GRIFFITHS, W.; JUDGE, G. **Econometria**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

JAWAD, S.; SHAHZAD, H.; HERNANDEZ, J. A.; et al. Asymmetric risk spillovers between oil and agricultural commodities. **Energy Policy**, v. 118, n. August 2017, p. 182–198, 2018.

JOHANSEN, S. Statistical analysis of cointegration vectors. **Journal of Economic Dynamics and Control**, v. 12, n. 2-3, p. 231-254, 1988.

NICOLA, F.; PACE, P. De; HERNANDEZ, M. A. Co-movement of major energy, agricultural, and food commodity price returns: A time-series assessment. **Energy Economics**, v. 57, p. 28– 41, 2016.

PAL, D.; MITRA, S. K. Interdependence between crude oil and world food prices: A detrended cross correlation analysis. **Physica A**, v. 492, p. 1032–1044, 2018.

PAL, D.; MITRA, S. K. Time-frequency contained co-movement of crude oil and world food prices: A wavelet-based analysis. **Energy Economics**, 2017.

PINDYCK, R. S.; RUBINFELD, D. L. **Econometria**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

REZENDE, J. D. S.; OLIVEIRA NETO, O. J. de; SILVA, K. A. Volatilidade e Transmissão dos Preços Internacionais do Trigo para os Preços Domésticos do Trigo e Derivados no Brasil. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 10, n. 1, p. 132–159, 2018.

STOCK, J. H.; WATSON, M. W. **Econometria**. São Paulo: Addison Wesley, 2004.

TADASSE, G.; ALGIERI, B.; KALKUHL, M.; et al. Drivers and triggers of international food price spikes and volatility. **Food Policy**, v. 47, p. 117–128, 2014.

TORRES, D. A. P. Segurança alimentar e volatilidade de preços: uma discussão com base no projeto Foodsecure. **Revista de Política Agrícola**, v. 26, n. 2, p. 115–124, 2017.

WOOLDRIDGE, J. M. **Introdução à econometria: uma abordagem moderna**. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

CAPÍTULO 5

UMA ANÁLISE DAS MUDANÇAS NA DINÂMICA DO MERCADO MUNDIAL AUTOMOTIVO COM BASE NO CASO DA AQUISIÇÃO DA JLR PELA TML

Data de aceite: 01/07/2021

Data de submissão: 27/04/2021

Luiz Henrique Cirne de Souza

Universidade Federal Fluminense (UFF),
Instituto de Ciências Humanas e Sociais
Volta Redonda – RJ
<https://orcid.org/0000-0003-0253-0294>

RESUMO: Este estudo analisa os efeitos da aquisição da Jaguar Land Rover (JLR) pela Tata Motors Limited (TML) no mercado automotivo quanto a impactos corporativos, mercadológicos e estratégicos. A JLR é um grupo empresarial automotivo tradicional de um mercado de um país desenvolvido que é incorporado pela TML, um grupo familiar oriundo de um país emergente. Como metodologia, trata-se de uma pesquisa qualitativa e explicativa, utilizando-se da pesquisa documental, análise de conteúdo e estudo de caso para alcançar seu objetivo. Constatou-se que o grupo Tata Motors Limited (TML), tomou uma decisão estratégica, ao adquirir o grupo JLR, saindo de um contexto de atuação local no mercado para um contexto de atuação global.

PALAVRAS - CHAVE: Mercado automotivo - Aquisição - Jaguar Land Rover - Tata Motors Limited

AN ANALYSIS OF CHANGES IN THE DYNAMICS OF THE WORLD AUTOMOTIVE MARKET BASED ON THE CASE OF THE ACQUISITION OF JLR BY TML

ABSTRACT: This study analyze the effects of the acquisition of the Jaguar Land Rover (JLR) by Tata Motors Limited (TML) on the automotive market in terms of corporate, market and strategic impacts. JLR is a traditional business group of the market in a developed country that is incorporated by TML, a family business group from an emerging country. As methodology, it is a qualitative and explanatory research, using documentary research, content analysis and case study to achieve its objective. It was found that the Tata Motors Limited (TML) group, made a strategic decision, when acquiring the JLR group, moving from a local market context to a global market context.

KEYWORDS: Automotive Market; Acquisition; Jaguar Land Rover; Tata Motors Limited.

1 | INTRODUÇÃO

A presente pesquisa visa analisar os reflexos da aquisição do grupo *Jaguar Land Rover* (doravante JLR) pela *Tata Motors Limited* (doravante TML). Por meio desta análise, procura-se discutir os impactos corporativos, mercadológicos e estratégicos da presente aquisição, identificando seus efeitos do ponto de vista econômico-social sobre o desempenho dos grupos. Esta análise engloba o período de

2008 a 2018, período no qual houve a aquisição da JLR pela TML.

Com base nos relatórios da TML disponíveis no site oficial da empresa, foi possível reunir dados e informações com relação ao desempenho da JLR, tais como a variação das receitas e vendas no varejo, demonstrando como ocorreu a expansão de seus resultados, o que proporcionou uma diferente projeção para ambos os grupos quanto a mercados consumidores e produtores nos diversos continentes. Dessa maneira, a análise da projeção da JLR após ser adquirido pela TML possibilitou compreender as estratégias corporativas, as mudanças ocorridas e os resultados alcançados, que beneficiaram a formação de um parque industrial robusto e capaz de atender às demandas mundiais.

Originalmente, as primeiras indústrias do ramo automotivo surgiram com as ideias do fordismo nos Estados Unidos da América. Nessa época, a produção mundial se encontrava fortemente concentrada nesse país. Entretanto, a presente indústria não tardou a alcançar novos territórios. Na década de 60, as montadoras europeias já passavam a disputar mercados por meio de novos produtos e preços diferenciados da indústria tradicional americana (TATA MOTORS LIMITED, 2011).

A partir dos anos 70, as montadoras japonesas emergiram com inovação de produtos e processos cujos benefícios trouxeram uma produção de baixo custo e alta flexibilidade, possibilitando a expansão para mercados de todo o mundo. Na década seguinte, além do crescimento japonês, a presença coreana surge no cenário mundial, como um novo concorrente, representada principalmente pela montadora Hyundai (Coréia do Sul), com sua escalada em vendas no mercado americano e europeu (TATA MOTORS LIMITED, 2011; BORGHİ, SARTI & CINTRA, 2013).

Posteriormente, o mercado automobilístico passou a ser disputado por diferentes montadoras atuando globalmente. A partir de 2010, a região asiática, através da China se torna um dos maiores mercados consumidores e produtores do mundo, ao fabricar em seu parque industrial 13,8 milhões de carros, o que equivale a um total de 24 % da produção mundial. Além disso, destaca-se que foram comprados 18 milhões de veículo nesse país (TATA MOTORS LIMITED, 2011).

Dentro desse contexto, o grupo *Jaguar Land Rover* simboliza as transformações evidenciadas na indústria automobilística após crise de 2008, com uma história emblemática, quando se percebe que esse é um grupo de origem britânica, de carros de luxo e consolidado em mercados tradicionais de países desenvolvidos, sendo adquirido por uma montadora de origem indiana (*Tata Motors Limited*), originária de um país emergente (TIMMONS & BUNKLEY, 2008; CARTY, 2019). Assim, tem-se a evolução histórica do grupo sendo moldada pelos efeitos da realocação ocorrida no segmento automotivo e seus impactos causados tanto nos mercados como nas estruturas das empresas (TRAUB-MERZ, 2017).

1.1 O Grupo JLR e Sua Trajetória até a Incorporação da TML

O setor automobilístico vem experimentando uma realocação de seus parques automotivos ao longo dos anos, com mudanças em toda a estratégia de aquisição de novos mercados pelo mundo e no Brasil. Pesquisas indicam que houve uma estratégia de realocação traçada pelo setor automotivo em nível internacional em busca de mercados emergentes quando aqueles tradicionais se encontravam saturados (ABREU & RAMALHO, 2000; TRAUB-MERZ, 2017).

As mudanças ocorridas no grupo JLR refletem as estratégias do mercado vigente. Tal fato é evidenciado, por exemplo, a partir do momento em que a montadora passa a buscar novos mercados, sendo formatado como um grande conglomerado com diversos tipos de negócios (DONNELLY & MORRIS, 2002). Historicamente, a JLR se desenvolveu por meio de fusões e aquisições, tanto formada pela junção de diversas empresas (*Rover, Jaguar, Land Rover*), como de diferentes proprietários, Ford e a BMW, por exemplo (HICKS & UPTON, 2010).

O crescente aumento de fusões e aquisições de firmas desse tipo, formadas por empresas estrangeiras que se instalaram em países emergentes, é uma atividade recorrente nos mercados transnacionais. A JLR é um exemplo desse tipo negócio global, quando a *Tata Motors*, fabricante de automóveis indiana, adquire a propriedade dos dois negócios *Jaguar* e *Land Rover* da Ford Motor Co em 2007 (PATHAK, 2016). Essas aquisições refletem bons resultados com o aumento em “2008/2009 de 4,9 milhões de libras de receita para 21,8 milhões de libras em 2014/2015 e lucro antes de impostos crescendo de 376 milhões de libras para 2,6 bilhões de libras” (PATHAK, 2016, p. 1).

Essas práticas foram adotadas em busca de se expandir para novos mercados e melhorar o seu desempenho financeiro. Como uma estratégia de economia de escala e de escopo, tendo diferentes interesses a serem almejados, como: acesso à mão de obra barata, aquisição de marcas, entrada em novos mercados, acesso a novas tecnologias e técnicas, e ainda, a busca por uma maior sinergia para as parcerias e para os investimentos estrangeiros diretos (DONNELLY, MORRIS & MELLAHI, 2003).

Esses acontecimentos indicam uma adequação de suas estratégias globais enquanto uma montadora transnacional buscando realocar-se no cenário mundial para fazer frente aos concorrentes e ser competitiva. Essa readaptação às estratégias predominantes do mercado mundial estimulou uma reestruturação organizacional no gerenciamento e reposicionamento da marca para uma realocação em busca de novos mercados consumidores (HICKS & UPTON, 2010).

Desta forma, a trajetória do grupo JLR evidencia a ocorrência do deslocamento dos parques industriais automotivos para regiões menos tradicionais, como os países emergentes: China, Índia, Coréia do Sul, países do Mercosul e os do leste europeu (Polônia, República Checa, Eslovênia, Rússia e Romênia) (BERKELEY *et al.*, 2005), refletindo na

realocação mundial do setor automotivo (TRAUB-MERZ, 2017). Tudo isso fortaleceu a crença de que o grupo JLR necessite se adequar às novas práticas predominantes no setor automotivo, visto que o grupo trilhou uma trajetória com recorrentes fusões ao longo dos anos (THOMS & DONNELLY, 2000).

Por sua vez, a *Tata Motors Limited* (TML), reconhecida internacionalmente enquanto a maior empresa automobilística da Índia, conta, atualmente, com um amplo *portfólio* de produtos, que engloba, desde produtos químicos, telecomunicações, até segmentos da área de engenharia e energia (BUSINESS STANDARD, 2019, TATA MOTORS CONNECTION ASPIRATIONS, 2019). No que tange ao segmento automotivo, que é o foco do presente estudo, tem-se que o grupo TML fabrica desde veículos de passeio de pequeno porte, utilitários em geral, até veículos de grande porte, tais como caminhões, ônibus e carros de combate. Por sua vez, quanto aos mercados consumidores, sua plataforma regional de produção e distribuição se concentrava, principalmente, na Índia, até 2008, ano da aquisição do Grupo *Jaguar Land Rover* (BUSINESS STANDARD, 2019).

Para entrar nos segmentos de carros de luxos, os chamados SUVs (*Sport Utility Vehicle* - veículos utilitários esportivos), o grupo completou o seu *portfólio* de produtos, que se limitava a carros de passeios de baixo custo, veículos comerciais e veículos utilitários simples. Assim, a TML deixa de depender exclusivamente do mercado indiano. Ao se utilizar da forte cadeia de comercialização de produtos da JLR, com fabricação especializada, redes de concessionárias fidelizadas e recursos diversos como serviços de design e engenharia, P & D (pesquisa e desenvolvimento), lançou-se como um grupo de reconhecimento global (PATHAK, 2016).

Essa aquisição transfronteiriça representou uma dispersão em forma de mercados, quando o grupo expandiu sua venda para países da América do Norte e da Europa Ocidental. Ao mesmo tempo houve, também, expansão do mercado consumidor na sua sede asiática, em direção a países como a Índia, China, Tailândia, Indonésia, Coreia do Sul e demais países limítrofes. Nessa região, as vendas da JLR vêm ganhando crescentes fatias de mercado. Logo após sua junção com TML (anos 2008-2009), tinha receitas em torno de 4,9 milhões de libras esterlinas e perdas de 376 milhões de libras. Após cinco anos dessa aquisição (anos 2014-2015), suas receitas subiram para 21,8 milhões de libras esterlinas e os lucros antes dos impostos cresceram para 2,6 milhões de libras (PATHAK, 2016).

Desta forma, a incorporação do grupo JLR foi um investimento muito promissor para a TML, pois apresentou resultados positivos crescentes em receitas, lucros e volumes produzidos em todos os anos até 2015. No período de 2014 a 2015, o grupo JLR vendeu mais de 460.000 unidades em 170 países, tornando-se o maior empregador do ramo automobilístico do Reino Unido e empregando mais de 35.000 pessoas pelo mundo (PATHAK, 2016). A seguir, por meio de uma linha do tempo, têm-se as principais parcerias e aquisições realizadas pela Tata a partir dos anos 90 até o ano de 2008. O motivo para a

seguinte delimitação temporal se deve ao fato de que no ano de 2008 a *Jaguar Land Rover* foi adquirida pela *Tata Motors Limited*.

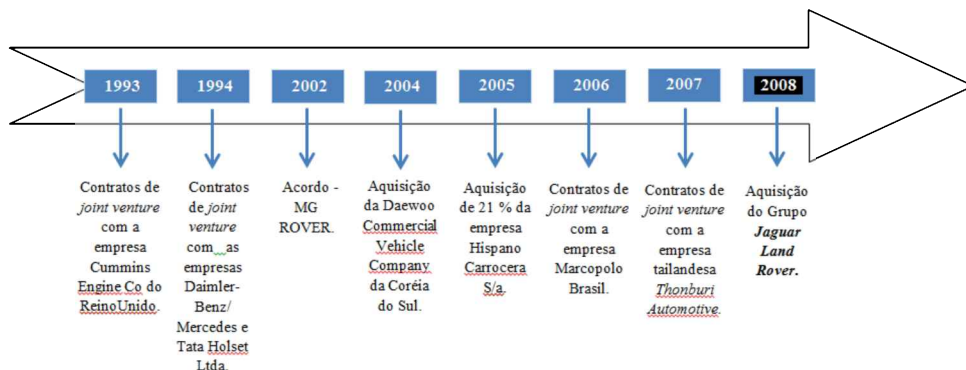


Figura 1: Evolução de aquisições e parcerias.

Fonte: Elaborada pelo próprio autor (2019).

Ao se analisar a Figura 1 observa-se que os anos 2000 um avanço nas parcerias. A partir desse ano, a *Tata* lança uma série de novos modelos de produtos. Em 2000, seu primeiro ônibus, o *Indica 2000* e o *CNG*; em 2001, o *Tata Safari EX* (novo modelo de automóvel para passeio). Por meio de um acordo com a *MG Rover* do Reino Unido a empresa passou a fabricar demais modelos comerciais, tais como o *Tata Sumo* e o *Tata Indigo* em 2002. No ano seguinte, lançou duas novas edições do modelo *Tata Safari*, o *City Rover 135 PS* e o *Tata SFC 407 EX Turbo*. Nesta mesma época, a empresa mudou o seu nome para *Tata Motors Ltda* (BUSINESS STANDARD, 2019; TATA MOTORS, 2019).

No ano de 2004, a nova *Tata Motors Ltda* adquiriu a *Daewoo Commercial Vehicle Company* da Coreia do Sul. A empresa passou, então, a concentrar nessa nova unidade a produção de caminhões do modelo chamado *Novus*, que, posteriormente, em 2005, passa a ser fabricado na Índia, na cidade de Jamshedpur. Nesse período, houve significativo sucesso econômico do grupo e o início da incorporação de outros grupos por parte da Tata. A saber, em 2005, tem-se a aquisição com cota de 21% da empresa *Hispano Carrocera S/a* (companhia espanhola especializada em produção de ônibus). Esse percentual adquirido pela Tata proporcionou o controle acionário da empresa (BUSINESS STANDARD, 2019; TATA MOTORS, 2019).

Os anos de 2006 e 2007 são marcados por contratos *joint venture*. O primeiro deles com a Marcopolo Brasil, no qual a Tata iniciou a fabricação integral de um ônibus para exportação para a Índia. O segundo, em 2007, com a empresa tailandesa *Thonburi Automotive Assembly Co* para a fabricação de picapes. Através dessa aquisição, no ano posterior, a Tata pode introduzir na Tailândia o seu modelo *picape Tata Xenon-1*. Nesse

mesmo ano, ocorreu o fato importante para essa pesquisa que foi a aquisição do grupo *Jaguar Land Rover* pela *Tata Motors Limited*. A JLR era fabricante de veículos de luxo conhecidos como linha *premium*. Estavam incluídos nessa aquisição: a propriedade de três unidades de fabricação e dois centros de design avançado no Reino Unido, sua rede de venda por todo o mundo e os direitos de propriedade intelectual do JLR (BUSINESS STANDARD, 2019).

Outro acontecimento significativo no ano de 2008 foi à apresentação do carro mais barato para a época em âmbito mundial. Era o *Tata Nano* (Anexo 1), que custava aproximadamente US\$ 3.000. Esse veículo era considerado um monovolume de quatro portas, com espaço para quatro pessoas e adequado a terrenos tanto urbanos, quanto rurais. Em poucos meses o grupo recebeu mais de 200 mil encomendas do *Tata Nano* (TATA MOTORS, 2019).

Os anos de 2008 e 2009 foram marcados por uma crise econômica pela qual, vários países foram afetados. No Reino Unido, por exemplo, a produção de veículos registrou uma redução em torno de 40% no ano de 2008, quando comparado dos anos 70 (Donnelly et al., 2016). A *Jaguar* e a *Land Rover* foram duas das montadoras que sofreram fortemente com essa recessão. Para inibir os efeitos dessa crise a Ford vendeu a *Jaguar* e a *Land Rover* à Tata Motors. A Ford tinha comprado a *Jaguar* por US \$ 2,5 bilhões em 1989 e a *Land Rover* por US \$ 2,7 bilhões em 2000. Na época, a Ford estava tendo grandes prejuízos financeiros (aproximadamente US \$ 12,7 bilhões em 2006 e de US \$ 2,7 bilhões em 2007). Somado a isso, suas vendas da subsidiária *Jaguar* nos EUA caíram de 18.000 unidades nesse último ano, com perdas relatadas na unidade da *Jaguar* em torno de US \$ 715 milhões no ano de 2006 (UNITED STATES SECURITY AND EXCHANGE COMMISSION, 2011; LADDHA, 2016; CARTY, 2019).

Embora a TML tenha amargado sua primeira perda financeira no mercado de carros de luxos em 2009, neste mesmo ano houve uma mudança no cenário global que se refletiu na situação financeira do grupo. Em agosto de 2009, a TML atraiu investimentos em torno de 469 milhões de libras em forma de recibos depositários globais pelo mundo. Dois anos depois, recebeu um novo incremento de investimentos que potencializou ainda mais os resultados positivos para o grupo. Com o apoio do governo do Reino Unido investiu cinco bilhões de libras. Os investimentos foram direcionados para novos equipamentos, para o desenvolvimento de novos produtos e para uma fábrica na China (BADERA et al., 2014).

Os fatos acima mencionados demonstram dois momentos vividos de expansão do grupo, sendo inicialmente uma fase crítica (final dos anos de 2008 e início de 2009) e, no segundo semestre de 2009, a superação da crise a partir de investimentos no mercado de capitais e aquisições. A partir de 2003, observou-se uma tendência inicial de se expandir para o mercado regional, quando se iniciou uma atuação nos países da região asiática. Isso se confirma quando, em 2007 e 2008, o grupo já tinha como mercado consumidor países da Europa, África, Oriente Médio, Sul da Ásia, Sudeste Asiático e América do Sul, com

subsidiárias e parceiras na Coreia do Sul, Tailândia e Espanha (BUSINESS STANDARD, 2019).

21 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa, quanto a sua natureza, é aplicada, por gerar compreensões sobre a indústria automobilística que é um segmento capaz de impactar a sociedade como um todo. Essa indústria traz reflexos para o contexto social no qual ela está inserida, quando exerce influência tanto local como regional em diversos aspectos, como: sociais, econômicos, culturais e políticos. Os procedimentos metodológicos aqui adotados permitiram estudar as características de um grupo e formar um conjunto descritivo de informações que favoreceram a interpretação de determinados comportamentos gerados nas interações dessas organizações com o mercado e o restante da sociedade (TRIVIÑOS, 2008; GIL, 2008, 2010).

Uma pesquisa desse tipo é considerada qualitativa por ter natureza interpretativa e por realizar uma análise de dados na qual se descreveu um contexto social que permitiu ao pesquisador interpretá-los através de sua percepção, em um determinado momento sociopolítico e histórico. O fato de o desenvolvimento do estudo não ser previsível e do conhecimento do pesquisador ser parcial e limitado, confirma o caráter qualitativo dessa pesquisa. Além disso, visa aprofundamento da compreensão analítica de um grupo social e de uma organização (DESLAURIERS, 1991; CRESWELL, 2007; GERHARDT & SILVEIRA, 2009).

Como procedimentos técnicos, foram utilizados a pesquisa documental e o estudo de caso. Os dados secundários obtidos foram de relatórios anuais e financeiros e sites de ambas as montadoras JLR. Esses tipos de fontes confirmam a técnica aqui utilizada, pois na pesquisa documental as fontes devem ser diversificadas e dispersas, podendo se adaptar aos objetos de cada pesquisa (FONSECA, 2002; GIL, 2002). Por sua vez, o estudo de caso é a técnica utilizada. Esse recurso é amplamente aplicado nas ciências sociais por responder questões do tipo “como” e “porquê”. Destaca-se que é uma técnica que proporciona um tipo de investigação quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e o enfoque está em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (ALVES-MAZZOTTI, 2006).

Os dados foram coletados de fontes secundárias oriundas de sites e relatórios anuais da montadora em questão e, ainda, por meio de relatórios financeiros da controladora do grupo (*Tata Motors holding*). A seguir, por meio da Tabela um, elencam-se as fontes dessa pesquisa. Pesquisa esta que cumpriu três processos que compõem as fases de uma análise de conteúdo descritas por Bardin (1977, 2016): a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados.

Assim, foi feito o tratamento dos resultados, quando os dados e informações

encontrados nesses relatórios e sites, foram consolidados e condensados para a interpretação e compreensão dos desdobramentos dessa aquisição. A partir disso, foi possível inferir diferentes comportamentos, processos predominantes e informações inerentes aos diversos contextos, os quais foram agrupados e classificados em tabelas, quadros e gráficos, que permitiram viabilizar o alcance dos resultados necessários para comprovar evidências.

RELATÓRIO	ANO	GRUPO/EMPRESA
Annual Results Financial year 2009-10	2010	Tata Motors Connections Aspirations
Annual Report 2010/11	2011	Jaguar Land Rover PLC
Annual Results Financial year 2010-11	2011	Tata Motors Connections Aspirations
66TH Annual Report 2010-2011	2011	Tata Motors
Annual Report Pursuant to Section to Section 13 or 15 (d) of the Securities Exchange Act of 1934	2011	United States Securities and Exchange Commission
Annual Results Financial year 2011-12	2012	Tata Motors Connections Aspirations
Tata Motors 67 TH Annual Report 2011-2012	2012	Tata Motors Limited
Annual Results Financial Year 2012-13	2013	Tata Motors Connections Aspirations
Record Sales Performance for Jaguar Land Rover in July	2013	Tata Motors Connections Aspirations
Annual Report 2012/2013	2013	Jaguar Land Rover
Annual Report Pursuant to Section to Section 13 or 15 (d) of the Securities Exchange Act of 1934	2013	United States Securities and Exchange Commission
Annual Results Financial Year 2013-14	2014	Tata Motors Connections Aspirations
Consolidated Net Revenue grows to Rs.2,62,796 crores in FY 2014-15 Consolidated PAT stood at Rs.13,986 crores in FY 2014-15	2015	Tata Motors Connections Aspirations
Annual Results Financial Year 2014-15	2015	Tata Motors Connections Aspirations
Annual Report 2014-15	2015	Jaguar Land Rover Automotive PLC
Annual Report and Financial Statements year ended 31 March 2015	2015	Jaguar Land Rover Holdings Limited
Consolidated Net Revenue grows to ₹2,75,561 crores in FY 2015-16 Consolidated PAT stood at ₹11,024 crores in FY 2015-16	2016	Tata Motors Connections Aspirations
Annual Results Financial Year 2015-16	2016	Tata Motors Connections Aspirations
Annual Report and Financial Statements 2016	2016	JLR Holdings Limited
Annual Report and Financial Statements 2017	2017	JRL Holdings Limited
Annual Report 2016-2017	2017	Tata Motors
Annual Report 2015-16	2016	JLR Automotive PLC

Annual Results Financial Year 2016-17	2017	Tata Motors Connections Aspirations
Annual Report Pursuant to Section to Section 13 or 15 (d) of the Securities Exchange Act of 1934	2017	United States Securities and Exchange Commission

Tabela 1: Relatórios encontrados em sites especializados.

Fonte: Elaborado pelo autor com relatórios anuais (2019).

3 I ANÁLISE DOS DADOS

Essa pesquisa evidencia que essa compra trouxe “quebra de padrões”: quando a empresa indiana adquiriu uma britânica que, teoricamente, pertencia a um mercado desenvolvido, mais avançado e rico. Além disso, outra quebra de paradigma deu-se pelo fato de conciliar a atuação de produtos de luxo com a oferta do carro mais barato no mundo, o Tata Nano (TIMMONS & BUNKLEY, 2008; CARTY, 2019).

No decorrer desses dez anos, além do crescimento para os mercados asiáticos, a *Tata Motors* se projetou como uma indústria automotiva mundial, ao consolidar a sua posição no mercado internacional fornecendo carros de luxo de alto padrão que, antigamente, não compunham o conjunto de seu *portfólio* automobilístico (UNITED STATES SECURITY AND EXCHANGE COMMISSION REPORT, 2011, 2013; PATHAK, 2016; BUSINESS STANDARD, 2019; MBAKNOL, 2019).

Essa operação trouxe à Tata Motors um reconhecimento mundial como marca de confiança. Antes da aquisição, a Tata concentrava aproximadamente 90% de suas receitas na Índia e 10% dispersos em mercados estrangeiros. Com a união dos grupos, a Tata aumentou suas vendas para outros mercados em aproximadamente 50%, assim como conseguiu dispersar as vendas em outras regiões (LADDHA, 2016). Já o grupo *Jaguar Land Rover*, atuava predominantemente no mercado americano (30%), europeu, (55 %) demais regiões do mundo (15%) (LADDHA, 2016; MBAKNOL, 2019).

Um fato importante diz respeito à ampliação das vendas para o mercado chinês. Ela representava aproximadamente 1% nas vendas do grupo em 2005. Depois de 2009, a China também passou a ser um cliente em potencial e significativo para as vendas da JLR. Esse grupo desejava a expansão na rede de concessionárias e novas unidades de montagem na China, pois havia uma demanda reprimida de compradores por carros de luxo nesse país (Bajaj, 2012). Para isso um contrato estratégico (*joint venture*) foi realizado com a *Chery Automobile Company Limited*, no ano 2012, fato esse que facilitou a inserção do grupo no presente mercado (UNITED STATES SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION REPORT, 2013; TATA MOTORS ANNUAL REPORT, 2011-2012).

Essa negociação não foi efetivada por meio de uma fusão, mas sim, como já evidenciado anteriormente, foi uma aquisição de um grupo por outro. Assim, a incorporação da JLR trouxe para o grupo *Tata* mudanças financeiras, culturais do ponto de vista corporativo, alteração em seu mercado doméstico e uma diversificação para outros mercados (BATRA &

KHAIRAJANI, 2011). A TML teve um desafio a enfrentar, inicialmente, com essa aquisição transnacional, pois, no curto prazo, era sabido que surgiriam dificuldades, porém, no longo prazo, essa aquisição seria um investimento vantajoso (PATHAJ, 2016).

Essa aquisição somou forças quando agregou toda a estrutura da JLR à estrutura da Tata, desde produtos até serviços. De acordo com a literatura especializada, esse processo trouxe diversos resultados para ambas, tais como: ganho de prestígio da marca *Jaguar Land Rover*, fortalecimento dos processos industriais, produtos e serviços. Além disso, o acesso à *expertise* e ao *know how* na engenharia automotiva da JLR, alavancou a pesquisa e desenvolvimento das montadoras. Ou seja, houve uma estratégia de separação que priorizou uma forma de gestão independente, buscando concentrar-se na troca de conhecimentos, tanto em estratégias, como em sistemas de gestão (TIMMONS & BUNKLEY, 2008; BRUCHE, 2010; BATRA & KHAIRAJANI, 2011; TIINSIDE ONLINE SERVICES, 2012; BORAH, KARABAG & BERGGREN, 2015; LADDHA, 2016).

3.2 Desempenho Econômico do Grupo Jaguar Land Rover Após a Aquisição

Por meio de análises em relatórios anuais dos anos 2008 a 2018 do grupo JLR e em sites especializados, foi possível construir as tabelas dois, três e quatro que demonstram o comportamento dos grupos ao longo desses anos e como se deu essa expansão no ponto de vista econômico, demonstrando o crescimento e as transformações ocorridas no grupo após a aquisição. A Tabela 2 traz o desempenho em vendas, receitas e empregos ao longo dos anos. As Tabelas 3 ilustra o crescimento das vendas no varejo por região e, por sua vez, a Tabela 4 detalha as variações das receitas do grupo por região ao longo desses dez anos.

Ano	Vendas no varejo (unid.)	% de crescimento de vendas / ano	Receitas (£ in millions)	% Crescimento da receita / ano	Número de empregos gerados	% Crescimento no número de empregos / ano
2009-2010	208.000	-	6.527	-	-	-
2010-2011	240.905	15,81%	9.871	51,23%	18.059	-
2011-2012	305.859	26,96	13.512	36,9%	17.255	-4,45
2012-2013	374.636	22,49	15.784	17%	24.913	44,38%
2013-2014	434.311	15,93	19.386	22,82%	27.953	12,20%
2014-2015	462.209	6,42	21.866	12,79%	32.127	14,93%
2015-2016	521.571	12,84	22.208	1,56%	37.965	18,17%
2016-2017	604.009	15,81	22.286	0,35%	40.265	6,05%
2017-2018	604.309	0,05	24.339	9,21%	43.224	7,34%
2018-2019	-	-	25.786	5,94%	-	-

Tabela 2: Desempenho do grupo JLR por exercício entre os anos 2008-2018.

Fonte: Tabela elaborada pelo autor com base em relatórios anuais do grupo JLR e Tata Motors Limited.

Ao analisar os valores da Tabela 2 que trazem os resultados de vendas, receitas e empregos por ano, observa-se que houve um crescimento gradativo desses atributos ao longo dos anos de 2009 a 2019. Na coluna das vendas de varejo, por exemplo, percebe-se que houve um crescimento de 208.000 unidades vendidas do exercício 2009-2010 para 604.309 unidades vendidas no exercício 2017-2018. Isso representa um crescimento de aproximadamente 290 % das vendas totais no varejo em 10 anos, que na Figura 5 está exposto claramente.

Inicialmente as receitas estavam na casa de 6.527 milhões de libras (2009-2010). Quando se compara às receitas no último período em análise, evidenciou-se um aumento aproximado de 400% do primeiro para o último ano (25.786 milhões em 2018-2019). Quanto à variação percentual dessas receitas, sempre se manteve positiva, contudo, houve variações no crescimento sendo a mais significativa ocorrida no exercício 2010-2011, quando aumentou 51% em relação ao ano anterior, como constatado na coluna quatro (Tabela 1) referente à porcentagem de crescimento de receitas no período analisado.

Esse desempenho positivo foi consequência, principalmente, da diversificação de produtos, do crescimento do mercado consumidor na China e na Rússia e das oscilações na taxa de câmbio que favoreceram as vendas automotivas. Além disso, houve a valorização do dólar em relação à libra esterlina e o estímulo das vendas em decorrência do crescimento do PIB (Produto Interno Bruto) nesses países, o que contribuiu para a busca pelas categorias *premium* e utilitários esportivos, principalmente (JAGUAR LAND ROVER PLC ANNUAL REPORT, 2010-2011).

Do ano de 2011 para o ano de 2012, ocorreu um fato que merece destaque. Grande parte do aumento nas vendas foi em consequência, principalmente, dos modelos específicos da *Land Rover* que representaram quase 30% do total que foi de 36,9% para todo o grupo JLR (UNITED STATES SECURITY AND EXCHANGE COMMISSION REPORT, 2011). A seguir, visando aprofundar a análise dos parâmetros, inicia-se um diagnóstico das vendas e das receitas do período analisado e por regiões estratégicas para a JLR. Importante destacar que este mesmo detalhamento regional não foi realizado para a geração de empregos, pois entre as três variáveis, esta se julgou menos interferente para retratar a situação financeira da empresa 10 anos após a união das montadoras. A seguir, a Tabela 3 inicia a presente análise.

Ano	China (in 000's)	% de var.	América do Norte (in 000's)	% de var.	Europa (in 000's)	% de var.	Reino Unido (in 000's)	% de var.	Resto do mundo (in 000's)	% de var.
2010-2011	28.89	-	46.88	-	53.71	-	56.99	-	38.20	-
2011-2012	50.99	76,5	58.00	23,7	68.42	27,4	58.13	2,0	55.44	45,2
2012-2013	77.08	51,6	62.96	8,5	80.99	18,4	72.27	24,3	63.49	14,5
2013-2014	103.08	33,7	75.67	20,2	8285	2,3	76.72	6,2	73.19	15,3
2014-2015	115.97	12,5	78.37	3,6	87.86	6,1	86.75	13,1	66.64	-8,96
2015-2016	99.09	-14,6	99.09	26,5	125.18	42,5	104.31	20,3	93.88	40,9
2016-2017	125.21	26,4	123.53	24,7	141.04	12,7	124.76	19,6	89.48	-4,7
2017-2018	150.18	19,9	129.32	4,7	133.59	-5,3	108.76	-12,8	92.52	3,4
Cresc. médio(%)		29,4		14,7		14,85		10,37		15,1

Tabela 3: Vendas no varejo por ano e por região.

Fonte: Tabela elaborada pelo autor com base em relatórios anuais do grupo JLR e Tata Motors Limited.

Ao se analisar as vendas do varejo por região, observa-se que para todas as colunas ocorre um aumento ao longo desses anos. Contudo, um destaque maior é para os resultados encontrados referentes à China, visto que esse país apresentou o maior crescimento médio em vendas quando comparado ao resultado ano a ano das demais regiões. Esses dados indicam um mercado consumidor em crescimento.

Nesse momento destaca-se a parceria realizada com a montadora chinesa *Chery Automobile Company Ltd*, no ano de 2010, que contribuiu para esses resultados. Essa parceria foi uma *joint venture* composta por uma rede de NSC's (*National Sales Corporation*) na China. Essas são empresas nacionais responsáveis pela venda e distribuição dos veículos da JLR (JAGUAR LAND ROVER PLC ANNUAL REPORT, 2010-2011). A negociação, que foi aprovada em 2012 possibilitou a produção automotiva também na China, ao proporcionar a formação de uma cadeia de concessionárias e unidades de montagem em todo o território (JAGUAR LAND ROVER PLC ANNUAL REPORT, 2011-2012; TATA MOTORS, 2011-2012; UNITED STATES SECURITY AND EXCHANGE COMMISSION REPORT, 2013, 2015).

O crescimento nesse país, quando comparado com a América do Norte, a Europa, e em específico o Reino Unido diferencia-se em aproximadamente 50 %, quando se compara os valores percentuais entre o último período (2017-2018) e o primeiro período (2010-2011). Como exemplo, destaca-se o percentual de aumento referente ao mercado chinês, constatando-se um aumento de 519,6 % das vendas comparando os exercícios 2017/2018 ao exercício 2010/2011.

Ano/Região	China	USA	Europa	Reino Unido (UK)	Regiões restantes	Total
2008-2009	256.0	684.7	1.026,3	2.111,1	871.3	4.949,5
2009-2010	635.2	1.266,7	1.666,0	1.536,7	1.422,7	6.527,2
2010-2011	1.642,7	2.005,3	2.042,8	1.923,8	2.256,1	9.870,7
2011-2012	3.889,3	1.995,9	2.419,5	2.259,1	2.947,9	13.511,7
2012-2013	5.160,7	2.136,8	2.514,0	2.605,6	3.366,6	15.783,70
2013-2014	6.687	2.683	2,978	2.989	4.049	19.386
2014-2015	7.595	3.112	3.2	3.564	4.395	21.866
2015-2016	4,93	4.344	4.109	4.529	4.296	22.208
2016-2017	4.684	4.638	5.273	5.557	4.187	24.339
2017-2018	5.554	4.974	5.318	5.096	4.844	25.786

Tabela 4: Receita da JLR por região (por exercício) (milhões de libras).

Fonte: Tabela elaborada pelo autor com base em relatórios anuais do grupo JLR e Tata Motors Limited.

A Tabela 4 compara os valores das receitas de 2009 a 2018 por região. Por meio dela, verifica-se que até o exercício de 2014-2015, para todas as colunas, os valores das receitas cresceram de forma ininterrupta. A partir do exercício 2016 em diante, os crescimentos sofreram queda e, especialmente no último período (2017-2018), ficaram estagnados. Novamente, o mercado chinês é o que se destaca na análise quando, inicialmente, as receitas chegaram ao valor de 7,595 milhões de libras em 2015 e nos anos seguintes diminuíram. A suspeita inicial de que havia uma demanda reprimida no comércio automotivo chinês e na região asiática, sendo este, portanto, um mercado em potencial.

Um fator que merece destaque diz respeito à redução de receitas registradas na Tabela 2 e 4, a partir de 2015, em virtude de um grande acidente ter ocorrido no porto de *Tianjin*. Ele era um dos maiores portos da China, onde se armazenava um grande estoque de carros da JLR (aproximadamente 5.800 veículos). Esse estoque perdido representou US \$ 65 milhões de dólares para o grupo (redução aproximada de receitas para 4,93 milhões de libras de um ano para o outro, conforme constatado nas tabelas) (JAGUAR LAND ROVER AUTOMOTIVE PLC ANNUAL REPORT, 2015-2016; BUSINESS-STANDARD, 2015; BUREAU, 2015; PHILIP, 2015; REUTERS, 2015; TATA MOTORS, 2016).

Além desses fatos, a desaceleração econômica do mercado chinês no ano de 2015 trouxe perdas para o grupo TML na ordem de 157 milhões de libras e as grandes despesas de instalação em novas regiões contribuíram para o aumento dos gastos. Em consequência do ocorrido, as vendas da *Jaguar Land Rover* caíram por volta de 32 % na época (JAGUAR LAND ROVER AUTOMOTIVE PLC ANNUAL REPORT, 2015-2016; BUSINESS-STANDARD, 2015; BUREAU, 2015; PHILIP, 2015; REUTERS, 2015; TATA MOTORS, 2016).

Portanto, pelo evidenciado nas tabelas é possível perceber que a trajetória histórica

da TML quanto aos resultados econômicos (receitas, vendas, empregos), revelou que a estratégia do grupo de se tornar uma montadora de projeção mundial foi bem sucedida. Nessa estratégia se incluiu a aquisição da *Jaguar Land Rover* como ponto de partida e decisão “divisor de águas” para alcançar resultados positivos, sendo determinantes para o crescimento de ambos os grupos.

Além dos resultados evidenciados nas tabelas, diagnosticou-se que entre as estratégias iniciais adotadas pelo grupo TML, após a aquisição da JLR, houve ampliação em sua rede de marketing e a quantidade de revendedores em mercados de países na Ásia. Para isso, foram abertas concessionárias na Índia e na China. Além disso, estabeleceram-se as NSCs (*National Sales Corporation*) nesses países cujo estabelecimento criou uma cadeia de 125 concessionárias. Posteriormente, o grupo veio a instalar nesses países novas unidades de produção e montagem, com uma rede de fornecedores integrada (UNITED STATES SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION REPORT, 2013).

Um fator que potencializou os resultados aqui constatados foi o conjunto de novas unidades de montagem que proporcionaram a produção de kits CKDs no Quênia, Malásia, Turquia e Paquistão. Ou seja, houve a soma de forças entre JLR e TML em projetos que desenvolveram a capacidade de pesquisa, desenvolvimento, fornecimento de suprimentos, fabricação e montagem, enquanto fomentadores da expansão de ambos os grupos (UNITED STATES SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION REPORT, 2013, 2017).

Nesse sentido, ao continuar a estratégia de expansão pelo mundo em diversas regiões, mais um passo foi dado por meio da inauguração de três novas unidades de fabricação da *Jaguar Land Rover*: na Áustria (em 2015), no Brasil (em 2016) e na Eslováquia (em 2018). Em um primeiro momento, o grupo TML, com a aquisição da JLR consegue expandir o seu negócio automotivo (categoria *premium*), aumentar as receitas e vendas na região asiática, principalmente na China, e ter acesso ao mercado de países desenvolvidos (Estados Unidos, Reino Unido e Europa) (UNITED STATES SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION REPORT, 2017).

Em um segundo momento, ocorre o processo de expansão para outras regiões não tradicionais em busca de se tornar global. Assim, o grupo TML buscou avançar para consumidores em outras regiões, em novos continentes, principalmente em países emergentes. Foi nesse contexto que o Brasil entrou em cena, quando a *Tata Motors Limited* instalou uma unidade de montagem dos modelos de veículos *Land Rover*, na cidade de Itatiaia no Estado do Rio de Janeiro (UNITED STATES SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION REPORT, 2017).

4 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

A aquisição da *Jaguar Land Rover* pelo grupo *Tata Motors Limited* foi uma decisão estratégica “divisora de águas” por ter sido uma ação bem sucedida, quando se constatou a

expansão do parque industrial indiano e do grupo TML para outras regiões do mundo, com crescimento nos resultados financeiros do grupo, tanto na região asiática como na Europa, América do Norte e, em especial, no Reino Unido que é o local de origem da JLR.

Esta pesquisa constatou que o grupo *Tata Motors Limited* tinha como estratégia de negócio se tornar uma indústria automotiva de presença global, com produtos diversificados e em mercados variados. Para isso, a TML buscou empresas a fim de realizar novas parcerias e aquisições, como a incorporação da *Jaguar Land Rover* ao seu portfólio de subsidiárias, sendo o ponto de partida para a efetivação da estratégia de alcançar uma projeção internacional de seu parque automotivo industrial.

A partir disso, essa montadora alcançou os mercados desenvolvidos que anteriormente eram de domínio da JLR, como: América do Norte e Europa. Além disso, essa negociação contribuiu para preencher uma lacuna de mercado, ao expandir suas vendas para a região asiática, principalmente a China e Índia. Posteriormente, as unidades de fabricação criadas na Áustria, Eslováquia e Brasil surgem como mais um passo avançando nesse projeto de expansão pelo mundo.

Destaca-se, também, o fato de ser um grupo de menor influência e poder, que adquiriu uma empresa consolidada de um país desenvolvido e de influência global. Diante desse contexto, há um rearranjo do campo automotivo, visto que se evidencia um novo momento vivido dentro da história da indústria automobilística. Essa que inicialmente foi dominada por empresas americanas, depois sofreu um arrefecimento em virtude da concorrência das montadoras europeias, em seguida, das japonesas e, atualmente, verifica-se por meio dessa pesquisa um deslocamento do eixo produtivo e consumidor do setor automotivo para a região asiática.

Elas eram empresas que no mercado mundial comportavam-se como multinacionais de sede em países desenvolvidos e matrizes em países subdesenvolvidos, posteriormente se formatam como transnacionais, por serem corporações de processos produtivos fragmentados em diferentes países, porém seus escritórios centrais ainda permanecem nas matrizes. Agora, através dessa aquisição, observa-se que um grupo menor e não tradicional, de origem emergente, incorpora uma empresa consolidada do mercado e avança rumo a diferentes continentes.

As mudanças ocorridas na montadora, não só evidenciaram o fenômeno do deslocamento dos parques industriais automotivos para países emergentes (China, a Índia, a Coreia do Sul e outros países do leste europeu), como também explicitaram os impactos no mercado quando se percebe um rearranjo do campo automotivo perante as novas dinâmicas de interação das empresas deste ramo ao longo dos anos.

REFERÊNCIAS

ABREU, Alice Rangel de Paiva; RAMALHO, José Ricardo. **XXIV ENCONTRO ANUAL DA ANPOCS: A indústria automobilística brasileira e a implantação de novos pólos de desenvolvimento regional – o caso do Rio de Janeiro / GT Trabalho e Sociedade 1ª Sessão**. Petrópolis, RJ: GT Trabalho e Sociedade, 2000. 22 p. Disponível em: <<https://anpocs.com/index.php/encontros/papers/24-encontro-anual-da-anpocs/gt-22/gt20-18/4882-aliceabreu-a-industria/file>>. Acesso em: 15 jan. 2019.

ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith. USOS E ABUSOS DOS ESTUDOS DE CASOS E ABUSOS DOS ESTUDOS DE CASO. **Cadernos de Pesquisa**, Rio de Janeiro, v. 36, n. 129, p.637-651, dez. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cp/v36n129/a0736129.pdf>>. Acesso em: 20 maio 2019.

ANNUAL Results Financial Year 2015-16: Consolidated Net Revenue grows to Rs. 2,75,561 crores in FY 2015-16. Consolidated Net Revenue grows to Rs. 2,75,561 crores in FY 2015-16. 2016. Disponível em: <<https://www.tatamotors.com/aresult/annual-results-financial-year-2015-16-2/>>. Acesso em: 12 fev. 2019.

_____. 2014-15: Consolidated PAT stood at Rs.13,986 crores in FY 2014-15. Consolidated PAT stood at Rs.13,986 crores in FY 2014-15. 2015. Disponível em: <<https://www.tatamotors.com/aresult/annual-result-1/>>. Acesso em: 12 fev. 2019.

BADERA, Archana et al. **Tata Motors Acquisition of JLR**. 2014. Disponível em: <https://www.academia.edu/9643436/TATA_MOTORS_ACQUISITION_OF_JLR>. Acesso em: 03 abr. 2019.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo, Brasil: Edições 70, 2016. 276 p.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. 70. ed. Lisboa, Portugal: Edições 70, 1977. 229 p.

BATRA, Bhavika S; KHAIRAJANI, Dharmendra B. An Understanding of TATA-JLR deal with the concepts of Downsizing, Corporate Culture and Leveraged Buyout. **Indian Journal of Applied Research**, [s.l.], v. 2, n. 3, p.101-103, 1 out. 2011. The Global Journals. <http://dx.doi.org/10.15373/2249555x/dec2012/31>.

BERKELEY, Nigel et al. Industrial Restructuring and the State: the Case of MG Rover. **Local Economy: The Journal of the Local Economy Policy Unit**, [s.l.], v. 20, n. 4, p.360-371, nov. 2005. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1080/02690940500286594>.

BORAH, Dhruva Jyoti; KARABAG, Solmaz Filiz; BERGGREN, Christian. **The Gerpisa blog - THE AUTOMOBILE INDUSTRY UPSIDE DOWN: Drivers of a successful acquisition: The case of Jaguar Land Rover's acquisition by Tata**. 2015. Disponível em: <<http://leblog.gerpisa.org/en/node/2923>>. Acesso em: 20 fev. 2019.

BRUCHE, Gert. Tata Motor's Transformational Resource Acquisition Path: A Case Study of Latecomer Catch-up in a Business Group Context. **Hochschule Für Wirtschaft Und Recht Berlin**, Institute Of Management Berlin At The Berlin School Of Economics And Law (hwr Berlin), Germany, n. 55, p.1-29, out. 2010. ISSN 1869-8115. Disponível em: <https://www.mbaberlin.de/fileadmin/user_upload/MAINdateien/1_IMB/Working_Papers/2010/neu_WP55_online.pdf>. Acesso em: 21 fev. 2019.

BUREAU, Et. **Tata Motors: 5,800 JLR cars at China port hit by blasts**: The company said it has yet to determine the exact extent of the damage, joining other global carmakers such as Volkswagen, Hyundai, Toyota etc.. 2015. Disponível em: <Tata Motors: 5,800 JLR cars at China port hit by blasts Read more at: [//economictimes.indiatimes.com/articleshow/48582647.cms?utm_source=contentofinterest&utm_medium=text&utm_campaign=cppst](http://economictimes.indiatimes.com/articleshow/48582647.cms?utm_source=contentofinterest&utm_medium=text&utm_campaign=cppst)>. Acesso em: 12 abr. 2019.

BUSINESS STANDARD (Índia) (Org.). **Tata JLR fears Tianjin blast impact on Q2**

earnings: Thousands of JLR cars had been reportedly damaged in the chemical explosion at Tianjin port on August 12, 2015. Disponível em: <https://www.business-standard.com/article/companies/tata-jlr-fears-tianjin-blast-impact-on-q2-earnings-115101401077_1.html>. Acesso em: 02 abr. 2019.

_____. (Índia) (Org.). **TATA MOTORS LTD. (TATAMOTORS) - COMPANY HISTORY**. 2019. Disponível em: <<https://www.business-standard.com/company/tata-motors-560/information/company-history>>. Acesso em: 21 fev. 2019.

CARTY, Sharon Silke. **Tata Motors to buy Jaguar, Land Rover for \$2.3B**. 2019. Disponível em: <<https://abcnews.go.com/Business/story?id=4528213&page=1&page=1>>. Acesso em: 20 fev. 2019.

DONNELLY, Tom; BEGLEY, Jason; COLLIS, Clive. The West Midlands automotive industry: the road downhill. **Business History**, [s.l.], v. 59, n. 1, p.56-74, 20 out. 2016. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.1080/00076791.2016.1235559>.

DONNELLY, Tom; MORRIS, David; MELLAHI, Kamel. ROVER-BMW: from shotgun marriage to quickie divorce. **International Journal Of Business Performance Management**, [s.l.], v. 5, n. 4, p.302-315, 2003. Inderscience Publishers. <http://dx.doi.org/10.1504/ijbpm.2003.003814>.

FONSECA, João José. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: Universidade Estadual do Ceará (uec), 2002. Apostila.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo, Brasil: Atlas, 2008. 220 p.

_____. **Como Elaborar Projeto de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HICKS, Jez; UPTON, Stephen. Jaguar Land Rover “transition to high performance” training program. **Industrial And Commercial Training**, [s.l.], v. 42, n. 5, p.247-250, 13 jul. 2010. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/00197851011057537>.

JAGUAR LAND ROVER AUTOMOTIVE PLC (Org.). **JAGUAR LAND ROVER AUTOMOTIVE PLC: Annual Report 2017/18**. Whitley, West Midlands: Jaguar Land Rover Automotive Plc, 2018. 180 p. Pág. 70-73. Disponível em: <<https://www.tatamotors.com/wp-content/uploads/2018/07/27060927/jlr-annual-report-2017-18.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2019.

_____. (United Kingdom) (Org.). **JAGUAR LAND ROVER AUTOMOTIVE PLC: Annual Report 2015-16**. United Kingdom: Jaguar Land Rover Automotive Plc, 2016. 140 p. Páginas 40,56,122,. Disponível em: <http://annualreport2016.jaguarlandrover.com/assets/019642_jlr_ar16_web.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2019.

_____. **ANNUAL REPORT 2014–15: JAGUAR LAND ROVER AUTOMOTIVE PLC**. West Midlands: Jaguar Land Rover Automotive Plc, 2015. 156 p. Pág. 51, 66-75. Disponível em: <http://annualreport2016.jaguarlandrover.com/assets/jlr_ar_2014-15.pdf>. Acesso em: 24 fev. 2019.

_____. (United Kingdom) (Org.). **Annual report and financial statements**. Whitley, West Midlands: Jaguar Land Rover Holdings Limited, 2017. 29 p. Pág. 22. Disponível em: <https://www.tatamotors.com/force-download/?att_id=k-hV1CvSqVWttuLDi6pdpg==&file=p4aOusR4tvDqjNPiFoY/dQ==>. Acesso em: 10 abr. 2019.

_____. (United Kingdom) (Org.). **Annual report and financial statements**. Whitley, West Midlands: Jaguar Land Rover Holdings Limited, 2016. 29 p. Pág. 22. Disponível em: <https://www.tatamotors.com/force-download/?att_id=X3RgBJQ7zAAFYdDs7e/OTQ==&file=IAH7qvnX2dgf8bpHuV4T9g==>. Acesso em: 10 abr. 2019.

JAGUAR LAND ROVER HOLDINGS LIMITED. (United Kingdom) (Org.). **Annual report and financial statements**. Whitley, West Midlands: Jaguar Land Rover Holdings Limited, 2015. 29 p. Disponível em: <https://www.tatamotors.com/force-download/?att_id=SIYPjLfJkhwe213-RfqmQ==&file=oxUGjntE4JtUWorvKxmeMA==>. Acesso em: 10 abr. 2019.

JAGUAR LAND ROVER (United Kingdom) (Org.). **ANNUAL REPORT 2012/2013**. Warwickshire: Jaguar Land Rover, 2013. 170 p. Pág. 84-88, 152. Disponível em: <https://www.tatamotors.com/force-download/?att_id=ZMEfH1rnkCec9rzsXJQ/ug==&file=gS63v9BZxk8v7kvai3mEKA==>. Acesso em: 21 fev. 2019.

JAGUAR LAND ROVER PLC (United Kingdom) (Org.). **2011/12 ANNUAL REPORT**. Mumbai: Jaguar Land Rover Plc, 2012. 135 p. Pág. 9-12. Disponível em: <https://www.tatamotors.com/force-download/?att_id=YfJl85SeL2xIZyDBUjVUMA==&file=r93P-5aqj7CWTcj5lu-f5Q==>. Acesso em: 15 mar. 2019.

_____. **2010/11 Annual Report**. Warwick: Jaguar Land Rover Plc, 2011. 124 p. Pág. 10-14. Disponível em: <https://www.tatamotors.com/force-download/?att_id=ZlyPmqLujqmw457WFrZ1yg==&file=W2lvUBQBPeBg/cYSIPEyLQ==>. Acesso em: 23 fev. 2019.

LADDHA, Seema. Acquisition Strategy: Analysis of Tata Motor's Jaguar Land Roar. **International Journal of Management & Business Studies**, Maharashtra, India, v. 6, n. 1, p.17-21, mar. 2016. Disponível em: <<http://www.ijmbs.com/Vol6/1/3-dr-seema-laddha.pdf>>. Acesso em: 25 fev. 2019.

MBAKNOL (Org.). **Case study: Tata Motor's Acquisition of Jaguar and Land Rover**. 2019. Disponível em: <<https://www.mbaknol.com/management-case-studies/case-study-of-tata-motor-acquisition-of-jaguar-and-land-rover/>>. Acesso em: 19 fev. 2019.

PATHAK, Atul Arun. Tata Motors' successful cross-border acquisition of Jaguar Land Rover: key take-aways. **Strategic Direction**, [s.l.], v. 32, n. 9, p.15-18, 12 set. 2016. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/sd-05-2016-0083>.

PHILIP, Siddharth Vikram. **Tata Motors Posts Surprise Loss on China Slump, Blast Costs**. 2015. Disponível em: <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2015-11-06/tata-motors-posts-surprise-loss-after-jaguar-sales-fall-in-china>>. Acesso em: 12 abr. 2019.

RECORD Sales Performance for Jaguar Land Rover in July. 2013. Disponível em: <<https://www.tatamotors.com/jlr-press-release/record-sales-performance-for-jaguar-land-rover-in-july/>>. Acesso em: 17 fev. 2019.

TATA MOTORS CONNECTING ASPIRATIONS. **Tata Motors completes acquisition of Jaguar Land Rover**. 2019. Disponível em: <<https://www.tatamotors.com/press/tata-motors-completes-acquisition-of-jaguar-land-rover/>>. Acesso em: 21 fev. 2019.

_____. (Org.). **Annual Results Financial Year 2016-17**: Consolidated Net Revenue Q4 FY 17 Rs.77,272 crores, Consolidated PAT Rs.4,336 crore. 2017. Disponível em: <<https://www.tatamotors.com/areult/annual-results-financial-year-2016-17/>>. Acesso em: 07 mar. 2019.

_____. **Consolidated Net Revenue grows to ₹2,75,561 crores in FY 2015-16 Consolidated PAT stood at ₹11,024 crores in FY 2015-16:** Consolidated Financial Results for the Quarter and Year ended March 31, 2016. Mumbai, Índia: Tata Motors, 2016. 3 p.

TATA MOTORS CONNECTING ASPIRATIONS. **Consolidated Net Revenue grows to Rs.2,62,796 crores in FY 2014-15 Consolidated PAT stood at Rs.13,986 crores in FY 2014-15:** Consolidated Financial Results for the Quarter and Year ended March 31, 2015. Mumbai, Índia: Tata Motors, 2015. 3 p.

_____. **Annual Results Financial Year 2013-14:** Consolidated Financial Results for the Quarter and Year ended March 31, 2014. 2014. Disponível em: <<https://www.tatamotors.com/aresult/annual-results-financial-year-2013-14/>>. Acesso em: 07 mar. 2019.

_____. **Annual Results Financial Year 2012-13:** Consolidated Net Revenue grows by 14% to Rs.188,818 crores in FY 2012-13 Consolidated PBT at Rs.13,633 crores. 2013. Disponível em: <<https://www.tatamotors.com/aresult/annual-results-financial-year-2012-13/>>. Acesso em: 05 mar. 2019.

_____. **Annual Results Financial year 2011-12:** Consolidated Net Revenue grows by 36% to Rs 165,655 crores in FY 2011-12 Consolidated Profit grows 46% to Rs. 13,517 crores (Rs. 9,274 crores in FY 2010-11). 2012. Disponível em: <<https://www.tatamotors.com/aresult/annual-results-financial-year-2011-12/>>. Acesso em: 05 mar. 2019.

_____. **Annual Results Financial year 2010-11:** Tata Motors Group – Global sales grow 24.2% and crosses the 1 million mark in FY 10-11 – Net Revenue grows 33.1% to Rs.123,133 crores – Profit Before Tax grows 196.3% to Rs.10,437 crores. 2011. Disponível em: <<https://www.tatamotors.com/aresult/annual-results-financial-year-2010-11/>>. Acesso em: 05 mar. 2019.

_____. **Annual Results Financial year 2009-10:** Consolidated Net Revenue grows by 30.5% in FY10. 2010. Disponível em: <<https://www.tatamotors.com/aresult/annual-results-financial-year-2009-10/>>. Acesso em: 10 mar. 2019.

TATA MOTORS LIMITED (Org.). **67 TH Annual Report 2011-2012.** Mumbai: Tata Motors, 2012. 212 p. Pág. 8-11. Disponível em: <https://investors.tatamotors.com/financials/67-ar.html/pdf/Tata_Motors_AR_2011-12.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2019.

_____. **66TH Annual Report 2010-2011.** Mumbai: Tata Motors Limited, 2011. 141 p. Pág. 15-18. Disponível em: <<https://drive.google.com/file/d/1D4hgfUbi15ZZSxDmY0oxcZ8QYXsEp8kc/view>>. Acesso em: 07 mar. 2019.

THOMS, David; DONNELLY, Tom. The Coventry Motor Industry. **Routledge Revivals**, [s.l.], 1 nov. 2000. Routledge. <http://dx.doi.org/10.4324/9781315184197>.

TIMMONS, Heather; BUNKLEY, Nick. **Ford Reaches Deal to Sell Land Rover and Jaguar.** 2008. Disponível em: <<https://www.nytimes.com/2008/03/27/business/worldbusiness/27auto.html>>. Acesso em: 25 fev. 2019.

TIINSIDE ONLINE SERVICES (Org.). **Você sabe o que é Strategic Sourcing e quais as suas vantagens e desafios?** 2012. Disponível em: <<http://tiinside.com.br/tiinside/17/07/2012/voce-sabe-o-que-e-strategic-sourcing-e-quais-as-suas-vantagens-e-desafios/>>. Acesso em: 25 fev. 2019.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: A Pesquisa Qualitativa em Educação**. São Paulo: Atlas, 2008.

TRAUB-MERZ, Rudolf. **The Automotive Sector in Emerging Economies: Industrial Policies, Market Dynamics and Trade Unions: Trends & Perspectives in Brazil, China, India, Mexico and Russia**. Berlin: Friedrich Ebert Stiftung, 2017.

UNITED STATES SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION (United States) (Org.). **Form 20-F: Annual Report Pursuant to Section 13 or 15(d) of the Securities Exchange Act of 1934**. Washington: United States Securities and Exchange Commission, 2017. 233p. Pág. 5, 8, 14, 20-26, 28, 42, 53. Disponível em: <<https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/926042/000119312517240716/d413912d20f.htm>>. Acesso em: 29 abr. 2019.

_____. **Form 20-F: Annual Report Pursuant to Section 13 or 15(d) of the Securities Exchange Act of 1934**. Washington: United States Securities and Exchange Commission, 2015. Disponível em: <<https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1089113/000119312515065289/d879000d20f.htm>>. Acesso em: 06 abr. 2019.

_____. **Form 20-F: Annual Report Pursuant to Section 13 or 15(d) of the Securities Exchange Act of 1934**. Washington: United States Securities and Exchange Commission, 2013. 197p. Pág. 8, 10, 11, 14, 17, 20, 21, 27, 34-36. Disponível em: <<https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/926042/000119312513317498/d570474d20f.htm>>. Acesso em: 15 abr. 2019.

_____. **Form 20-F: Annual Report Pursuant to Section 13 or 15(d) of the Securities Exchange Act of 1934**. Washington: United States Securities and Exchange Commission, 2011. 199p. Pág. 33-37. Disponível em: <<https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/926042/000119312511201037/d20f.htm>>. Acesso em: 24 fev. 2019.

PERCEPÇÃO DE GESTORES SOBRE AUDITORIA INTERNA: UM ESTUDO DE CASO EM EMPRESAS DE AUTOPEÇAS EM BELÉM/PA

Data de aceite: 01/07/2021

Data de submissão: 06/05/2021

Vanderson Benjamin dos Santos

Contador Bacharel formado pela ESMAC e
Empresário Contábil
Belém/PA
<https://lattes.cnpq.br/3407715719696801>

Marcos Vinicius Castro de Almeida

Graduando em Ciências Contábeis – ESMAC
Belém/PA
<https://lattes.cnpq.br/831336071313936>

Danilo Soares Rios

Pós-graduação em Auditoria, Controladoria e
Perícia, pela Faculdade de Estudos Avançados
do Pará (FEAPA); Empresário Contábil;
Docente na Escola Superior Madre Celeste
(ESMAC).
Belém/PA
<https://orcid.org/0000-0001-7085-4958>

Mário Jorge Santos Pinheiro

Mestre em Administração pela Faculdade
de Estudos Administrativos de Minas Gerais
(FEAD); Mestre em Planejamento pela
Universidade Federal do Pará (UFPA);
Coordenador de Curso Superior; Docente nas
Faculdades ESMAC e UNAMA.
Belém/PA
<https://orcid.org/0000-0002-7818-5231>

preventiva na detecção de problemas e não apenas fiscalizadora e punitiva. Ela é considerada um instrumento de trabalho, capaz de influenciar significativamente na melhora contínua da empresa. Este trabalho apresenta o resultado de um estudo de caso que buscou a comparação entre duas pesquisas sobre a percepção dos gestores frente atuação da Auditoria Interna atualmente. O trabalho foi desenvolvido pela metodologia do estudo de caso que é o mais recomendado para pesquisas exploratórias, com abordagem qualitativa, utilizando técnicas de pesquisa bibliográfica e documental. Os dados foram coletados através de um questionário adaptado, ele é composto por 20 perguntas fechadas distribuídas por objetivos específicos, sendo as 3 primeiras para identificar o perfil profissional dos gestores e o restante para identificar o posicionamento ante as questões sobre forma de atuação, praticas, resultados, desempenho, recomendações da auditoria interna, todas as respostas eram de múltipla escolha dispostas em escala Likert. Para aplicação do questionário aos gestores dessa empresa, utilizou-se a ferramenta Formulários Google na internet, com explicações dos objetivos e do compromisso de não revelar opiniões individualmente dos respondentes. Os dados levantados e analisados revelam que a percepção positiva se estende a outras empresas da mesma área.

PALAVRAS - CHAVE: Auditoria interna, percepção, gestores.

RESUMO: A Auditoria interna vem ganhando espaço e reconhecimento nos últimos anos, principalmente após adotar uma postura mais

PERCEPTION OF MANAGERS ABOUT INTERNAL AUDIT: A CASE STUDY IN AUTOMOTIVE COMPANIES IN BELÉM / PA

ABSTRACT: Internal Audit has been gaining space and recognition in recent years, mainly after adopting a more preventive stance in detecting problems and not only inspecting and punishing. It is considered a work tool, capable of significantly influencing the company's continuous improvement. This paper presents the result of a case study that sought to compare two surveys on the perception of managers regarding the performance of Internal Audit today. The work was developed by the case study methodology, which is the most recommended for exploratory research, with a qualitative approach, using bibliographic and documentary research techniques. The data were collected through an adapted questionnaire, it consists of 20 closed questions distributed by specific objectives, the first 3 to identify the professional profile of the managers and the rest to identify the position regarding the questions about the way of performance, practices, results, performance, internal audit recommendations, all responses were multiple choice arranged on a Likert scale. To apply the questionnaire to the managers of that company, the Google Forms tool on the internet was used, with explanations of the objectives and the commitment to not reveal the respondents' individual opinions. The data collected and analyzed reveal that the positive perception extends to other companies in the same area.

KEYWORDS: Internal audit, perception, managers

1 | INTRODUÇÃO

A globalização estimulou a (re)estruturação do ambiente organizacional pois, com o mercado mais competitivo, as organizações tiveram que planejar, estrategicamente, suas estruturas de controle interno. Desta forma, o investimento realizado na modernização das organizações tornou-se uma estratégia competitiva. Porém há uma preocupação quanto aos pontos de vulnerabilidade da organização neste cenário, principalmente relacionado a Auditoria interna.(ALVES, TIOSSI E MILAN, 2016)

Para Araújo e Sanches (2016), a Auditoria interna vem ganhando espaço e reconhecimento nos últimos anos, principalmente após adotar uma postura mais preventiva na detecção de problemas e não apenas fiscalizadora e punitiva. Os escândalos financeiros envolvendo grandes empresas contribuíram para este crescimento, após essas ocorrências foi sancionada a Lei Sarbanes-Oxley¹ que abriu precedentes para a abertura do Departamento de Auditoria Interna.

Bussler et al. (2017) discorre que “a auditoria interna é um instrumento de trabalho, capaz de influenciar significativamente na melhora contínua da empresa”. Para isso, a auditoria interna atua como uma assessora a gestão, dando orientações e direcionamentos para evitar erros que possam ocasionar danos a empresa (FREITAS E SENA, 2019).

¹ Regras para a governança corporativa, relativas à divulgação e à emissão de relatórios financeiros. DELOITTE TOUCHE TOHMATSU, **Lei Sarbanes-Oxley** – Guia para melhorar a governança corporativa através de eficazes controles internos. Disponível em: https://www.legiscompliance.com.br/images/pdf/sarbanes_oxley_portugues_delloite.pdf Acesso em 22 de abr. de 2020.

O presente artigo tem como objetivo compreender as práticas desenvolvidas pela Auditoria Interna a partir da percepção dos gestores. Tendo como especificidade verificar a aderência em relação à função desenvolvida pela auditoria interna com a percepção dos gestores; comparar os dados obtidos com uma pesquisa já realizada por Araújo e Sanches (2016) para identificar se os resultados são equivalentes; compreender se há divergências na percepção dos gestores que podem estar relacionadas ao perfil profissional dos gestores.

Para Almeida (2004), o conhecimento sobre a percepção dos auditados sobre as práticas realizadas pelos auditores internos é extremamente relevante para identificar tanto se essas práticas estão de acordo com a literatura, quanto se a percepção dos gestores é positiva ou negativa. Tudo isso pode contribuir de forma significativa para o crescimento da auditoria interna.

2 | REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Auditoria

Segundo Gomes, Araújo e Barboza (2009), a auditoria surgiu na Inglaterra e chegou ao Brasil em 1940 junto com as companhias multinacionais, pois era necessária uma garantia de que os investimentos estavam sendo verificados. Assim, foram abertos diversos escritórios de firmas de auditoria que foram crescendo junto com as companhias auditadas.

Para Almeida (1996), a auditoria tem seu crescimento atrelado a revolução industrial, na qual o modelo familiar foi trocado pela busca de novos mercados e competição por espaço. Ou seja, era indispensável reconsiderar as formas de controle almejando principalmente a redução de custos.

Segundo Mendes et al. (2017), a auditoria pode ser caracterizada como uma revisão de documentos para aquisição de informações internas e externas que estão vinculadas ao controle patrimonial da empresa. Ela polia setores chaves e realiza testes regularmente nos controles internos para evitar erros e fraudes, tem como objetivo principal garantir a fidelidade dos registros, aumento da credibilidade das demonstrações contábeis.

2.2 Auditoria Interna e Externa

Segundo Dutra et al. (2017), a auditoria pode ser classificada como interna ou externa, de acordo com forma de intervenção. Apesar de ambas terem basicamente o mesmo campo de atuação, existem diferenças bem distintas.

A auditoria externa ou independente, segundo Dutra et al. (2017), tem seu nascimento no modelo capitalista devido as mudanças no mercado, como sua expansão e aumento na concorrência. Ela pode ter inúmeros segmentos como: auditoria de demonstrações financeiras, auditoria contábil, auditoria de recursos humanos, auditoria de sistemas, auditoria jurídica, auditoria de qualidade, entre outras.

Na auditoria externa, segundo Cardoso e Vieira (2017) não há vínculo empregatício

com a empresa, o que torna o trabalho do auditor bem mais independente e tem como objetivo principal a emissão de um parecer.

Já a auditoria interna, segundo Dutra et al. (2017), apareceu como uma ramificação da auditoria externa. Nela o auditor possui vínculo empregatício com a empresa, apesar de não poder estar subordinado e exercer sua função com independência. Tem como objetivo principal além de avaliar, prestar assessoria a administração sendo assim uma ferramenta de gestão.

ELEMENTOS	AUDITORIA EXTERNA	AUDITORIA INTERNA
Sujeito	Profissional independente	Auditora interna (funcionários da empresa)
Ação e Objetivo	Exame das demonstrações Financeiras	Exame dos controles operacional
Finalidade	Opinar sobre as demonstrações financeiras	Promover melhoria nos controles operacionais
Relatório Principal	Parecer	Recomendações de controle interno e eficiências administrativas
Grau de Independência	Mais amplo	Menos amplo
Interessados no Trabalho	A empresa e o público em geral	A empresa
Responsabilidade	Profissional, civil e criminal	Trabalhista
Número de áreas cobertas pelo exame durante um período	Maior	Menor
Intensidade dos trabalhos em cada área	Menor	Maior
Continuidade do trabalho	Período	Contínuo

Quadro 01 – Diferença entre auditoria externa e interna.

Fonte: Adaptado de Crepaldi e Crepaldi (2016).

2.3 A Importância da Auditoria nas Organizações

De acordo com Alves, Tiossi e Milan (2016), todas as organizações, sejam elas privadas ou públicas, necessitam verificar constantemente seus métodos a fim de se ajustar as vigentes condições impostas pelo mercado e assim tornar melhor ou conservar seu posicionamento nele. Desta forma, a auditoria interna seria um elemento indispensável para uma apropriada gestão do patrimônio da organização.

Segundo um levantamento realizado pelo SEBRAE (2017) dentre os principais fatores que levaram PME's (pequenas e médias empresas) a falência foi despesas excessivas, falta de planejamento, estrutura, administração, recursos e capacitação, assim como inexperiência e motivos socioeconômicos que podem levar a erros e/ou fraudes que resultam no fechamento prematuro.

De acordo com Cardoso e Vieira (2017), a auditoria interna seria um instrumento de auxílio e apoio a gestão exatamente por sua verificação, avaliação e análise de procedimentos, transações, operações que podem evitar que tais situações ocorram e levem as organizações ao fechamento.

Para Silva e Vieira (2015), independentemente do tamanho da empresa é necessário possuir algum tipo de controle, que significa monitorar, fiscalizar, pois isso auxilia diretamente na tomada de decisões.

2.3.1 Papel do Auditor

Alves, Tiossi e Milan (2016) afirmam que o auditor interno tem uma função essencial, desta forma lhe são requeridas características indispensáveis que tornam sua atuação confiável. Segundo Santos e Grateron (2003), em sua maioria, os processos de tomada de decisão estão mais ligados a convicções e preceitos morais do que características técnicas.

Lélis e Pinheiro (2012) afirmam que levaram em consideração atributos individuais como experiências, escolaridade, seu status na CIA (*Certified Internal Auditor*) e seu treinamento para realizarem o mapeamento da capacitação dos auditores.

Para Franco e Reis (2004), é necessário o auditor possuir competência para pôr em prática técnicas, normas e procedimentos; realizar relatórios e registros financeiros dentro das normas e técnicas contábeis; noções de administração para averiguar possíveis desvios; além de conhecer a base de economia, contabilidade, impostos, direito comercial, finanças, sistemas de processamento e métodos quantitativos.

Segundo Alves, Tiossi e Milan (2016), é papel do auditor responder as expectativas da empresa, mas sem deixar sua independência de lado e é exatamente isso que agrega confiabilidade ao seu serviço, assim o auditor tem o papel de auxiliar com sugestões que resultem em melhorias no controle interno e como consequência colaborando para uma administração eficiente, além de garantir o cumprimento das normas internas e preservar o patrimônio da organização. Ele trabalha sempre atrelado as leis e normas atuais diminuindo a possibilidade de erros e/ou fraudes.

Entretanto Justino e Silva (2016) afirmam que é de responsabilidade do gestor identificar possíveis irregularidades, por este motivo é imprescindível que haja uma boa comunicação entre auditados e auditores. Neste aspecto o auditor interno encontra respaldo nas Normas Brasileiras de contabilidade que afirmam que o auditor “não é responsável nem pode ser responsabilizado pela prevenção de fraudes ou erros”.

2.3.2 Funções da Auditoria

Segundo o Portal de Auditoria (2020), a auditoria interna tem como função principal elaborar planos de ação que possam dar auxílio a instituição para obter os resultados desejados, seguindo uma estratégia disciplinada e sistêmica tanto na análise, quanto no aperfeiçoamento da eficiência dos processos de gestão de risco com o propósito de agregar valor à instituição e aperfeiçoar operações e resultados.

Alves, Tiossi e Milan (2016) afirmam que é fundamental que a auditoria interna esteja atenta as novas tendências do mercado para que assim seja possível cumprir suas funções, assim como flexibilidade e eficiência na adesão de recursos inovadores. Para os autores seria a auditoria interna que permitiria a instituição crescer de forma sistemática.

Segundo Santos (2017), diante de todas as incessantes transformações no mercado e a globalização, é indispensável gerir recursos com eficácia e eficiência. Isto demonstra a importância da auditoria interna como ferramenta de controle. Seus procedimentos, segundo Alves, Tiossi e Milan (2016), devem ser baseados nos princípios da contabilidade para assim garantir a autenticidade das demonstrações contábeis.

Santos e Grateron (2003), colocam a transparência como condição necessária e obrigatória para que desta forma a informação contábil não esteja apenas disponível para usuários como também haja compreensão por parte desses usuários sem a possibilidade de segundas interpretações. Ou seja, como uma das funções da auditoria interna é emitir um relatório, este deve conter informações claras que possam ser revisadas por outras pessoas sem dar abertura a dúvidas e/ou pensamentos dúbios.

Para Alves, Tiossi e Milan (2016) é exatamente essa necessidade de obter dados concretos apresentados de forma autêntica que auxiliou tanto no desenvolvimento como no reconhecimento da auditoria, visto que apenas o auditor pode oferecer tais características. É claro que ainda há desafios a serem superados dentro da profissão como em qualquer outra que tem sua imagem manchada por profissionais mal capacitados e/ou com conduta duvidosa.

3 | PROCESSO METODOLÓGICO

Com a proposta de se aproximar da pesquisa desenvolvida por Araújo e Sanches (2016) utilizou neste trabalho a mesma proposta metodológica para alcançar os objetivos listados. Portanto trata-se de um estudo exploratório, que possui três características principais: a) levantamento bibliográfico; b) entrevistas com pessoas que já tiveram contato com o problema e c) análise de exemplos que possam instigar a compreensão, além de ter como objetivo tornar o problema mais conhecido (GIL, 2007).

O questionário utilizado para obter a percepção dos gestores foi adaptado de Araújo e Sanches (2016) e é composto por 20 perguntas fechadas, com respostas de

múltipla escolha dispostas em escala Likert². Foi enviado aos participantes da pesquisa o questionário via formulário Google junto a uma carta de apresentação explicando o objetivo da pesquisa e um termo de compromisso onde os pesquisadores se comprometem em não revelar dados individualmente.

Para Morrison, Matuszek e Self (2010), a replicação é uma forma efetiva de verificar descobertas científicas, observando, investigando, experimentando e comparando dados para efetivamente validar e aceitar uma teoria. Replicando é possível identificar variáveis que influenciaram o estudo, além de verificar a metodologia e as questões apresentadas na pesquisa, conferindo tanto a validade da pesquisa como a generalização dos dados encontrados, conforme Lennan e Avrichir (2013). Desta forma, replicar representa algo indispensável na prática científica.

Categorias	Indicadores	Conceitos
Natureza	Qualitativa	Está na interpretação e na compreensão dos significados das ações e relações de fatos não quantificáveis.
Nível	Exploratória	Investigação mais ampla com o objetivo de proporcionar visão geral quando o tema escolhido é pouco explorado.
Delineamento	Estudo de caso	É a seleção de um objeto de pesquisa com o intuito de aprofundar os aspectos característicos onde o objeto pode ser qualquer fenômeno individual.
Instrumentos	Questionário	É constituído por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito e sem presença do pesquisador.

Quadro 02 – Métodos utilizados na pesquisa.

Fonte: Adaptado de Duarte et al.(2009).

É importante ressaltar a importância da metodologia escolhida, visto que se trata de uma replicação de Araújo e Sanches (2016). Desta forma foi possível fazer a comparação dos dados coletados para identificar ou não possíveis divergências.

4 | ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para elucidar a pesquisa o questionário aplicado foi adaptado, respondido, armazenado e analisado através da ferramenta Formulários Google e foi direcionado a todos os gestores da empresa que totalizou 113 questionários enviados, atingindo um total de 62 respostas. Foi obtido um índice de retorno de 54,86%.

² As escalas Likert são um tipo de escala para questionários, amplamente usadas para medir posturas e opiniões com um nível maior de nuance que uma simples pergunta de “sim” ou “não”. Escala Likert -O que é e como usar?. Disponível em: <https://pt.surveymonkey.com/mp/likert-scale/> Acesso em 23 de abr. de 2020.

Desta forma, com os dados coletados, destacou-se pontos principais, para realizar a comparação proposta por este artigo com os resultados obtidos por Araújo e Sanches (2016) e com isso alcançar a resposta para os objetivos apresentados

A análise das respostas será dividida pelos objetivos de cada questão, da mesma maneira que Araújo e Sanches (2016). Assim como os autores consideraram as respostas “a” e “b” como relacionadas a percepção positiva e as opções “c” e “d” como percepção negativa, este artigo seguiu a mesma linha de raciocínio.

As questões de 1 a 3 tinham a finalidade de definir o perfil profissional dos gestores que participaram da pesquisa e as questões de 4 a 20 tinham como objetivo verificar a percepção dos gestores frente os serviços do setor de auditoria interna.

Na questão1, pode-se constatar que a maior parte dos participantes exerce uma função ligada a parte administrativa da empresa que correspondem a 58,1%, os outros participantes estão distribuídos nas demais áreas. É possível identificar que há diferença significativa em qual setor a maioria dos respondentes atua, entretanto não é possível definir se esta diferença é devido a quantidade de funcionários por setor de cada empresa ou pelo retorno maior de respostas de cada setor. Não foi identificado grande influência dessas diferenças nos dados obtidos.

Na questão 2 exhibe a distribuição dos respondentes ao questionário por tempo de experiência, na qual pode-se verificar que a maioria dos participantes (41,90%) possuem entre 3 e 6 anos de experiência na posição. Na pesquisa de Araújo e Sanches (2016), a maioria (36,36%) possuía mais de 10 anos.

A questão 3 exhibe a distribuição dos respondentes ao questionário por nível de escolaridade, que aponta um nível de escolaridade elevado dos gestores, o que pode demonstrar uma boa instrução dos profissionais. Em Araújo e Sanches (2016), a maioria dos profissionais (41,82%) também possuíam um elevado nível de escolaridade (pós-graduação). Há uma diferença significativa entre a quantidade de gestores que possuía apenas o ensino médio nas duas pesquisas.

As questões 4, 7, 9, 11, 17 e 18 que tiveram como objetivo verificar a percepção dos gestores sobre a forma de atuação do departamento de auditoria interna.

Na questão 4, que diz respeito a freqüência da auditoria, é possível identificar uma diferença significativa entre as respostas das duas pesquisas, visto que em Araújo e Sanches (2016) a maioria dos auditados (72,73%) deram uma resposta positiva e em nossa pesquisa quase a metade dos respondentes (48,40%) deram uma resposta negativa, onde a auditoria ocorre raramente e apenas 29% disseram que ocorria anualmente.

Com este resultado, podemos supor que talvez um ou mais setores possam estar sendo negligenciados com relação a auditoria interna.

Com relação ao modo que a auditoria informava sobre o início dos seus trabalhos, na questão 7 podemos observar que em ambas as pesquisas a maioria dos participantes respondeu positivamente. Entretanto, há diferenças na distribuição que indicam que em

nossa pesquisa 32,30% dos participantes responderam negativamente, já em Araújo e Sanches (2016) apenas 5,45% dos participantes responderam negativamente a essa questão.

Na questão 9, com relação ao conhecimento dos entrevistados sobre os processos da auditoria interna, em ambas as pesquisas os auditados responderam positivamente, ou seja, a maioria acredita ter um bom conhecimento sobre esses processos.

Na questão 11, com relação à percepção sobre qual seria o objetivo principal da auditoria interna em Araújo e Sanches (2016) a maioria dos auditados (70,91%) respondeu positivamente, indicando que a maioria dos gestores deu respostas de acordo com objetivos compatíveis com a auditoria interna. Em nossa pesquisa, apesar de duas respostas terem a mesma porcentagem, a soma das opções consideradas negativas é de 54,9% indicando que mais da metade dos gestores respondeu negativamente.

É possível observar que em ambas as pesquisas, na questão 17, os auditados responderam positivamente à questão sobre a frequência da comunicação informal dos resultados dos trabalhos da auditoria quando há necessidade.

Com relação a emissão do relatório de auditoria a área, na questão 18, em ambas as pesquisas os gestores responderam positivamente indicando que o departamento de auditoria está dando o retorno necessário as áreas auditadas.

A análise das respostas acima mostra que apesar de terem sido encontradas algumas discordâncias entre a pesquisa realizada por Araújo e Sanches (2016) e os dados encontrados em nossa pesquisa, a maioria das respostas revela uma percepção positiva sobre as práticas desempenhadas pela auditoria interna. Segundo Araújo e Sanches (2016), isto indica que os respondentes têm um bom conhecimento sobre o papel e as práticas desempenhadas pelo departamento de auditoria interna e este conhecimento pode ser justificado, em uma parcela, por um bom esclarecimento durante a auditoria pelos auditores na realização dos trabalhos.

As questões 5, 6, 12, 15, 16, 19 e 20 indicam a percepção negativa ou positiva dos auditados referente à prática, atuação, resultados, desempenho e recomendações da auditoria interna e se isto acrescenta valor para a empresa e/ou colabora para a melhoria do desempenho dos processos.

Ao questionar com relação à eficácia dos trabalhos de auditoria interna, questão 5, é possível observar que a maioria dos respondentes (90,30%) possui uma percepção positiva, considerando os trabalhos da auditoria eficaz.

No que tange a questão 6, podemos observar que a percepção dos auditados sobre o desempenho dos profissionais da Auditoria Interna quanto aos trabalhos realizados na sua área é positiva, já que 87,10% das respondentes assinalou ótimo/bom.

Com relação aos resultados reportados, os dados encontrados indicam que há uma percepção positiva dos auditados. Não houve respostas consideradas negativas nesta pergunta, ou seja, na questão 12 todos os entrevistados acreditam os dados encontrados

na auditoria são muito significantes.

Visto que 90,30% dos auditados responderam ótimo/bom na questão 15, podemos observar que há uma percepção positiva dos auditados referente às recomendações da auditoria.

Na questão 16, com relação a contribuição da auditoria para melhorar o alinhamento entre processos e estratégias, 96,80% dos auditados possuem uma percepção positiva, ou seja, acreditam que há grande contribuição.

No que diz respeito a agregação de valor, na questão 19, podemos observar que 96,80% dos auditados considera que a auditoria agrega valor para a empresa.

Com relação a melhoria de desempenho no seu processo, na questão 20, é possível observar que 96,80% dos auditados possuem uma percepção positiva, ou seja, acreditam que a auditoria melhora o desempenho do seu processo.

Através da análise das respostas, nota-se que os maiores percentuais se encontram reunidos nas opções “a” e “b”, o que indica uma percepção positiva dos auditados a respeito da prática, atuação, resultados, desempenho e recomendações da auditoria interna. Segundo Araújo e Sanches (2016), isto indica uma boa aceitação dos trabalhos realizados pela auditoria interna e isto corrobora com a informação divulgada pelo IIA Brasil de que a auditoria agrega valor e proporciona melhoria nas operações de uma instituição, assim como colabora para que a instituição alcance seus objetivos.

Na pesquisa de Araújo e Sanches (2016), é possível notar que há uma leve tendência para a resposta “c”. Em nossa pesquisa a tendência a respostas classificadas como negativas foram menores, isto pode indicar uma melhora na percepção dos gestores com relação aos temas abordados nessas questões.

As questões 8, 10, 13 e 14 apontam a percepção dos respondentes com relação à opinião, reação e comportamento quando auditados pelo departamento de auditoria interna.

No tocante a questão 8, sobre a reação dos auditados, notamos que a maioria dos auditados responderam positivamente (93,60%), ou seja, a maioria dos auditados se mantém tranquilo ou não esboça reação alguma.

No que se refere a questão 10, com relação ao clima durante a entrevista, notamos que 77,40% dos auditados se concentrou nas respostas positivo/cordial, consideradas positivas.

No que tange a questão 13, sobre o comportamento dos auditados durante a evidência encontrada de deficiência, notamos que 90,30% dos respondentes indicaram que ficam receptivos nessa situação

Com relação a questão 14, podemos observar que 93,50% dos auditados responderam que sempre dão importância as evidências encontradas pela auditoria interna e as analisam.

Com a análise das questões, é possível observar que a maioria das respostas se encontram reunidas nas opções “a” e “b”, o que indica uma percepção positiva dos

respondentes com relação a opinião, reação e comportamento quando auditados pelo departamento de auditoria interna. Para Araújo e Sanches (2016), isto pode indicar que há um entendimento e aceitação dos auditados com relação aos trabalhos realizados pela auditoria interna.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como questão principal realizar uma comparação com a pesquisa realizada por Araújo e Sanches (2016) para identificar se os dados encontrados se estendiam a outras empresas do mesmo ramo e assim corroborar com a pesquisa acima. Com base nos dados obtidos em nossa pesquisa, foi possível alcançar os objetivos acima citados.

Para além disso, foi identificado que houve inclusive um aumento na percepção positiva dos gestores auditados com relação às perguntas referentes a respeito da prática, atuação, resultados, desempenho e recomendações da auditoria interna. Isto pode indicar que os gestores possuem uma percepção que corrobora com Lélis e Pinheiro (2012), a auditoria teria como objetivo principal auxiliar a empresa a atingir suas metas através de mudanças nos processos de gestão que resultam em melhoria da eficácia, se transformando assim em um setor que foca na parceira ao invés da punição,

No entanto, as divergências encontradas indicam que ainda há melhorias a serem feitas no que diz respeito a forma de atuação do departamento de auditoria interna. Pois apesar da maioria das questões relacionadas a este tópico terem sido positivas, em nossa pesquisa a porcentagem de respostas negativas nesse tópico foi maior do que a encontrada em Araújo e Sanches (2016).

Sugere-se que outras pesquisas sejam realizadas afim de contribuir para a identificação da percepção dos gestores frente a auditoria interna e assim verificar se esta percepção é compatível com a literatura atual. Isto pode contribuir no debate sobre o tema, contribuir no desenvolvimento da pesquisa científica, além de aumentar a confiança dos gestores sobre a importância da auditoria interna e assim abrir portas para diversos profissionais da área.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. C. **Auditoria: Um Curso Moderno e Completo**. 5ªed. São Paulo: Atlas, 1996.

ALMEIDA, B. J. M. **Auditoria e sociedade: o diálogo necessário**. Rev. contab.finanç, v. 15, n. 34, São Paulo, p. 80-96, jan./abr, 2004.

ALVES, L., TIOSSI, F. M. & MILAN, W. W. **Auditoria contábil interna: seu papel e relevância para as organizações**. Org. Soc., Iturama (MG), v. 5, n. 3, p. 101-114, jan./jun, 2016.

ARAÚJO, J. & SANCHES, J. **A percepção dos gestores do setor de autopeças estabelecida no Brasil frente a atuação da auditoria interna.** Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (EGEPE). Março, Passo Fundo – Rio Grande do Sul. Brasil, 2016.

BUSSLER, C. T. K., FAGUNDES, J. A., POLACISKI, E., FERREIRA, C. C., SANTANA, A. F. B. **Percepção dos auditados sobre as práticas de auditoria interna em uma cooperativa de crédito.** Contabilidade y Negocios, vol. 12, núm. 23, 2017.

CARDOSO, A. B. S.; VIEIRA E. T. V. **Auditoria contábil como instrumento de gestão para pequenas e médias empresas.** Trabalho de conclusão do curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Auditoria e Perícia Contábil pela UCDB. Anápolis-GO, 2017.

CREPALDI, S. A.; CREPALDI, G. S. **Auditoria contábil: teoria e prática.** 10ª ed. São Paulo : Editora Atlas, 2016.

DUARTE, E. N., RAMALHO, F. A., AUTRAN, M. M. M., PAIVA E. B., ARAÚJO, M. B. S. **Estratégias metodológicas adotadas nas pesquisas de iniciação científica premiadas na UFPB: em foco a série “iniciados”.** Encontros Bibli, Florianópolis, v. 14, n. 27, p. 170- 190, maio, 2009.

DUTRA, E.; SILVA, L.; ARAÚJO, B.; BORGES, A. (2017). **A importância da auditoria nas organizações e seu papel estratégico.** In: ENCITEC – ENCONTRO CIENTIFICO E TECNOLÓGICO, 13., 2017, Toledo. Disponível em: <https://www.fasul.edu.br/projetos/app/webroot/files/conteudo_eventos/ce_producao/20171025-211720_arquivo.pdf>. Acesso em 15 Nov. 2019.

FRANCO, A. A. D.; REIS, J. A. G. **O papel da auditoria interna nas empresas.** VIII Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e IV Encontro Latino Americano de Pós-Graduação. Universidade do Vale do Paraíba, 2004.

FREITAS, C. da S. C. & SENA, R. A. **O Papel da Auditoria Interna na Detecção de Fraudes e Erros em Iniciativas Privadas.** Id onLine Rev. Mult.Psic. V.13,N. 43, p. 578-592, 2019.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOMES, E. D.; ARAÚJO, A. F. de; BARBOZA, R. J. **Auditoria: Alguns Aspectos a Respeito de sua Origem.** Revista Científica Eletrônica de Ciências Contábeis, Garças, n. 13, 2009.

JUSTINO, S. G.; SILVA, A. C. **O controle interno aliado à auditoria interna para prevenir as fraudes e irregularidades nas empresas.** ANAIS SIMPAC, v. 6, n. 1, 2016.

LENNAN, M. L. F. M.; AVRICHIR, I. **A Prática da Replicação em Pesquisas do tipo Survey em Administração de Empresas.** Revista Administração: Ensino e Pesquisa, 14(1): 39-61, 2013.

LÉLIS, D. L. M.; PINHEIRO, L. E. T. **Percepção de auditores e auditados sobre as práticas de auditoria interna em uma empresa do setor energético.** Rev. contab. finanç., v. 23, n.60, São Paulo, p. 212-222, set./dez, 2012.

MENDES, A. P.; PACHECO, G.; IANSEN, M. V. M.; PAVAN, M. R. B.; RANGEL, S. A. do C. **A importância da auditoria interna: estudo de caso do supermercado Cibus.** Revista Interfaces, n. 5, 2017.

MORRISON, R; MATUSZEK, T.; SELF, D. **Preparing a Replication or Update Study in the Business Disciplines**. European Journal of Scientific Research, v. 47, n.2, p. 278-287, 2010.

PORTAL DE AUDITORIA. **Funções e Importância da Auditoria Interna nas Corporações**. Disponível em: <<https://portaldeauditoria.com.br/funcao-e-importancia-da-auditoria-interna-nas-corporacoes/>>. Acesso em 04 Jan. 2020.

SANTOS, S. de Q. **AUDITORIA INTERNA DE GESTÃO – seus reflexos e suas contribuições no processo decisório de uma concessionária de motocicletas, situada na cidade de Barreiras – Bahia**. Revista Científica Semana Acadêmica, v.1, 2017.

SANTOS, A.; GRATERON, I. R. G. **Contabilidade criativa e responsabilidade dos auditores**. Rev. contab. finanç., v. 14, n. 32, São Paulo, p. 7-22, maio/ago, 2003.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Global entrepreneurship monitor, 2017. **Empreendedorismo no Brasil-2016**. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/941a51dd04d5e55430088db11a262802/\\$File/7592.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/941a51dd04d5e55430088db11a262802/$File/7592.pdf)>. Acesso em: 01 dez. 2019.

SILVA, M. A.; VIEIRA, E. T. V. **Auditoria Interna: Uma ferramenta de Gestão dentro das Organizações**. REDECA – Revista Eletrônica do Departamento de Ciências Contábeis & Departamento de Atuária e Métodos Quantitativos da FEA-PUC/SP, v.2, n. 2, p. 5, 2015.

USO DA FERRAMENTA GERENCIAL 5W2H NA IMPLANTAÇÃO DE INSTRUMENTOS DE CONTROLE EM UM RESTAURANTE

Data de aceite: 01/07/2021

Data de submissão: 05/04/2021

Letícia Alencar de Miranda

Centro Universitário Cesmac

Maceió-AL

<http://lattes.cnpq.br/6162084118112665>

Amanda Gabriela do Nascimento Costa

Centro Universitário Cesmac

Maceió-AL

<http://lattes.cnpq.br/6236698626674351>

Giane Meyre de Assis Aquilino

Centro Universitário Cesmac

Maceió-AL

<http://lattes.cnpq.br/8160998127471698>

RESUMO: A empresa estudada tem como *core business* o fornecimento de cardápio de massas e vinhos. Mediante supervisão no local visualizou-se a rotina de compras emergenciais e o desperdício de alimentos no descarte direto nas lixeiras, instigando o presente artigo a ter por objetivo implantar instrumentos de controle no estoque, processamento e porcionamento de preparações a partir do uso da ferramenta de gestão 5W2H na proposta de implantação de software Excel 365 de gerenciamento de almoxarifado e de formulário para monitoramento e controle com identificação de responsáveis pelo preparo e registro do quantitativo do porcionamento frio final das preparações. Os resultados da pesquisa indicam que os instrumentos implantados no restaurante se

tornaram essenciais para o controle interno e maior eficiência das atividades propostas no local.

PALAVRAS-CHAVE: Compras; Desperdício de Alimentos; Controle; Ferramenta 5W2H.

USE OF THE MANAGEMENT TOOL 5W2H IN THE IMPLEMENTATION OF CONTROL INSTRUMENTS IN A RESTAURANT

ABSTRACT: The studied company has as core business the supply of pasta and wine menu. Through on-site supervision, the routine of emergency purchases and food waste in direct disposal in the dumps was visualized, instigating the present article with the objective of implementing control instruments in the stock, processing and portioning of preparations using the tool of 5W2H management in the proposal to implement Excel 365 software for warehouse management and form for monitoring and control with identification of those responsible for the preparation and recording of the quantity of the final cold portion of the preparations. The results of the research indicate that the instruments implanted in the restaurant have become essential for the internal control and greater efficiency of the proposed activities in the place.

KEYWORDS: Shopping; Food waste; Control; 5W2H tool.

INTRODUÇÃO

A administração de uma Unidade de Alimentação e Nutrição (UAN), é uma área abrangente de atividade e por meio desta é

possível que seja atingido vários objetivos dentro da unidade com maior eficiência, economia de ações e recursos. No entanto, ela necessita de um planejamento e colaboração de toda cadeia produtiva (ABREU; SPINELLI; PINTO, 2013). Para que possam atingir o objetivo de fornecer refeições nutricionalmente, dieteticamente, sensorialmente e higienicamente adequadas em atenção às necessidades de seus clientes (ANDREATTI; BERNARDI; ABBUD, 2013).

Empresas de pequeno porte, tais como os restaurantes, possuem características muito específicas: por vezes possuem restrições de capital e investimentos, são geralmente administrados por seus fundadores; apresentam número insuficiente de colaboradores; estabelecem procedimentos informais, sem definir um planejamento. O entendimento de planejamento para aqueles que conduzem o negócio, resume-se muitas vezes ao caixa e ao rendimento das vendas (VASCONCELOS, 2013).

É indiscutível o vínculo entre controle interno, eficácia da gestão e continuidade dos empreendimentos, ou seja, o empreendedor precisa estabelecer e incentivar a prática de planejamento, não só na quantidade de insumos a serem adquiridos ou de desperdício (KOGIK *et al*, 2018; SILVA; 2020), mas no estabelecimento como um todo, pois desta forma o processo de produção se torna mais efetivo, menos oneroso e com clientes mais satisfeitos (VASCONCELOS, 2013).

Dentre o planejamento para funcionamento de um restaurante, consta a política de abastecimento com sistematização das requisições, da recepção e armazenamento das mercadorias (TEIXEIRA, 2007). O desafio de uma gestão de estoque eficiente é ser capaz de atender a demanda do estabelecimento, no tempo certo e na quantidade solicitada, sem que isso incorra em custos desnecessários. O controle de estoque proporciona ao gestor, alternativas e critérios que facilitam a realização de suas compras ao ponto de atender a demanda e manter um nível mínimo de estoque necessário para tal. Desta forma, gerenciar estoques requer cuidados e atenção na garantia de presença dos itens indispensáveis à produção (VITORIO, 2018).

A rotatividade de estoque está diretamente relacionada ao consumo das mercadorias, e esse consumo é definido pelo estabelecimento do padrão de cardápios, definição de per capita, estimativa do número de refeições e treinamento dos funcionários na produção e porcionamento (TEIXEIRA, 2007). O porcionamento adequado é um meio eficiente de atender, agilizar e facilitar o fornecimento de refeições, além de reduzir o desperdício de alimentos, uma vez que quantidades padronizadas evitam o excesso de alimentos no prato, contribuindo para o controle de sobras e restos. (ANDRADE; CAMPOS, 2012).

O monitoramento das perdas e atividades que não geram valor aos produtos é uma das etapas de controle mais significantes, uma vez que as perdas geram custos extras, perda de competitividade e redução do lucro, e podem até influenciar de modo negativo a imagem do empreendimento (SOARES *et al.*, 2011; NOGUEIRA, 2015).

Com a finalidade de ofertar refeições e ter como meta lucrar com isso, os

restaurantes precisam planejar, organizar, dirigir e controlar toda a cadeia produtiva para obterem sucesso. No entanto, mediante uma realidade de ausência de ferramenta técnica específica no controle de estoque e monitoramento de produção e porcionamento de refeições de um restaurante, visualiza-se o desperdício de alimentos no descarte direto nas lixeiras do local, instigando o presente artigo a ter por objetivo implantar instrumentos de controle no estoque, processamento e porcionamento de preparações a partir do uso da ferramenta de gestão 5W2H para ajustes e modificações pontuais iniciais, visando o monitoramento de consumo de alimentos no local.

METODOLOGIA

Trata-se de um estudo transversal, descritivo de natureza aplicada a analisar a utilidade de planilhas no controle de estoque, processamento e porcionamento frio em um restaurante que tem como *core business* o fornecimento de cardápio de massas e vinhos na cidade de Maceió/AL.

Foi realizado um acompanhamento da rotina do almoxarifado do restaurante, a fim de verificar o processo de compras, armazenamento e distribuição de mercadorias, bem como da cadeia de produção das refeições.

Após identificação das fragilidades nos processos do almoxarifado, através das notas fiscais arquivadas, foi elaborada uma planilha no software Excel 365 para levantamento de dados de compras dos meses de outubro, novembro e dezembro de 2020, contendo a relação de todos os alimentos adquiridos, uso médio diário, tempo de reposição, estoque mínimo e estoque máximo.

Concomitante ao diagnóstico no almoxarifado, na cadeia de produção, especificamente na área de porcionamento frio, foi analisado algumas fichas remanescentes para revisão do quantitativo das porções que iriam compor formulário a ser implantado para monitoramento e controle com identificação de responsáveis pelo preparo e registro do quantitativo do porcionamento frio final das preparações.

Para sugestão da ação de controle tanto no almoxarifado quanto no processamento e porcionamento frio, foi aplicada a ferramenta gerencial 5W2h que corresponde a 5W (What - o que? Who - quem irá participar? Where - onde será executada a ação? When - quando? Why - Por que será executada?) e 2H (How - como será executada? How Much – quanto custará para executar?) (GROSBELLI, 2014), para apresentação e explicação das ações de intervenção.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

O retorno do segmento de bares e restaurantes pós pandemia, o aumento de fluxo decorrente do período de final de ano e a incerteza da escassez dos insumos só aumentaram os riscos inerentes a sobrevivência dos restaurantes, obrigando-os a se preocuparem com

o planejamento, organização e controle de seus negócios para obterem sucesso e assim permanecerem no mercado.

A administração de suprimentos em um restaurante vai além do fluxo de compras e vendas. É dinâmico, complexo e responsabiliza-se pelo funcionamento do local sem interrupções. Erros nessa logística podem acarretar reposições irregulares que incidem diretamente sobre o aumento de custo de armazenamento (ABREU; SPINELLI; PINTO, 2013).

A rotina da necessidade de compras emergenciais no serviço em pauta é observada como resultado da falta de controle e desperdício de mercadorias no dia a dia. Mediante essa falta de controle sobre sua produção de refeições e seu estoque, iniciou-se o monitoramento de consumo de alimentos desde o estoque ao processamento no local.

Sabendo a quantidade que o estoque suporta (estoque máximo), o tempo de reposição que leva cada insumo para chegar no estabelecimento, a quantidade mínima (ou de segurança) a existir no estoque, associado ao consumo médio diário (conforme o porcionamento e demanda), consegue-se visualizar a situação de comprar ou não um determinado produto (ABREU; SPINELLI; PINTO, 2013).

Para uma visualização das compras realizadas no restaurante, através das notas fiscais arquivadas no almoxarifado, foi elaborada uma planilha de levantamento de dados de compras dos meses de outubro, novembro e dezembro de 2020, contendo a relação de todos os alimentos adquiridos, uso médio diário, tempo de reposição, estoque mínimo e estoque máximo. A análise dos dados dessa planilha deixou claro a inexistência de habilidades técnicas para realização da provisão criteriosa, desconsiderando-se os níveis de estoque, inclusive o estoque mínimo que, por sua vez, determina uma das grandes problemáticas desse estudo que é a compra emergencial frequente.

Silva (2020) em sua pesquisa demonstrou o mesmo com intuito da elaboração de planilha para controle de estoque, mencionando que a planilha também aumentou a visibilidade do gestor com relação aos itens em estoque, com isso reduzindo os problemas de falta de produtos, que foi o foco principal para a realização da mesma. Além disso, trouxe rapidez e praticidade para a consulta do estoque seco, tanto para o nutricionista responsável pelo abastecimento, como para o da produção, sabendo se tem disponibilidade ou não do produto.

Kogik *et al* (2018), observaram o setor de estoque de uma empresa do setor de supermercados, como também sua dinâmica de abastecimento, com base nisso sugeriram propostas de melhoria à empresa. Uma das sugestões foi a inclusão do estoque mínimo no sistema de compras, com o intuito de diminuir o excesso de mercadorias existentes no local. O objetivo foi auxiliar a organização a não solicitar a compra de itens sem necessidade, sem que o sistema tivesse avisado sobre a real necessidade de reabastecimento. Com isso, reduziram o estoque rotativo de 39 dias para 28 dias, que representou uma redução de aproximadamente 27% do valor de estoque da rede, com significativo impacto na

economia do local.

A exemplo de Grosbelli (2014) que utilizou a ferramenta 5W2H no setor do almoxarifado de um frigorífico de aves, com um estoque com mais de 8 mil itens, que após a análise dos pontos críticos foram determinados planos de ações a partir da ferramenta 5W2H, foi elaborada para o restaurante uma sugestão de ação.

A 5W2H é uma ferramenta gerencial que se baseia em sete perguntas objetivas para que uma ação tenha uma execução eficiente, com resultado eficaz e juntamente com a planilha de consumo dos 3 meses, pode ser feita uma proposta para controle de pedidos compras do almoxarifado.

O Quadro 1 abaixo descreve a proposta 5W2H apresentada ao local para implantação de *software* no almoxarifado do restaurante.

What	Implantação de um <i>software</i> Excel 365 de gerenciamento de almoxarifado.
Who	Almoxarife e Nutricionista.
Where	No computador do almoxarifado do restaurante.
When	Implantação imediata.
Why	- Controle eficaz da quantidade necessária a ser comprada, conforme estoques estabelecidos; - Proteção contra erros de previsão e registros imprecisos; - Destacar erros de planejamento de produção; - Emissão de relatório financeiro de compras atualizados.
How	Instalação do <i>software</i> Excel 365 de gerenciamento de almoxarifado, com disponibilidade de compartilhamento na rede intranet do restaurante (já existente) com as informações necessárias ao responsável técnico do restaurante, o nutricionista, e o responsável pelo almoxarifado, com os dados repassados por estes, será formulada planilhas de controle de estoque sendo mais fácil a visualização de compras ou não. Evitando que o serviço seja interrompido pela falta de algum insumo ou seja descartado um alimento fora da validade.
How Much	- Sem custos.

Quadro1- Proposta 5W2H para implantação de *software* Excel 365 de gerenciamento de almoxarifado.

A proposta acima apresenta-se prática, eficaz e sem custos ao local em face do mesmo já ter em seu quadro de funcionário um técnico em informática, computadores e intranet. Foi amparada por medidas cabíveis baseadas na rotina do restaurante e na demanda de atendimento como, quem é o responsável pela definição de limites de estoques e pontos de ressuprimentos, quem explicará e assinará pelas compras emergenciais. Assim tornando o serviço muito mais efetivo, fluido, minimizando os erros e gastos excessivos do restaurante.

Concomitante ao trabalho de implantação do *software* no almoxarifado, era imprescindível para o sucesso da proposta monitorar a produção de refeições para controle do quantitativo consumido, segundo planejamento.

Concentrando-se nas etapas de preparo e porcionamento frio, por estar sem direção e controle e interferir diretamente nas compras emergenciais, foi analisado algumas fichas reminiscentes com as porções que eram utilizadas, mas que, segundo informações, confirmadas mediante observação *in loco*, superestimavam os per capita dos gêneros alimentícios nas preparações, levando ao descarte do excedente para manter o padrão de qualidade exigido no local.

O processo de porcionamento padronizado traz vantagens ao trabalho de supervisão do Nutricionista, favorecendo a rotina dos funcionários, pois elimina interferências de dúvidas, resultando em maior eficiência e autonomia, colaborando ao controle da produção e dos custos (ANDRADE; CAMPOS, 2012).

Para minimizar o desperdício de gêneros alimentícios nas áreas de preparo e porcionamento frio (destinado a preparações como frios, massas pré elaboradas, carnes pré elaboradas, hortaliças pré elaboradas), foram revisados os quantitativos das fichas de preparações junto com funcionário responsável, de acordo a quantidade que cada produto era utilizado nas praças do restaurante para atender a elaboração das preparações, conforme porções adequadamente redefinidas, para quantidade de dias que essas eram produzidas com o quantitativo total desses produtos para compor a previsão de compras.

Depois do planejamento das fichas, agora atualizadas segundo a realidade de atendimento e padrão de qualidade no local, foi discutido com as lideranças de praças de porcionamento frio, respeitando-se as habilidades dos profissionais e especificidades de cada produto, escalas com atividades e respectivos funcionários responsáveis.

O Quadro 2 abaixo descreve a proposta 5W2H apresentada ao local para implantação de formulário para monitoramento e controle com identificação de responsáveis pelo preparo e registro do quantitativo do porcionamento frio final das preparações.

What	Formulário para monitoramento e controle com identificação de responsáveis pelo preparo e registro do quantitativo do porcionamento frio final das preparações.
Who	Manipuladores de alimentos do porcionamento frio.
Where	Praças de porcionamento frio do restaurante.
When	Implantação imediata.
Why	- Proteção contra erros de manipulação e registros imprecisos; - Controle eficaz da quantidade necessária a ser comprada, conforme fichas de preparações e demanda de atendimento.
How	Utilização de formulário afixado em quadros de avisos das praças de porcionamento frios com as informações necessárias aos manipuladores de alimentos responsáveis, contendo nome das preparações, porcionamentos padronizados e quantitativo final de produção dessas. Evitando que o serviço seja interrompido pela falta de algum insumo ou seja descartado algum alimento excedente, sem possibilidade de sobras.
How Much	- Sem custos.

Quadro 2- Proposta 5W2H para implantação de formulário para monitoramento e controle com identificação de responsáveis pelo preparo e registro do quantitativo do porcionamento frio final das preparações.

A proposta de criação de um formulário de escala com identificação de responsáveis pelo preparo e registro do quantitativo do porcionamento final das preparações foi para uma melhor organização, direção e controle da etapa de porcionamento, permitindo com a padronização a conveniência de ter disponíveis os gêneros alimentícios para atender à produção sem compras emergenciais de última hora; provisão para as flutuações de vendas e redução de custos proporcionada pela produção de quantidades adequadas, reduzindo os desperdícios (ABREU; SPINELLI; PINTO, 2013).

Diante os fatos vivenciados, pode-se perceber que o conceito de controle interno, como um conjunto de processos e rotinas, precisa estar presente em todas as organizações. Considera-se que esses controles sendo eficientes acrescentam valor à organização porque possibilitam segurança e credibilidade ao fluxo de dados e informações e, por conseguinte, o bem estar financeiro dessa.

CONCLUSÃO

Os resultados da pesquisa indicam que os controles aplicáveis do restaurante se tornaram essenciais para o controle interno e maior eficiência das atividades propostas no local, pois empresas de pequeno porte podem e devem ter uma estrutura de controle capaz de se fazer a distribuição de papéis entre os colaboradores e gestores para que a estrutura ou organização das atividades sejam eficientes, assim evitando sobrecarga de trabalho entre os funcionários e o desperdício de alimentos/recursos do estabelecimento.

REFERÊNCIAS

ABREU, E.S.; SPINELLI, M.G. N; PINTO, A.M.S. **Gestão unidades de alimentação e nutrição: um modo de fazer**. 5. ed. 378 p. São Paulo: Metha; 2013.

ANDRADE, J. C.; CAMPOS, F. M. Porcionamento, adequação energética e controle do desperdício em uma creche. **DEMETRA: Alimentação, Nutrição & Saúde**, [S.l.], v. 7, n. 3, p. 157-180, mar. 2013. ISSN 2238-913X.

ANDREATTI, J. A. N.; BERNARDI, M.; ABBUD, R. M. R. Estudo do desperdício de vegetais no processo de pré-preparo de refeições de uma unidade de alimentação e nutrição. **Revista Funec Científica – Nutrição**, Santa Fé do Sul (SP), v. 1, n. 1, jul./dez. 2013.

GROSBELLI, A. C. **Proposta de melhoria contínua em um almoxarifado utilizando a ferramenta 5W2H**. 2014. 52 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Medianeira, 2014.

KOGIK, A. V. et al. A importância do gerenciamento estratégico do estoque no setor supermercadista. **Anais da Engenharia de Produção / ISSN 2594-4657**, [S.l.], v. 2, n. 1, p. 1 - 20, julho, 2018. ISSN 2594-4657.

NOGUEIRA, L. R.; SPINELLI, M.G.N. Porcionamento, sobras e restos de uma unidade de alimentação e nutrição de uma escola particular do município de São Paulo. **Rev. Simbio-Logias**, V. 8, n. 11, dez, 2015.

SILVA, F. P.; GALDINO, A. B. S.; GOES, P. A. Aplicação de uma planilha de controle de estoque em uma unidade de alimentação e nutrição. **DEMETRA: Alimentação, Nutrição & Saúde**, [S.l.], v. 15, p. e48364, ago. 2020. ISSN 2238-913X.

TEIXEIRA, S; MELIT, Z; CARVALHO, J; BISCONTINI, T. M. **Administração aplicada a unidades de alimentação e nutrição**. Ed Atheneu, 2007.

VASCONCELOS, Y. L.; TORRES, M. L. L.; YOSHITAKE, M.; SILVA, G. F.; PINHO, M. A. B. Gestão de estoque de restaurantes: um estudo de caso. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Bauru, Ano 8, nº 4, p. 111-128, out-dez/2013.

VITÓRIO, R. R. **Um estudo sobre a prática da gestão de estoque em um restaurante no município de João Monlevade - Minas Gerais**. 2018. 53p. Trabalho de conclusão de curso. Universidade federal de Ouro Preto. João Monlevade, 2018.

CAPÍTULO 8

NEUROMARKETING, STORYTELLING E SEUS IMPACTOS NA COMUNICAÇÃO DAS MARCAS NO SÉCULO XXI: ESTUDO DE CASO DE DUAS MARCAS GLOBAIS

Data de aceite: 01/07/2021

Data de submissão: 06/05/2021

Gabriela Lopes

Universidade Presbiteriana Mackenzie
Campinas – SP
<http://lattes.cnpq.br/3942318105267234>

Mariana Munis de Farias

Universidade Presbiteriana Mackenzie
Campinas – SP
<http://lattes.cnpq.br/2055744905933783>

RESUMO: Este trabalho tem como objetivo estudar como a ferramenta *storytelling* aliada ao *neuromarketing* podem impactar de forma significativa a comunicação das empresas no século XXI. O presente estudo possui importante impacto no âmbito acadêmico, pois há poucos registros de artigos e pesquisas científicas que relacionam os temas estudados, carecendo assim, de resultados e conclusões que podem auxiliar organizações e estudantes a terem um melhor entendimento do tema. Além disso, pode-se justificar esta falta de exploração no assunto devido a ferramenta ainda ser pouco conhecida tanto no âmbito acadêmico, quanto pelas empresas para adotarem em seu planejamento de *marketing*. Primeiramente, para a construção do presente trabalho, foi necessário escolher os processos metodológicos, uma vasta pesquisa em referenciais teóricos e revisão bibliográfica foram realizados para um melhor entendimento e aprofundamento do assunto. Em seguida, foi

feita uma pesquisa qualitativa com um grupo de consumidores, com o objetivo de captar emoções inconscientes quando foram apresentados a dois comerciais de marcas renomadas: Colgate e Mr. Músculo por meio da técnica *Laddering*, a qual consiste em relacionar palavras simples aos sentimentos no subconsciente. Após a estruturação, análise e conclusão das palavras-chaves mais utilizadas pelos entrevistados, foi possível concluir que um comercial com *storytelling* tem um impacto positivo e marcante na mente do consumidor quando comparado a um comercial sem *storytelling*, o que consequentemente oferece uma vantagem competitiva maior para as marcas que investem no mesmo.

PALAVRAS - **CHAVE:** Marketing. Neuromarketing. Laddering.

NEUROMARKETING, STORYTELLING AND ITS IMPACTS ON BRAND COMMUNICATION IN THE XXI CENTURY: A CASE STUDY OF TWO GLOBAL BRANDS

ABSTRACT: This work has to study how the storytelling tool combined with neuromarketing can significantly impact the communication of companies in the 21st century. The present study has an important impact in the academic field, as there are few records of articles and scientific research that relate the topics studied, thus lacking results and conclusions that can help organizations and students to have a better understanding of the topic. In addition, this lack of exploration in the subject can be justified due to the fact that the tool is still little known both in

the academic sphere and by companies to adopt in their marketing planning. First, for the construction of the present work, it was necessary to choose the methodological processes, a vast research in theoretical references and bibliographic review were carried out for a better understanding and deepening of the subject. Then, a qualitative research was carried out with a group of consumers, with the objective of capturing unconscious emotions when they were introduced to two commercials of renowned brands: Colgate and Mr. Musculo through the Laddering technique, which consists of relating simple words to feelings in the subconscious. After structuring, analyzing and concluding the keywords most used by the interviewees, it was possible to conclude that a commercial with storytelling has a positive and marked impact on the consumer's mind when compared to a commercial without storytelling, which consequently offers a greater impact for the brands that invest in it.

KEYWORDS: Marketing. Neuromarketing. Laddering.

1 | INTRODUÇÃO

O *marketing* tem como objetivo satisfazer as necessidades e desejos do cliente e para isso, é necessário conhecê-lo e transformar o produto ou serviço de acordo com o que o consumidor precisa para que a venda seja realizada com sucesso (PASQUALE, 2014). Para Kotler e Keller (2013), o *marketing* consiste em um processo social pelo qual pessoas e grupos adquirem o que precisam e suprem seus desejos com oferta e negociação de produtos e serviços, além de afirmar que o *marketing* começa bem antes da criação de um produto. Apesar de serem duas definições de autores diferentes, ambas possuem algo em comum sobre a definição do *marketing*: satisfazer necessidades e desejos, o que faz todo sentido, já que é isso que o envolve como um todo e mantém suas atividades.

Todo ser humano possui necessidades e desejos, é algo natural dos homens, mas cada um possui necessidades e desejos diferentes, em escalas diferentes de acordo com o meio em que está inserido e de acordo com a sua visão de mundo e valores. O psicólogo Abraham Maslow analisou e estudou essas necessidades separando-as em primárias e secundárias. As primárias denominadas fisiológicas são os quesitos básicos de sobrevivência do ser humano como: fome, sede, sono e sexo. Já as secundárias estão relacionadas à segurança, estima e autorrealização (PASQUALE, 2014).

Além da teoria de Maslow, e das teorias *behavioristas* de Pavlov e Watson para entender necessidades e desejos dos consumidores, descobriu-se que há partes específicas do cérebro responsáveis por esses instintos e emoções, são as três divisões básicas que fazem parte do denominado cérebro trino: cérebro reptiliano, sistema límbico e o neocórtex. São nessas regiões cerebrais que as programações vitais são encontradas, pois o comportamento do ser humano está ligado às emoções, tanto positivas, quanto negativas, sendo possível entender qual a relação que esta região do cérebro tem com o comportamento de um indivíduo (CAMARGO, 2013).

Sendo assim, os consumidores recebem influências de vários tipos de fontes e

técnicas quando efetuam o ato da compra, muitas vezes impactando na sua decisão. Com o aumento da concorrência no passar dos anos, as pesquisas de mercado realizadas a partir de questionários e entrevistas não eram mais suficientes e com isso as organizações perceberam que necessitavam usar outro meio para melhor conhecer e entender seu consumidor de forma mais precisa e detalhada para continuar competindo no mercado (CAMARGO, 2013).

O *neuromarketing* teve seu início na Universidade de Harvard por volta da década de 1990 pelo médico Gerald Zaltman. Esse estudo procura entender o comportamento do consumidor e o que o leva a comprar por meio de marcas, embalagens, cores, anúncios e até mesmo aromas. Todos estes fatores podem mudar e influenciar na decisão de compra do consumidor e muitas vezes sem perceber que está sendo induzido por seus instintos biológicos (CAMARGO, 2013).

Com o passar dos anos, a pesquisa e a tecnologia puderam colaborar para que as técnicas do *neuromarketing* pudessem hoje ser exploradas. Para Pradeep (2012), a principal tecnologia que está por trás do *neuromarketing* é o eletroencefalograma (EEG), técnica baseada na análise de ondas cerebrais. Essa técnica é ideal e muito eficaz para a realização do registro da atividade cerebral de indivíduos que estão sendo expostos a comerciais, pois estão respondendo a vários estímulos em tempo real (SHIGAKI; GONÇALVES; SANTOS, 2017).

Um método muito utilizado e eficaz no universo do *neuromarketing* é o *eye tracking*. Esta ferramenta consiste em observar os olhos da pessoa que está sendo analisada desde seus movimentos até quanto tempo fixam os mesmos quando estão diante de anúncios, marcas ou cores, podendo assim, identificar as reações e avaliar o que mais interessa e atrai o interesse dos consumidores (PASQUALE, 2014).

Uma ferramenta do *neuromarketing* que influencia muito na decisão de compra do consumidor é a técnica do *storytelling*, onde esse método que está presente em nosso subconsciente desde a antiguidade pode ser um fator decisivo na hora da escolha do produto, como citado por Nassar e Cogo (2011).

De acordo com Abrantes e Rezende (2015), essa ferramenta do *marketing* vem apresentando e reforçando a marca no mercado consumidor. O *storytelling* conta histórias, o que acaba impulsionando a formação de uma marca inesquecível para o consumidor, já que histórias são mais fáceis de serem lembradas e associadas.

Pradeep (2012), se refere ao cérebro como uma máquina de caçar treinada em relação a explicação do subconsciente com as embalagens. O consumidor busca o que ele já tem certa familiaridade, pois inconscientemente sabe a recompensa que aquilo trará, como se estivesse no “piloto automático”.

Ademais, é possível observar a conexão que o *neuromarketing* possui com a ferramenta *storytelling*, identificando que este método e esta ferramenta andam juntos e se encaixam perfeitamente quando se trata de produzir uma boa propaganda e influenciar

o consumidor a produzir no subconsciente lembranças marcantes nos que tiveram acesso à mídia.

Diante da necessidade de o *marketing* renovar seus métodos de pesquisa para melhor entender o comportamento do consumidor em relação às suas necessidades e desejos, surge a seguinte questão: Como o *neuromarketing*, aliado ao *storytelling*, impactam a comunicação das empresas no século XXI?

A escolha do tema pode ser muito relevante para o âmbito acadêmico, pois o *neuromarketing* relacionado ao *storytelling* ainda é um assunto muito recente, em desenvolvimento e pouco explorado em artigos científicos de acordo com o número de publicações presentes no banco de dados internacional (*Web Of Science*), ainda tendo muito o que ser pesquisado e estudado na área. Outra justificativa que pode ser levada em consideração é o fato de que pesquisas de *neuromarketing* geralmente levam anos e demandam um alto investimento financeiro para serem estudadas e concluídas.

Segundo o instituto de pesquisa científica *ForeBrain* (2018), a pesquisa neurocientífica tem seu baseamento em uma postura não consciente, já que 95% das informações processadas no cérebro humano ocorrem de forma inconsciente. Além disso, há muita vantagem para as empresas apostarem na utilização de técnicas do *neuromarketing*, pois cada metodologia tem seu benefício e juntas podem garantir um melhor resultado.

Também é relevante o fato de que o mercado de produtos de limpeza é crescente no Brasil. No período de 2012 foi feita uma pesquisa pela Abipla: de 2008 a 2012, a categoria de concentrado de limpeza cresceu 58,8% o que é bem significativo.

De acordo com o “Caderno de tendências 2019-2020”, publicado pela ABIHPEC e Sebrae (2018), o mercado de produtos de higiene pessoal vem se modificando e crescendo durante os anos, já que o cuidado com os dentes se tornou uma questão de saúde e não só estética, por exemplo, e com essa mudança de pensamento, a procura por esses produtos de higiene oral cresce.

Com os dados e informações expostos acima, percebe-se um crescimento significativo do mercado no segmento de produtos de limpeza e higiene pessoal, sendo assim, é relevante desenvolver um estudo e análise de como o *neuromarketing* aliado ao *storytelling* que estão inseridos em alguns comerciais da marca de creme dental Colgate e do produto de limpeza concentrada Mr. Músculo impactam na comunicação destas duas grandes multinacionais, as quais foram escolhidas para serem usadas na pesquisa de campo desse estudo.

Logo, o objetivo geral do presente estudo é entender como o *neuromarketing*, aliado ao *storytelling* impactam a comunicação das empresas no século XXI. Além disso, foram traçados objetivos específicos para o melhor desenvolvimento da pesquisa:

1. Definir academicamente conceitos relacionados ao objetivo geral, como: *neuromarketing*, ferramentas de *neuromarketing*, divisão do cérebro humano, *storytelling* e seu emprego na comunicação;

2. Entrevistar consumidores das marcas Colgate e Mr. Músculo, o que as pessoas sentem quando apresentadas à comunicação com *storytelling*;
3. Avaliar como o *neuromarketing* e o *storytelling* influenciaram na comunicação dessas empresas.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Neuromarketing

Para Colaferro e Crescitelli (2014), o *neuromarketing* surge com uma proposição para incrementar as informações comportamentais que estão relacionadas e inseridas no inconsciente do consumidor, que consequentemente acabam impactando em sua atividade de escolha na hora de adquirir algum produto ou serviço.

2.2 O cérebro trino

O primeiro cientista que propôs a ótica de cérebro trino foi Paul MacLean em 1990, e sua teoria apresenta que o cérebro humano possui três regiões que são interconectadas umas nas outras. De acordo com Martín, *et al.* (2013) e Silva (2015), as três partes do cérebro trino são:

- a) Cérebro reptiliano: responsável pelo instinto, reflexo e pela sobrevivência humana (sensações primárias), quando acionado, se sobressai em relação ao cérebro racional e o emocional;
- b) Sistema límbico: gera e armazena as emoções recebidas, influenciando muito em decisões;
- c) Neocórtex: é responsável pela racionalidade, memorização, aprendizagem, comunicação verbal, entre outras funções.

O método por *storytelling* faz ser possível a saída da barreira do cérebro reptiliano responsável pelos instintos de forma espontânea, fazendo com que a propaganda se torne mais memorável aos olhos dos consumidores, provando-se assim, a influência dessas três áreas do cérebro e sua extrema importância no processamento da mensagem.

2.3 Storytelling

O *storytelling* pode impactar muito na comunicação de uma empresa, é uma ferramenta do *neuromarketing* que cria conceitos no inconsciente do consumidor, além de alterar suas emoções e sua visão de determinada marca de produto ou serviço, sendo a chave para captar e reter clientes.

De acordo com Abrantes e Rezende (2015), o *storytelling* pode ser definido como uma tendência ainda em desenvolvimento no imenso âmbito do *marketing*, onde essa ferramenta tem a capacidade de mexer com as emoções do consumidor, além de construir e fortalecer a empresa em sua mente, num mercado cada vez mais competitivo.

2.4 Neuromarketing e storytelling: influências na decisão de compra

O *neuromarketing* ainda é considerado um assunto novo e em desenvolvimento no mundo da publicidade e propaganda segundo Orso e Santos (2010). As técnicas do *neuromarketing* podem inovar muito no mundo do *marketing*, já que muitas informações ficam retidas no subconsciente do consumidor, sem mesmo que ele saiba o porquê disso ou até mesmo que isso acontece. Com isso, é relevante destacar a importância do *neuromarketing* aliado ao *storytelling* para a comunicação das empresas e a influência na decisão de compra.

Segundo Yiannis (2000), as histórias organizacionais desenvolvem suas narrativas e personagens a partir da experiência que o indivíduo que faz parte da organização viveu de forma pessoal, além disso, o *storytelling* está em um momento no qual informações são bombardeadas a todo momento em direção ao consumidor. Assim, o *storytelling* é uma nova estratégia de captação e de reviver memórias. Ainda em relação ao *storytelling*, de acordo com Olenski (2015), em seu artigo publicado na revista Forbes, há quatro benefícios que as empresas que adotam o *storytelling* podem observar:

- a) Transmitir sua personalidade: quando uma empresa conta uma história, ela deixar transparecer sua identidade, sua marca e quem ela é;
- b) Fazer da marca a protagonista: é de extrema importância que a marca sempre seja o centro da propaganda por mais complexo que seja sua descrição, sempre indicando a mesma como uma referência de qualidade no mercado, além de ser a melhor para solucionar algum problema;
- c) Atingir o quociente emocional: histórias baseadas em fatos reais tendem a desencadear a empatia;
- d) Fazer com que o público sempre queira mais: o *storytelling* é um jeito de fazer os consumidores se manterem próximos da empresa sem entediá-los com informações que não acrescentam em nada.

2.5 Entrevista

As entrevistas tiveram início dia 15 de agosto de 2019 e foram finalizadas no dia 30 de agosto de 2019. O grupo de entrevistados foi formado por vinte consumidores, homens e mulheres cima de 18 anos, com diferentes profissões e com visões de mundo peculiares, devido à idade, formação acadêmica e profissional. É válido ressaltar que a propaganda da marca Mr. Músculo não possui *storytelling*, diferentemente da Colgate que contém *storytelling*, sendo assim, foi comparada as duas durante sua apresentação aos entrevistados.

As respostas foram registradas por meio de gravações de áudio, vídeos e mensagens. O roteiro foi composto por quatro questões de cunho aberto, relacionadas com os comerciais escolhidos e cada resposta foi transcrita de acordo com o termo respondido por cada indivíduo, que participou da atividade de forma totalmente voluntária, a fim de

contribuir com essa pesquisa. Durante a entrevista, não houve influência do entrevistador ou de terceiros sobre as respostas coletadas, vale ressaltar que o ambiente era totalmente neutro.

1) Descrição dos comerciais:

a) Mr. Músculo: Cozinha (30'')

O comercial se inicia com uma mulher tentando limpar o fogão engordurado com dificuldade, Mr. Músculo aparece deixando a criança surpresa, o personagem representado em forma de super-herói afirma que tem a solução e apresenta o produto direcionado especificamente para limpeza da cozinha, exaltando que sua eficiência é cinco vezes maior que de um detergente comum. Após isso, é mostrado uma comparação da facilidade de limpeza quando é usado Mr. Músculo e quando o produto usado é apenas um detergente convencional. Na finalização do conteúdo é dita a frase: “novo Mr. Músculo, a ciência da limpeza difícil”. Uma observação importante que deve ser ressaltada é que o comercial descrito acima é dublado e tem foco no produto.

b) Colgate: Economize água – Primeira vez (45'')

O comercial tem seu início com um pai e seu filho bebê escovando os dentes. Logo, pode ser percebido que tentar escovar seus próprios dentes sozinho é algo novo para o bebê e que seu pai o está ensinando pela primeira vez. Com brincadeiras entre os dois e uma música emotiva, o comercial é focado na relação de pai e filho, até o centro da imagem passar a ser uma torneira de água aberta. Em seguida, o comercial faz uma relação com ensinar seu filho a economizar água pela primeira vez do mesmo jeito que o ensinou a escovar os dentes pela primeira vez. A propaganda é finalizada com uma mensagem que acaba atingindo o emocional do público que está assistindo: “você o ensinou a escovar os dentes, agora o ensine a economizar 15 litros de água. Feche a torneira ao escovar os dentes”. Uma observação importante que deve ser ressaltada é que o comercial descrito acima não possui falas, apenas imagens e tem foco nas emoções, além disso, é uma propaganda estrangeira que não possui dublagem, mas sim legenda.

O roteiro de perguntas aplicado foi o seguinte:

- a) Qual comercial gostou mais?
- b) Por qual motivo?
- c) O que te chamou mais atenção em um e em outro?
- d) Qual sentimento sentiu em cada um?

3 | METODOLOGIA

Na primeira fase, para atender os objetivos deste estudo, foi realizada uma pesquisa e revisão de literatura de materiais bibliográficos relevantes na área de *neuromarketing* e seus decorrentes assuntos.

Na segunda fase, realizou-se uma pesquisa qualitativa com consumidores, a qual

teve como objetivo coletar dados para análise e identificar como o *neuromarketing* e o *storytelling* impactam na comunicação das organizações. A técnica utilizada foi o *laddering*, a qual consiste em uma entrevista semiestruturada, que embora seja qualitativa, olha para o inconsciente para identificar e extrair as emoções e sentimentos que os consumidores sentem ao serem apresentados a comerciais com e sem *storytelling*, por meio de palavras-chaves.

Segundo Ikeda, Campomar e Chamie (2014), o *laddering* é uma técnica ideal para entender o valor da marca para o cliente e também seus valores pessoais:

Trata-se de uma técnica de entrevista individual e profunda que se ampara na análise de conteúdo para desenvolver conhecimento sobre como os indivíduos traduzem os atributos de produtos em associações significativas em relação a si mesmo seguindo a teoria meios-fim, ou seja, atributos que levam a consequências e que culminam com os valores dos entrevistados (IKEDA; CAMPOMAR; CHAMIE, 2014, p. 49).

Os comerciais escolhidos foram os da marca de creme dental Colgate e os de produtos de limpeza Mr. Músculo, pois são marcas que possuem a grande maioria de seus comerciais “enlatados”, sempre com o mesmo conteúdo e muito parecidos, sem envolver e atrair diretamente o consumidor. O procedimento de acordo com a técnica *laddering* ocorrerá da seguinte forma:

a) selecionar comerciais com e sem *storytelling* das marcas mencionadas acima, um dos comerciais que serão exibidos será do tipo “enlatado” e o outro com *storytelling* em seu decorrer;

b) estruturação da entrevista que foi aplicada em profundidade, com roteiro semi-estruturado, com perguntas abertas para captação de sentimentos, percepções, comportamentos e sensações dos entrevistados, frente aos comerciais exibidos;

c) selecionou-se um grupo de consumidores que foram apresentados aos comerciais escolhidos, vinte pessoas para fazer parte deste grupo, homens e mulheres acima de 18 anos, dando preferência para indivíduos que compram e utilizam os produtos escolhidos para a obtenção de respostas mais concretas;

d) após assistirem aos comerciais, realizou-se uma pesquisa qualitativa para cada consumidor de forma individual. Como é uma pesquisa qualitativa, não existe resposta certa ou errada, sendo o elemento principal o entrevistado e a capacidade do entrevistador em decifrar (Gil, 2008);

e) após a finalização do procedimento, a etapa de análise das informações obtidas na entrevista foi realizada de forma neutra e confiável. Após o fechamento da pesquisa, foram construídos *ladders* com todas as palavras-chaves coletadas e seus respectivos significados no estudo. Ao presente estudo, adotou-se a interpretação dos resultados, gerando nuvem de palavras e tabelas com as palavras e valores mais citados pelos entrevistados;

f) conclusão da pesquisa, a partir do resultado das estruturas mencionadas acima.

Vale ressaltar que foi respeitado a parte ética do trabalho, mantendo todas as informações dos entrevistados em anonimato, não sendo divulgadas em nenhum veículo de informação ou repassadas à terceiros.

Com esses procedimentos, possibilitou-se analisar como essa ferramenta derivada do *neuromarketing* impacta a comunicação das empresas globais, além de seus valores pessoais.

4 | RESULTADO E DISCUSSÃO

A entrevista foi composta por quatro questões de cunho aberto, as respostas estão apresentadas abaixo, na primeira coluna do Quadro 1 encontra-se as iniciais dos consumidores, na segunda as falas exatamente como foram ditas e na terceira possíveis palavras-chaves extraídas de cada resposta. Os voluntários assistiram aos dois comerciais propostos antes de responderem as perguntas.

Entrevistados	Respostas	Palavras-Chave
A.P.O.	<i>"Gostei mais do comercial da Colgate"</i>	Comercial e Colgate
A.S.	<i>"Gostei mais do Colgate"</i>	---
B.L.	<i>"Gostei mais do comercial da Colgate"</i>	Comercial e Colgate
C.R.	<i>"Comercial da Colgate"</i>	Comercial e Colgate
E.O.	<i>"Do Mr. Músculo"</i>	Mr. Músculo
G.C.	<i>"Gostei mais do comercial da Colgate"</i>	Comercial e Colgate
G.L.	<i>"Eu? Gostei mais do segundo, da campanha de água"</i>	Segundo e Campanha
I.Q.	<i>"O segundo, da Colgate"</i>	Segundo e Colgate
J.C.	<i>"Colgate"</i>	---
L.A.	<i>"Colgate"</i>	
L.E.	<i>"Gostei mais do segundo comercial"</i>	Segundo e Comercial
L.O.	<i>"Colgate"</i>	---
M.C.	<i>"Mr. Músculo"</i>	---
M.C.A.	<i>"Gostei mais da Colgate"</i>	---
N.O.	<i>"O da Colgate"</i>	---
P.M.	<i>"Gostei mais do segundo comercial"</i>	Segundo e Comercial
P.L.	<i>"Mr. Músculo"</i>	---
S.P.	<i>"Gostei mais do comercial da Colgate"</i>	Comercial e Colgate
T.M.	<i>"Do Colgate"</i>	---
V.C.	<i>"Colgate"</i>	---

Quadro 1 – Dados coletados a partir da pergunta nº 1: Qual comercial gostou mais?.

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

De acordo com o quadro apresentado acima (1ª questão abordada), o foco foi direcionado para a preferência entre os dois comerciais assistidos. A grande maioria das respostas dos participantes declararam sua preferência pelo segundo comercial que é o da Colgate o qual contém presença de *storytelling*, porém os entrevistados E.O., M.C. e P.L. preferiram o primeiro que é o do Mr. Músculo, o qual pode ser considerado um comercial “enlatado”.

De acordo com a segunda questão na qual os entrevistados justificaram o motivo de sua escolha de acordo com a pergunta anterior (1), pôde-se observar respostas muito parecidas, tanto para o comercial da Colgate, quanto para os que preferiram o do Mr. Músculo. O da Colgate de acordo com os consumidores há um apelo emocional tanto pela conscientização do desperdício de água, quanto da relação entre pai e filho. Também conseguiram identificar a causa ambiental e consideraram importante a mensagem que o comercial quis passar aos consumidores. Por outro lado, os entrevistados que declararam sua preferência pelo segundo comercial que corresponde ao do Mr. Músculo citaram fatores que estão ligados desde a agilidade e praticidade que o produto oferece, até a comicidade na qual a propaganda foi elaborada.

Na terceira pergunta, foi questionado aos indivíduos o que mais chamou a atenção em cada um dos comerciais escolhidos anteriormente, sendo possível assim, comparar sentimentos, emoções e questionamentos que surgiram no momento em que foram expostos de forma individual a cada um.

De acordo com as declarações, pôde-se observar que as palavras usadas foram muito semelhantes, porém com formulações de respostas únicas, como por exemplo: no comercial do Mr. Músculo é possível concluir de acordo com as informações obtidas que o fator que tornou o comercial chamativo foi a presença de um super-herói no enredo, além da praticidade e agilidade da limpeza. Enquanto no comercial da Colgate foi a conscientização sobre o desperdício de água e a maneira como a marca trata isso com uma representação de carinho e afeto na relação entre pai e filho e também da preocupação com o meio ambiente, chamando atenção aos olhos do consumidor devido a presença de *storytelling* em sua produção.

A quarta questão refere-se aos sentimentos expressados por cada participante em cada um dos comerciais, sendo possível fazer uma comparação entre os dois. Pode-se dizer que como a pergunta anterior, esta também apresentou resultados bem similares no geral.

De acordo com a maioria dos entrevistados, o comercial da marca de produtos de limpeza Mr. Músculo despertou sentimento de insegurança em relação a compra do produto, comicidade e desconfiança por ser algo totalmente distante da realidade, já alguns acharam engraçado e até declararam sentir vontade de testar o produto e outros não sentiram absolutamente nada.

Já na propaganda de uma das maiores marcas de creme dental, os entrevistados

revelaram ter sentido uma sensação de afeto, sentimento paterno e até mesmo desespero por verem a torneira aberta presente no comercial, outros sentiram sensibilização pela causa e até mesmo uma surpresa já que no final é revelado que a propaganda traz muito mais do que um comercial focado na venda do produto e sim uma conscientização de um problema muito relevante nos dias atuais que é o desperdício de água.

Comercial	Sentimentos	Nº de vezes
Mr. Músculo: sem <i>storytelling</i> ("enlatado")	Sátira/cômico/engraçado/divertido	4
	Sem sentimento/sentimento indiferente/neutro	4
	Super-herói	4
	Inseguro/desconfiança/receio	3
	Agilidade/facilidade	1
	Distância da realidade	1
	Forçado	1
	Nostalgia	1
	Sem criatividade	1
	Teste do produto	1
	Vergonha	1
	Vender	1

Quadro 2 - Sentimentos e suas respectivas repetições do comercial Mr. Músculo.

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Comercial	Sentimentos	Nº de vezes
Colgate: com <i>storytelling</i>	Conscientização/consciência	5
	Desperdício de água/escassez	5
	Relação pai e filho/sentimento paterno	3
	Sentimentos/emocional/sensibilização	3
	Afeto	2
	Economizar água/causa	2
	Reflexão	2
	Desespero	1
	Empatia	1
	Meio ambiente	1
	Planeta	1
	Surpresa	1

Quadro 3 – Sentimentos e suas respectivas repetições do comercial Colgate.

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

4.1 Nuvem de palavras dos sentimentos

As nuvens de palavras foram construídas da seguinte forma: por meio do site *online* e gratuito *Mentimeter*, foram inseridos todos os sentimentos coletados durante a entrevista e o número de vezes que cada um apareceu no resultado final. Com isso, foram geradas nuvens de palavras, cada uma para seu respectivo comercial (Mr. Músculo e Colgate), a identificação da frequência dos sentimentos é feita da seguinte maneira nas figuras: quanto maior o tamanho da palavra na nuvem, maior foi a repetição da mesma nas respostas dos entrevistados.



Figura 1 - Nuvem de palavras com sentimentos do comercial Mr. Músculo.

Fonte: Elaborado pela autora com base nas respostas.



Figura 2 - Nuvem de palavras com sentimentos do comercial Colgate.

Fonte: Elaborado pela autora com base nas respostas.

As palavras que mais apareceram no comercial Mr. Músculo foram: “super-herói”, “sem sentimentos” e “insegurança”, não sendo relevantes para o cérebro humano produzir e reter lembranças positivas na mente do consumidor. Já no comercial do creme dental Colgate, os sentimentos mais frequentes foram “desperdício de água”, “conscientização”, “sentimentos” e “relação pai e filho”.

Observando as palavras geradas em cada comercial, é possível provar o que a teoria do presente estudo apresenta: o comercial com *storytelling* (Colgate) conseguiu gerar sentimentos e emoções marcantes no subconsciente dos consumidores de forma instantânea sem ao menos os mesmos notarem que isto estava ocorrendo e o porquê. Enquanto no comercial sem *storytelling* (Mr. Músculo) não apresentou emoções que possam fazer diferença para o cliente da marca, não discutindo algo em pauta nos dias atuais e nem trazendo uma história emocionante.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com os resultados e a conclusão do estudo citado acima, foi possível obter a resposta do problema inicial proposto no começo do projeto, respondendo a seguinte pergunta: “Como o *neuromarketing*, aliado ao *storytelling*, impactam a comunicação das empresas no século XXI? ”. À qual envolve um método e uma ferramenta que se completam no âmbito de *marketing*: o *neuromarketing* e o *storytelling*.

O *neuromarketing* pode ser entendido como a capacidade de inserir dados e identificar com maior precisão o que é útil para o cliente, o que está no subconsciente do consumidor, é de importância ressaltar que sem este método, não seria possível identificar tudo isso.

Por sua vez, o *storytelling*, uma das diversas ferramentas do *neuromarketing* tem uma grande capacidade de impactar na comunicação das empresas, tendo a capacidade e o objetivo de modificar as emoções, sentimentos e gerar empatia, e até mesmo modificar a visão e o valor que o consumidor tem sobre determinada marca, sendo assim, uma ótima ferramenta para manter clientes e se diferenciar dos concorrentes.

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou a confirmação das pesquisas teóricas e práticas que afirmam que uma propaganda com *storytelling* é muito mais eficiente e marcante de forma positiva na mente do consumidor, podendo favorecer a marca que opta por aderir à ferramenta. Por outro lado, um comercial “enlatado”, sem emoção e *storytelling*, não oferece esta vantagem, e consequentemente, tem uma menor chance de se tornar marcante na mente do consumidor.

Na pesquisa qualitativa realizada, por meio de um roteiro com perguntas abertas e respostas livres, o resultado foi coerente com o esperado: o comercial da Colgate (com *storytelling*) conseguiu extrair emoções e sentimentos diferentes do subconsciente dos entrevistados por meio da técnica *laddering*, enquanto o comercial do produto de limpeza

Mr. Músculo teve menor apelo emocional, já que houve a preocupação apenas em vender a marca, e não traz um lado sentimental como o da Colgate, o qual abordou um sentimento paterno e causas ambientais (desperdício de água).

O tema pesquisado neste estudo foi de extrema importância para desenvolvimento pessoal e acadêmico da autora, já que a mesma teve contato com um tema inovador, com desenvolvimento ainda muito limitado e pouco explorado em artigos científicos. Para o âmbito acadêmico, a relevância se dá por conta dos poucos estudos realizados com esse tema, ainda há uma carência de conteúdo teórico sobre *neuromarketing*, com isso, a presente pesquisa poderá auxiliar futuros estudos e construções de novos projetos.

Este é um conteúdo que possui muita importância em ter sua pesquisa continuada no futuro, já que o consumidor está sempre mudando sua mentalidade, ideias e visão de vida devido a quantidade de informações as quais recebem diariamente por vários meios. Estudos futuros baseados em entrevistas em profundidade com novos comerciais no foco serão muito úteis para confirmar pesquisas e teorias, além de monitorar se está havendo crescimento de publicações sobre o *neuromarketing* e *storytelling* no âmbito acadêmico.

Portanto, conclui-se que o comercial com *storytelling* apresentado neste artigo, proporcionou muito mais impacto na mente do consumidor do que o sem *storytelling*, podendo assim, consequentemente, gerar impactos nas empresas no século XXI que planejam suas estratégias de *marketing* a partir da necessidade do consumidor que tem cada vez mais contatos com propagandas diariamente e está em constante mudança.

REFERÊNCIAS

ABRANTES, P.; REZENDE, E. C. **O uso da ferramenta de storytelling como estratégia de marketing digital**. São Paulo: Universidade Católica Dom Bosco, 2015.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS; SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Caderno de Tendências 2019-2020**. Brasília, 2018, 105 p. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/CADERNO%20DE%20TENDENCIAS%202019-2020%20Sebrae%20Abihpec%20vs%20final.pdf>>. Acesso em: 15 mar. 2019.

CAMARGO; P.; **Neuromarketing**: a nova pesquisa de comportamento do consumidor. São Paulo: Atlas, 2013.

COLAFERRO, C. A.; CRESCITELLI, E. **A contribuição do neuromarketing para o estudo do comportamento do consumidor**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2014.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

IKEDA, A. A.; CAMPOMAR, M. C.; CHAMIE, B. C. **Laddering**: revelando a coleta e interpretação dos dados. São Paulo: REMark, 2014.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

MARTÍN, L. S, *et al.* **Neurociencia, empresa y marketing**. Madrid: ESIC EDITORIAL, 2013.

NASSAR, P; COGO, R. S. **Comunicação e memória organizacional**: o poder da contação de histórias. In: CONGRESSO ABRAPCORP, 5., 2011, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2011. v. 2, p.9.

ORSO, N. S.; SANTOS, S. S. O Neuromarketing. In: Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul Novo Hamburgo, 11., 2010, Novo Hamburgo, **Estudos Interdisciplinares...** Novo Hamburgo: Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2010. p. 1.

OLENSKI, S. **4 benefits of using storytelling in marketing**. Forbes, 2015.

PASQUALE, P. P. **Neuromarketing**: a teoria na prática. São Paulo: Plêiade, 2014.

PRADEEP; A. K. **O cérebro consumista**. São Paulo: Cultrix, 2012.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **O Mercado Brasileiro de Produtos de Limpeza**. Brasília, 2015. Disponível em: <<http://www.sebraemercados.com.br/o-mercado-brasileiro-de-produtos-de-limpeza/>>. Acesso em: 20 mar. 2019.

SILVA, F. G. **Neuromarketing**: entendendo a ciência por trás da mente do consumidor. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2015.

SHIGAKI, H. B.; GONÇALVES, C. A.; SANTOS, C. P. **Neurociência do consumidor e neuromarketing**: potencial de adoção teórica com a aplicação dos métodos e técnicas em neurociência. Minas Gerais: REMark, 2017.

YIANNIS, G. **Storytelling in organizations**: facts, fictions, and fantasies. OUP Oxford, 2000.

CAPÍTULO 9

ESTUDO SOBRE EDUCAÇÃO FINANCEIRA NO CURSO TÉCNICO EM AGROPECUÁRIA DO IFTO-CAMPUS DIANÓPOLIS

Data de aceite: 01/07/2021

Data de submissão: 03/04/2021

Delfim Dias Bonfim

Professor do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins (IFTO)-Campus Dianópolis, Dianópolis-Tocantins (TO)
<http://lattes.cnpq.br/1165046081937005>

Luiz Norberto Lacerda Magalhães Filho

Professor do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins (IFTO)-Campus Dianópolis, Dianópolis-Tocantins (TO)
<http://lattes.cnpq.br/2108889543462019>

Tiago Rafael de Barros Pereira

Professor do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins (IFTO)-Campus Dianópolis, Dianópolis-Tocantins (TO)
<http://lattes.cnpq.br/6364800415298279>

Gabrielly França Rodrigues

Discente do curso Técnico em Informática Integrado ao Ensino Médio do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins (IFTO)-Campus Dianópolis, Dianópolis-Tocantins (TO). <http://lattes.cnpq.br/6463476455755180>

RESUMO: Devido à relevância do tema, este estudo tem como propósito levantar dados referentes à educação financeira dos estudantes do curso técnico em agropecuária integrado ao

ensino médio do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins (IFTO)-Campus Dianópolis e compreender com maior abrangência e profundidade como os discentes lidam com o tema. Para a coleta dos dados aplicou-se um questionário com 33 questões referentes aos objetivos do projeto. Colaboraram com a pesquisa 132 estudantes. A análise dos dados mostrou que 75% das famílias dos estudantes estão inseridas na classe social E, a qual compreende renda familiar entre R\$500,00 e R\$ 2000,00. Sobre orçamento doméstico, aproximadamente 1/3 das famílias realizam controle de gastos. De forma geral os estudantes não participam do planejamento financeiro familiar. Mais ainda, 31,82% dos estudantes não sabem diferenciar despesas de receitas, às vezes. Outro resultado observado, foi que uma parcela significativa dos entrevistados relatou não saber explicar bem conceitos básicos relacionados à educação financeira (taxas de juros, empréstimos, seguros, previdência). Por fim, o levantamento de dados evidencia que os estudantes não estão educados financeiramente e que medidas devem ser tomadas visando mitigar essa incômoda situação, visando estabelecer uma população mais consciente com as finanças, de forma que esses estudantes entrevistados despertem e transmitam a suas famílias a necessidade de educação financeira.

PALAVRAS – CHAVE: Educação financeira, Orçamento doméstico, Estatística, Curso técnico em Agropecuária.

STUDY ON FINANCIAL EDUCATION IN THE AGRICULTURAL TECHNICAL COURSE OF IFTO-CAMPUS DIANÓPOLIS

ABSTRACT: Due to the relevance of the theme, this study aims to collect data on the financial education of students in the technical course in agriculture integrated with high school at the Federal Institute of Education, Science and Technology of Tocantins (IFTO) -Campus Dianópolis and to understand it more widely and depth how students deal with the topic. For data collection, a questionnaire with 33 questions related to the project's objectives was applied. 132 students collaborated with the research. The analysis of the data showed that 75% of the students' families are included in social class E, which comprises family income between R \$ 500.00 and R \$ 2000.00. Regarding the domestic budget, approximately 1/3 of the families carry out expenditure control. In general, students do not participate in family financial planning. Furthermore, 31.82% of students are unable to differentiate expenses from income, sometimes. Another observed result was that a significant portion of the interviewees reported that they did not know how to explain basic concepts related to financial education (interest rates, loans, insurance, pension plans). Finally, the data survey shows that students are not financially educated and what measures should be taken to mitigate this uncomfortable situation, aiming to establish a more conscious population with finances, so that these interviewed students awaken and transmit to their families the need for financial education.

KEYWORDS: Financial education, Domestic budget, Statistics, Technical course in Agriculture.

1 | INTRODUÇÃO

As implicações sociais e econômicas em longo prazo, e a pouca abordagem da educação financeira de grande parte da população mundial, têm levado os governos a criar políticas específicas. Foi especialmente a partir de 2008 que medidas, como por exemplo, o programa Educação Financeira nas Escolas-Ensino Médio e Ensino Fundamental e agora também para adultos, foi introduzida. Segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), um número crescente de governos nacionais está engajado em desenvolver táticas de educação financeira (ENEF, 2020). A existência de uma estratégia nacional de educação financeira favorece a promoção do tema no país e cria diretrizes para balizar iniciativas concretas, sejam do Estado, da iniciativa privada ou sociedade civil. Em 2017, 60 países de diferentes níveis de renda possuem uma estratégia nacional de educação financeira ou avançaram em projetos relacionados ao tema. Fóruns globais e regionais como o G20 e a Cooperação Econômica Ásia-Pacífico (APEC) já reconheceram a importância dos esforços nacionais de educação financeira, para sustentar a estabilidade econômico-financeira e o desenvolvimento social inclusivo. No âmbito dos países do G20, de modo especial, as estratégias nacionais de educação financeira têm-se proliferado. Cerca de metade deles já desenvolveram uma estratégia, nomeadamente: Austrália, Brasil, Japão, Holanda, África do Sul, Espanha, Reino Unido e Estados Unidos (ENEF, 2020).

No Brasil, o Decreto nº 7.397, de 22 de dezembro de 2010, renovado pelo Decreto Federal nº 10.393, de 9 de junho de 2020, instituiu a Estratégia Nacional de Educação Financeira (ENEF), cuja finalidade consiste em promover a educação financeira e previdenciária e contribuir para o fortalecimento da cidadania, a eficiência e solidez do sistema financeiro nacional e a tomada de decisões conscientes por parte dos consumidores (BRASIL, 2010). Trata-se de uma mobilização em torno da promoção de ações de educação financeira, securitária, previdenciária e fiscal no Brasil (BRASIL, 2020).

Ao longo de toda a vida é necessário lidar com questões financeiras, pois somos agentes econômicos e nossas decisões sobre esse assunto impactarão no tempo presente e no nosso futuro. A educação financeira é importante em todas as fases da vida, e aprender desde cedo ajuda a fundamentar nossos comportamentos. A juventude corresponde ao ciclo da vida em que as escolhas são decisivas, novos projetos e novos hábitos estão em fase de construção e as decisões podem determinar não apenas o futuro dos jovens, como da economia do país. Essas escolhas são feitas com base em valores, atitudes e preferências. A educação financeira, entendida como um tema transversal, dialoga com as diversas disciplinas dos currículos do Ensino Fundamental e Médio, de forma a possibilitar ao estudante compreender como concretizar suas aspirações e estar preparado para as diversas fases da vida (ENEF, 2020).

O presente trabalho objetiva realizar um levantamento de dados referente à educação financeira no curso técnico em agropecuária integrado ao ensino médio do IFTO-*Campus* Dianópolis e compreender com detalhes como o público-alvo lida com o tema.

2 | METODOLOGIA

O estudo foi desenvolvido no âmbito do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins (IFTO), localizado no município de Dianópolis, Estado do Tocantins. Este trabalho resulta de uma pesquisa descritiva e de natureza quantitativa. Na instituição são ofertados cursos técnicos em Agropecuária e em Informática integrados ao ensino médio e cursos superiores em Engenharia Agrônoma e Licenciatura em Computação. Colaboraram com a pesquisa os estudantes de todas as séries do curso técnico em agropecuária. Para a coleta dos dados aplicou-se um questionário, elaborado pelos pesquisadores, com 33 questões relacionadas à educação financeira. A coleta de dados foi de forma online utilizando a ferramenta Google Forms (Google Formulário). Tal procedimento além da praticidade e agilidade na coleta dos dados resulta em uma economia de papel contribuindo assim para a preservação do meio ambiente. A participação na pesquisa foi voluntária e, antes da aplicação do questionário, os participantes foram informados quanto aos objetivos do projeto, bem como dos riscos e benefícios aos quais estavam sujeitos ao responder, e somente responderam ao questionário os participantes que assinaram/aceitaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. O Comitê de

Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEP) do IFTO, através da Plataforma Brasil, emitiu parecer favorável o levantamento dos dados, conforme parecer nº 3.608.871.

Após a aplicação do questionário, os dados foram tabulados e organizados em gráficos e tabelas para melhor visualização dos resultados.

3 | RESULTADOS E DISCUSSÕES

Participaram do levantamento de dados todos os 132 (100,00%) estudantes regularmente matriculados no curso técnico em agropecuária integrado ao ensino médio do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins (IFTO)-*Campus* Dianópolis.

A Tabela 1 mostra a distribuição dos participantes em relação ao sexo, município que reside, idade, coabitação e renda bruta mensal. Observa-se que deste total, 51,52% do sexo feminino, 78,03% residentes em Dianópolis, 78,79% moram com os pais, 37,12% possuem renda entre R\$ 1.000,00 e R\$ 2.000,00 e 78,03% dos estudantes encontram-se na faixa etária entre 15 e 17 anos.

Sexo	n	%
Feminino	68	51,52%
Masculino	64	48,48%
Município que reside		
Dianópolis	103	78,03%
Novo Jardim	11	8,33%
Almas	3	2,27%
Rio da Conceição	7	5,30%
Porto Alegre	7	5,30%
Ponte Alta do Bom Jesus	1	0,77%
Idade		
14 anos	6	4,55%
15 anos	29	21,97%
16 anos	47	35,61%
17 anos	27	20,45%
18 anos	17	12,88%
Maior de 18 anos	6	4,54%
Coabitação		
Pais	104	78,79%
Outros familiares	20	15,15%
Sozinho	2	1,51 %

Amigos	6	4,55%
Renda mensal		
Até R\$ 500,00	9	6,82%
Entre R\$ 500,00 e R\$ 1.000,00	41	31,06%
Entre R\$ 1.000,00 e R\$ 2.000,00	49	37,12%
Entre R\$ 2.000,00 e R\$ 3.000,00	7	5,30%
Entre R\$ 3.000,00 e R\$ 4.000,00	10	7,58%
Entre R\$ 4000,00 e R\$ 5.000,00	2	1,51%
Mais que R\$ 5.000,00	14	10,61%

Tabela 1: Dados gerais dos discentes do curso de Agropecuária.

Fonte: Dados coletados pelos autores.

A Tabela 2 mostra que 37,88% das famílias realizam orçamento doméstico e que 46,97% dos estudantes não participam do planejamento orçamentário de sua família. Nela também é possível observar que os estudantes entrevistados não possuem o hábito de anotar seus gastos (81,82%) nem costumam pedir nota fiscal em suas compras (69,70%), observou-se que aproximadamente 59,09% não sabem diferenciar despesas de receitas.

Família realiza orçamento doméstico	N	%
Sim	50	37,88%
Não	40	30,30%
Não sei opinar	42	31,82%
Estudante participa do planejamento orçamentário em sua família		
Sim	28	21,21%
Não	62	46,97%
Não sei opinar	42	31,82%
Sabe diferenciar despesas de receitas		
Sim	54	40,91%
Não	42	31,82%
Não sei opinar	36	27,27%
Anota seus gastos		
Nunca	32	24,24%
Às vezes	76	57,58%
Muitas vezes	15	11,36%
Sempre	09	6,82%
Pede nota fiscal de suas compras		
Nunca	26	19,70%

Às vezes	66	50,00%
Muitas vezes	20	15,15%
Sempre	20	15,15%

Tabela 2: Dados sobre orçamento doméstico.

Fonte: Dados coletados pelos autores.

A Figura 1 mostra a distribuição dos estudantes e acordo com a forma de pagamento mais utilizada em suas compras. Destes, verificou-se que a forma mais utilizada de pagamento foi o dinheiro vivo (78,79%), seguido de cartão bancário na opção débito (15,15%).

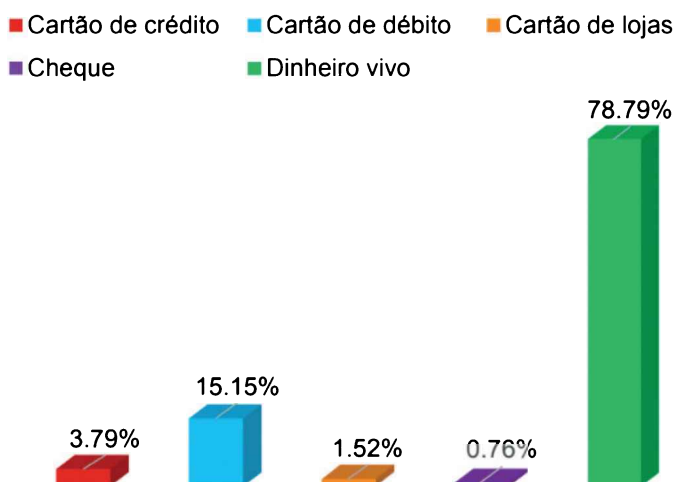


Figura 1: Forma de pagamento utilizada para pagamento de dívidas.

Fonte: Dados coletados pelos autores.

A Figura 2 mostra como os estudantes ponderam seus gastos e rendimentos bem como se realizam poupança/investimento mensalmente. Do total, 34,85% afirmaram que seus rendimentos finalizam antes do final do mês e que em geral não possuem o hábito de poupar nem de investir parte de seus rendimentos (52,27%).

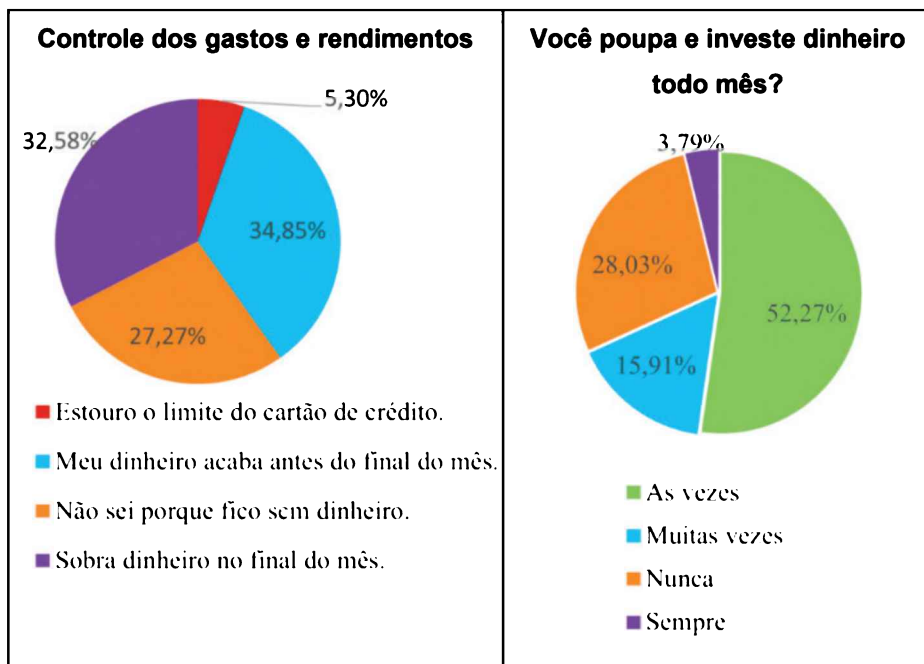


Figura 2: Controle dos gastos, rendimentos e investimentos.

Fonte: Dados coletados pelos autores.

A Figura 3 mostra os conceitos relacionados à educação financeira que os estudantes conseguem explicar com maestria. Deste, temos que 40,91% não sabem explicar nenhum deles, o que mostra que os estudantes não estão educados financeiramente, ou seja, necessitam compreender os conceitos essenciais para que possam tomar decisões conscientes e autônomas.

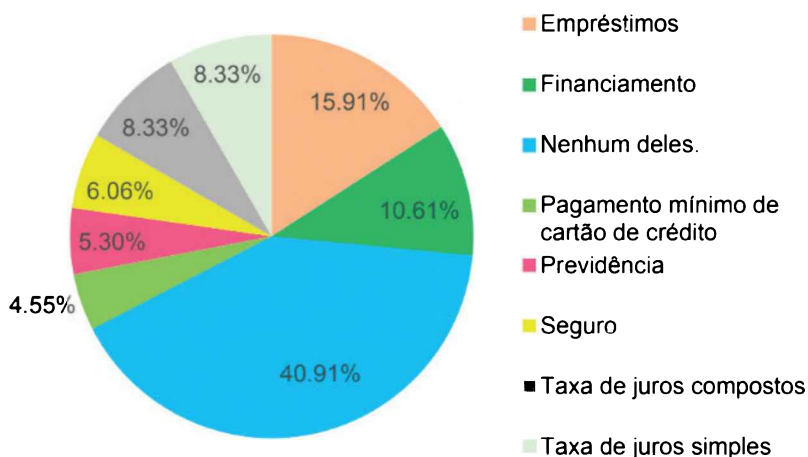


Figura 3: Conceitos que os estudantes sabem explicar bem.

Fonte: Dados coletados pelos autores.

A Figura 4 mostra sobre a abordagem da educação financeira no âmbito familiar e escolar. No contexto familiar, observa-se que o às vezes (55,30%) o tema é abordado. A situação é análoga no contexto educacional em que o tema é trabalhado às vezes (59,85%).

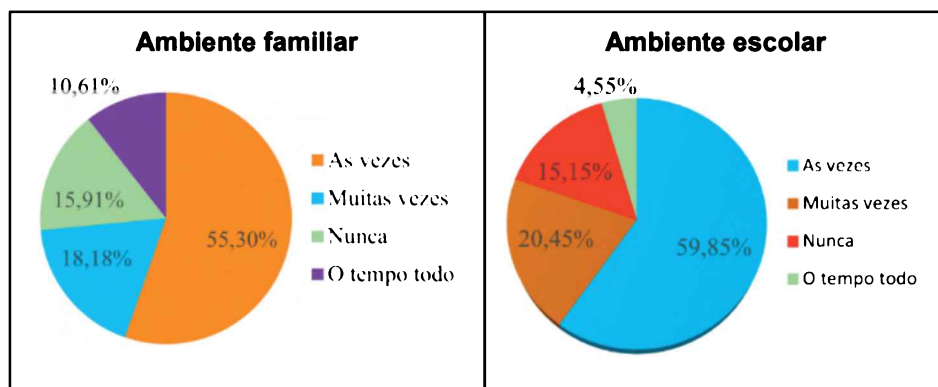


Figura 4: Abordagem da educação financeira no âmbito familiar e escolar.

Fonte: Dados coletados pelos autores.

Destaca-se que 75,00% possuem renda entre R\$ 500,00 e R\$ 2.000,00, e que 59,09% dos estudantes não sabem diferenciar despesas de receitas, 81,82% responderam “às vezes” no que se refere à anotação de seus gastos, bem como 69,70% afirmaram às vezes não solicitar nota fiscal ao realizarem suas compras. Pouco menos da metade

dos entrevistados, 46,97%, não participam do planejamento doméstico realizado por sua família e, 34,85% afirmaram que seus rendimentos finalizam antes do final do mês, sendo que mais da metade, 52,27%, não possuem o hábito de poupar nem de investir parte de seus rendimentos. Tais dados revelam a ausência de uma educação financeira eficiente aos estudantes e com possibilidade de comprometimento futuro da sua vida financeira.

Esses dados mostram que o hábito de poupar constitui um desafio relevante para a população brasileira, conforme Relatório de Cidadania financeira 2018 (contém a pesquisa Global Findex Data base 2017, realizada pelo Banco Mundial) verificou-se que 28,00% das pessoas afirmaram ter poupado algum dinheiro em 2014, aumentando em pouco, para 32,00%, que o fizeram em 2017. Mesmo com esse aumento, o Brasil apresenta menor nível de poupança em comparação com o grupo de países do BRICS (Grupo composto pelo Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul). O referido relatório revela que entre os usuários de cartão de crédito, 33,00% já tiveram atraso no pagamento da fatura (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2018). Tais dados vão de encontro com o levantamento de dados pelo SERASA (Centralização dos Serviços dos Bancos) foi constatado que em janeiro de 2020, o Brasil registrou um total de 63,8 milhões de consumidores inadimplentes, o que significa aumento de 2,60% com relação ao primeiro mês de 2019. Em outras palavras, temos um resultado preocupante, ou seja, mostra que 40,80% da população adulta do país encontra-se inadimplente. Regionalizando o problema, o estado do Tocantins aparece na oitava posição no ranking da inadimplência nacional, ou seja, 45,70% da população tocaninense adulta encontra-se inadimplente (SERASA, 2020).

O fato de 40,91% dos entrevistados, afirmarem não saber explicar bem alguns conceitos (taxas de juros simples, taxas de juros compostos, previdência, pagamento mínimo do cartão de crédito, financiamentos, empréstimos e seguros) da educação financeira. E dos entrevistados relataram que às vezes o tema é abordado no contexto familiar (55,30%) e educacional (59,85%), justifica a mentalidade que gera a inadimplência financeira da população brasileira. No relatório trienal referente ao do Programa Internacional de Avaliação de Estudantes (Pisa, na sigla em inglês) de 2018, divulgado em 07/05/2020, mostra que o Brasil é o 4º pior país em incompetência financeira de jovens de 15 anos, ou seja, o Brasil ficou em 17º entre os 20 países analisados, a maioria membros da OCDE, grupo de economias mais desenvolvidas (OCDE, 2020). Esses dados corroboram com o fato da ausência de educação financeira efetiva no currículo escolar. No Brasil, infelizmente, a educação financeira não costuma ser abordada no âmbito familiar bem como também no escolar. Assim, a criança/estudante não aprende a lidar com dinheiro nem em casa, nem na unidade escolar. As consequências deste fato são determinantes para uma vida de oscilações econômicas, com graves repercussões tanto na vida do cidadão, quanto na do país (D'AQUINO, 2020). Diante do exposto e da ausência de abordagem no currículo escolar da educação financeira, pretendemos realizar algumas ações tais como divulgação dos resultados da pesquisa, palestras, uso de softwares educativos, cursos dentre outros

visando promover a educação financeira no ambiente institucional.

4 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os dados mostram que estudantes do curso técnico em agropecuária integrado ao ensino médio do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins (IFTO), *Campus* Dianópolis possuem renda concentrada entre R\$ 500,00 e R\$ 2.000,00, em geral não realizam orçamento doméstico e que carecem de instruções sobre educação financeira visando constituir-se numa estratégia fundamental para ajudá-los a enfrentar os desafios cotidianos e a realizar seus sonhos individuais e coletivos.

Diante da realidade exposta, emerge a necessidade de aplicar ações preventivas no âmbito institucional, de modo que o prosseguimento desta pesquisa será de grande valia.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Decreto nº 7.397, de 22 de dezembro de 2010. Institui a Estratégia Nacional de Educação Financeira – ENEF. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, de 22 de dezembro de 2010.

BRASIL. Decreto nº 10.393, de 09 de junho de 2020. Institui a nova Estratégia Nacional de Educação Financeira - ENEF e o Fórum Brasileiro de Educação Financeira - FBEF. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, de 10 de junho de 2020.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Relatório de Cidadania Financeira 2018**. Brasília, 2018. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/nor/releidfin/docs/Relatorio_Cidadania_Financeira.pdf. Acesso em: 04 mar 2021.

D'AQUINO, Cássia. E o que é a educação financeira? **Educação Financeira**, 2020. Disponível em: <http://educacaofinanceira.com.br/index.php/escolas/conteudo/513>. Acesso em: 04 mar 2021.

Estratégia Nacional de Educação Financeira (ENEF), 2020. Disponível em <https://www.vidaedineiro.gov.br/>. Acesso em: 04 mar 2021.

SERASA. Inadimplência aumenta 2,6% em janeiro, segundo Serasa Experian. **Centralização dos Serviços dos Bancos**. 2019. Disponível em: <https://www.serasaexperian.com.br/sala-de-imprensa/inadimplencia-aumenta-26-em-janeiro-segundo-serasa-experian>. Acesso em: 04 mar 2021.

Resultados do PISA 2018 (Volume IV): Os alunos são espertos com relação ao dinheiro? **Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE)**, 2020. Disponível em: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/48ebd1ba-en.f?expires=1604898896&id=id&accname=guest&checksum=AF7BDACEB34E729D26B6B3DA0B72933C>. Acesso em: 04 mar 2021.

CAPÍTULO 10

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS E A UTILIZAÇÃO DE KPI'S PARA A ELEVAÇÃO DOS NÍVEIS DE SERVIÇO NO SETOR DE MANUTENÇÃO PREDIAL

Data de aceite: 01/07/2021

Anderson Alves de Souza

Faculdade de Tecnologia da Zona Leste - Fatec
São Paulo - SP

Renato Oldair Balbo

Faculdade de Tecnologia da Zona Leste - Fatec
São Paulo - SP

Reginaldo Moreira dos Santos

Faculdade de Tecnologia da Zona Leste - Fatec
São Paulo - SP

Rogério Monteiro

Tecnologia Mecânica pela Faculdade de
Tecnologia de São Paulo
<http://lattes.cnpq.br/9455053434485478>

RESUMO: O presente artigo tem como objetivo demonstrar a importância do acompanhamento realizado através de indicadores chaves de desempenho para medir os níveis de serviço e auxiliar a gestão da cadeia de suprimentos. A metodologia utiliza a pesquisa bibliográfica e de campo, com abordagem analítica, qualitativa e quantitativa de uma empresa prestadora de serviços do setor de manutenção predial. Dados foram coletados durante 10 semanas e evidenciam a falta de planejamento na aquisição de materiais utilizados para prestação de serviços. Diante dos estudos realizados e através de análise feita com base nos dados coletados foi comprovado que a falta de programação para atender a demanda exigida afeta de

forma negativa a qualidade dos serviços e a produtividade de todos os colaboradores direta ou indiretamente envolvidos. Foi realizada uma proposta de melhoria no sentido de manter um estoque de segurança voltado ao atendimento da demanda e proporcionar a elevação dos níveis de serviços.

PALAVRAS - CHAVE: Cadeia de Suprimentos, Gestão de Estoques, Nível de Serviço, Indicadores.

THE IMPORTANCE OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT AND THE USE OF KPIS FOR THE INCREASE IN SERVICE LEVELS IN THE PREDIAL MAINTENANCE SECTOR

ABSTRACT: This article aims to demonstrate the importance of monitoring through key performance indicators to measure service levels and assist supply chain management. The methodology uses the bibliographic and field research, with analytical, qualitative and quantitative approach of a company providing services in the building maintenance sector. Data were collected during 10 weeks and show the lack of planning in the acquisition of materials used to provide services. Given the studies performed and through analysis based on the collected data, it was proved that the lack of programming to meet the demand demand negatively affects the quality of services and productivity of all employees directly or indirectly involved. An improvement proposal was made in order to maintain a safety stock aimed at meeting demand and increasing service levels.

KEYWORDS: Supply Chain, Inventory Management, Service Level, Indicators.

1 | INTRODUÇÃO

A abertura do mercado e a velocidade dos investimentos tornam claro a importância e necessidade de um bom planejamento, diante da constante inovação tecnológica e a preocupação com sustentabilidade e responsabilidade social dentro das empresas, estas precisam ter muita agilidade para responder a tais inovações e se manter à frente de seus concorrentes. Em busca de uma melhoria contínua para elevar seus níveis de serviço está a eficiência na gestão da cadeia de suprimentos que irá aumentar a qualidade dos serviços prestados a seus clientes.

1.1 Problema de Pesquisa

Como podemos avaliar a gestão da cadeia de suprimentos com a utilização de indicadores com a finalidade de aumentar o nível de serviço no setor de manutenção predial?

1.2 Objetivos

1.2.1 *Objetivo Geral*

Este artigo tem como objetivo compreender a cadeia de suprimentos e encontrar os melhores indicadores de desempenho como ferramentas de melhoria dos níveis de serviço do setor de serviços de manutenção predial.

1.2.2 *Objetivos Específicos*

Estudar a gestão da cadeia de suprimentos.

Analisar o uso de KPI's na cadeia de suprimentos

Aplicar os indicadores chave (kpi's) estudados na empresa Assistec

1.3 Justificativa

A empresa objeto deste estudo tem grandes problemas em toda sua cadeia de suprimentos, gerando elevados índices de desorganização entre os setores chaves para o bom funcionamento de todo o processo de manutenções, ramo em que atua, não existe um planejamento em volta do objetivo principal que é atender bem o cliente, no momento certo da maneira correta e com o nível de serviço desejado, também não possui um acompanhamento através de demonstrativos de desempenho para mostrar o que a equipe realmente está fazendo e se está fazendo bem, a falta de uma boa gestão de toda a cadeia de suprimentos, eleva consideravelmente os custos com aquisição, recebimento e expedição, custos estes que podem ser evitados com demonstrações concretas da grande falta de gestão da empresa.

1.4 Metodologia

De acordo com Gil (1999), o método científico é um agrupamento de técnicas e procedimentos intelectuais empregados com o intuito de alcançar conhecimento. A fim de que seja visto como conhecimento científico, é preciso a identificação de cada etapa para averiguação, isto é, apontar o método utilizado no conhecimento assimilado.

MARTINS (2001) conclui que a pesquisa bibliográfica é a explicação e argumentação de determinado tema, baseado em referências teóricas publicadas em jornais, livros, revistas entre outros. Visando o conhecimento e análise de teor científico a respeito de um tema definido.

A metodologia utilizada para elaboração deste artigo foi inicialmente uma pesquisa bibliográfica para apuração de publicações sobre o assunto, livros, revistas, artigos e na internet, com a finalidade de relacionar conceitos de gestão da cadeia de suprimentos e KPI's que possam demonstrar, analisar e melhorar o nível de prestação de serviços.

Segundo Yin (2001), a característica do estudo de caso é aprofundar-se nos acontecimentos e instrumentos de investigação, possibilitando um extenso e detalhado estudo real dos eventos pesquisados. Ainda segundo o autor a meta do estudo de caso é investigar os acontecimentos dentro de seu contexto, especialmente quando os limites entre o contexto e os acontecimentos não demonstram clareza.

Neste artigo foram utilizadas abordagens qualitativas através de estudo de caso a fim de compreender e interpretar comportamentos e tendências com intuito de identificar hipóteses para um possível problema de comportamento da organização e assim nortear as próximas ações.

Richardson (1999), alega que a pesquisa quantitativa é definida pela aplicação da quantificação, bem como na maneira como são coletadas as informações quanto na utilização dessas através de métodos estatísticos.

Neste mesmo artigo foram aplicadas análises quantitativas relacionadas a cadeia de suprimentos de uma empresa do setor de manutenção predial com objetivo de quantificar o problema e compreender a sua dimensão visando um melhor direcionamento. Para a coleta de dados foram realizadas visitas nos dias 21 a 23 de agosto de 2019, e com o acompanhamento das rotinas administrativas e operacionais.

2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gestão da Cadeia de Suprimentos

Segundo Ballou (2006), a cadeia de suprimentos é um conjunto de atividades funcionais como controle de estoque, transporte etc, que se repetem inúmeras vezes ao longo do processo em que a matéria prima vai sendo transformada em produtos acabados, aos quais se agrega valor ao cliente. Ainda segundo este autor, a cadeia de suprimentos é

um termo que capta a essência da logística integrada e inclusive a ultrapassa.

Em outras palavras a cadeia de suprimentos nada mais é que um conjunto de empresas ligadas e ao mesmo tempo independentes, trabalhando em regime de cooperação, para aperfeiçoar os processos e alcançar a satisfação de seus clientes finais. (CHRISTOPHER, 2009).

A cadeia de suprimentos relaciona-se a um agrupamento de processos necessários para aquisição de materiais, conforme a exigência dos clientes e consumidores agregando valor e providências para que os produtos sejam disponibilizados para o local e data pretendidos pelos clientes ou consumidores. Por ser um processo longo, a cadeia demonstra variações de moldes que se alteram conforme as particularidades ou características da transação e produtos utilizados por cada empresa com intuito de levar os bens até o consumidor final. (BERTAGLIA, 2009, p. 5).

De acordo com Chopra e Meindl (2003, pág 2), a coordenação da cadeia de suprimentos melhora se todos os estágios realizarem ações em conjunto visando o aumento dos lucros totais. A coordenação da Cadeia de suprimentos exige que cada estágio leve em consideração o impacto que suas ações exercem sobre os outros estágios, pois a seleção de parcerias a jusante e a montante tornam o fluxo logístico mais efetivo.

Segundo Teixeira et. al (2004), uma maneira de aplicar uma boa gestão, é os membros da cadeia de suprimentos terem funções como:

- Coleta de informações sobre clientes, concorrentes e forças do ambiente.
- Fornecimento de condições de armazenagem.
- Movimentação de produtos físicos.
- Pagamentos.
- Realizar acordos sobre preços e condições de transferência de posse.

De acordo com Carvalho, Duarte, & Machado (2011), a fim de compor uma cadeia de suprimentos efetiva, é necessário analisar o seu comportamento. As dimensões de performances precisam prover a organização um cenário completo demonstrando a competitividade e sustentabilidade da cadeia de suprimentos. A premissa do sistema de medidas de desempenho é viabilizar informações necessárias para gerir as instituições. Visto que as medidas aplicadas influenciam na avaliação, no funcionamento e nas decisões em níveis organizacionais distintos.

2.2 Indicadores Chave de Desempenho Kpi'S (Key Performance Indicator)

O indicador de desempenho, ou indicador-chave de desempenho (do termo em inglês Key Performance Indicator KPI, ou até mesmo como "Key Success Indicator" KSI), são ferramentas de gestão para se realizar a medição e o consequente nível de desempenho e sucesso de uma organização ou de um determinado processo, focando no

“como” e indicando quão bem os processos dessa empresa estão, permitindo que seus objetivos sejam alcançados.

De acordo com Ballou (2011) as ferramentas para medir o desempenho servem para promover informações sobre a performance das atividades logísticas, especialmente quando a variabilidade exceder uma amplitude aceitável, na qual essas atividades devem ser encaradas como um processo contínuo. Na avaliação destes cenários há adoção de ferramentas de apoio à decisão na logística tem contribuído para a redução de custos e ganhos operacionais significativos, que conseqüentemente aumentam a capacidade de competição das empresas.

Segundo Caldeira (2012) com intenção de conseguir o controle máximo possível da cadeia de suprimentos deve se aplicar a utilização de indicadores chaves de desempenho como os KPI's (key Performance Indicator) no qual o próprio reitera que seu papel é analisar os resultados da instituição a fim de comparar a metas predeterminadas visando aprimorar o nível de desempenho.

O motivo da utilização de indicadores fundamenta-se na indispensabilidade de quantificar adversidades, insuficiências, não cumprimento de objetivos, bem como identificar condições favoráveis de desempenho. “[...] Não se pode gerenciar aquilo que não se mede. Logo, compreende-se que é difícil melhorar algo que não se gerencia” (FRANÇA, 2010, p. 48).

Segundo a afirmação de Freitas (2014), para que um indicador de desempenho possa ser considerado eficaz e produtivo para as empresas, o mesmo deve ter algumas aplicações indispensáveis, como:

- Deve ser objetivo;
- Deve ser mensurável;
- Deve ser verificável;
- Deve possuir valor agregado;
- Deve ser feita a sua comunicação;
- Deve haver consenso no seu valor;
- Deve haver comprometimento dos envolvidos.

Para Rodrigues (2015) os indicadores chave de desempenho funcionam como um veículo de comunicação, garantindo que os colaboradores entendam como os seus trabalhos são indispensáveis para o sucesso da organização.

O mesmo autor cita alguns exemplos de KPIs dentro da cadeia de suprimentos:

Lead Time: O tempo de duração de um determinado processo.

$$Lt = \text{data da conclusão do serviço} - \text{data da abertura do chamado}$$

On Time Delivery: Taxa de atendimentos realizados no prazo acordado com o cliente.

$$Otd = \frac{\sum \text{Atendimentos realizados no prazo}}{\sum \text{Atendimentos realizados}} \times 100$$

OFCT (Order Fulfillment Cycle Time) ou tempo de ciclo do pedido, esse modelo de cálculo possibilita obter uma noção desse período subtraindo a data de entrega pela data de efetivação ou aprovação de um pedido.

$$OFCT = \text{Tempo de requisição} + \text{tempo de produção} + \text{prazo de entrega}$$

Ociosidade: Porcentagem de tempo que uma equipe, máquina ou planta ficou parada.

$$\text{Ociosidade} = \frac{\text{Total de despesas (diretas e indiretas)}}{\text{Total horas disponíveis}} \times \text{Total horas utilizadas}$$

Acuracidade de Inventário: É a verificação de estoque em relação a eficácia dos controles da empresa, reflete a diferença entre o estoque físico e o sistêmico.

$$\text{Acuracidade de inventário} = \frac{\text{Estoque Real}}{\text{Estoque Contábil}} = \%$$

Retorno sobre investimento (ROI): É um dos indicadores mais importantes, o ROI calcula qual foi a assertividade do investimento, e pode ser aplicado em diversas situações.

$$ROI = (\text{Ganhos após o investimento} - \text{Investimento inicial}) \times \text{Investimento inicial}$$

A utilização de acordos de nível de serviço e indicadores de desempenho, mesmo interligados são diferentes ferramentas para análise do passado e do futuro de uma operação, neste primeiro momento será utilizado o SLA (Service Level Agreement) ou Acordo de Nível de Serviço (ANS) em português, trará uma demonstração do desempenho com relação ao mercado em um futuro próximo caso nada fosse feito.

$$\text{Nível de Serviço} = \frac{\sum \text{atendimentos dentro do prazo}}{\sum \text{atendimentos} + \sum \text{cancelamentos} - \sum \text{atendimentos aguardando aprovação}} \times 100$$

Para este cálculo os atendimentos aguardando aprovação foram desconsiderados porém os cancelados foram levados em consideração.

3 | ESTUDO DE CASO

3.1 A Empresa

A Assistec Tecnologia Comércio e Eletrônica Eireli fundada em 17/Dez/2009, conta hoje com aproximadamente 80 funcionários, sendo fixos e esporádicos, distribuídos em suas em 4 bases localizadas nas cidades de São Paulo, local de sua sede, Uberlândia, São José dos Campos e Santa Catarina, inicialmente prestava serviços de manutenção de portas de segurança detectoras de metais, circuitos fechados de TV, sistemas de climatização de ambientes, fechaduras de cofres e casas fortes de agências bancárias e dos correios, depois de algumas mudanças em seu objeto social em 2011 migrou para a manutenção predial, realizando obras de engenharia, ramo em que atua até presente data, realiza desde a simples troca de lâmpada queimada como a readequação ou desativação de um imóvel.

3.2 O Problema

Dentre os diversos problemas encontrados nesta empresa, o que está causando maiores impactos na qualidade dos serviços prestados é falta de insumos para a realização das tarefas diárias. A falta de capacitação para analisar as demandas históricas deste contrato de prestação de serviços trouxe consigo uma abordagem deficitária no que diz respeito a uma programação das reais necessidades de material. Cada fase do processo relata que os erros estão no passo anterior, equipes de atendimento dizem que o almoxarifado não tem material, enquanto este diz que o setor de compras não o abasteceu e por sua vez o setor de compras reclama do atendimento, pois os pedidos são sempre realizados com urgência. Este ciclo criado pelos departamentos está trazendo consequências desagradáveis para a empresa, o que pode acarretar perdas de contratos e até mesmo punição por inexecução de obras oriundas de contratos firmados.

Tomando como base o tempo demandado para finalização de um atendimento que em sua maioria deveria ser de um dia útil, devido à falta de insumos estes chegam a levar mais de quinze dias úteis, deixando assim o profissional ocioso na espera da chegada do material necessário, não sendo possível alocar em outro atendimento pelo mesmo motivo.

A tabela 1 mostra a quantidade de atendimentos abertos no mês de maio de 2019.

CHAMADOS MAIO/2019							
Data da Abertura	Prazo Contratual para Iniciar (h)		Início do Atendimento dos Chamados				
	de 1 a 6	de 6 a 48	No Prazo	Após 48 horas	Aguard. Aprovação	Cancelados	Data da Conclusão
02/05/2019	5	6	3	5	3	0	10/05/2019
03/05/2019	4	7	4	3	2	2	10/05/2019
06/05/2019	6	4	3	4	3	0	11/05/2019
07/05/2019	8	12	4	5	6	5	12/05/2019
08/05/2019	6	5	3	2	5	1	12/05/2019
09/05/2019	9	7	4	4	3	5	18/05/2019
10/05/2019	6	9	5	6	3	1	23/05/2019
13/05/2019	5	4	0	5	3	1	20/05/2019
14/05/2019	10	8	6	8	1	3	22/05/2019
15/05/2019	7	5	5	4	2	1	20/05/2019
16/05/2019	3	2	0	2	0	3	24/05/2019
17/05/2019	4	4	3	4	0	1	25/05/2019
20/05/2019	12	10	8	6	5	3	24/05/2019
21/05/2019	6	5	1	3	2	5	03/06/2019
22/05/2019	6	8	6	6	1	1	03/06/2019
23/05/2019	8	8	7	4	4	1	27/05/2019
24/05/2019	7	6	5	4	4	0	05/06/2019
27/05/2019	3	5	4	3	0	1	02/06/2019
28/05/2019	7	9	0	6	4	6	12/06/2019
29/05/2019	5	6	2	6	1	2	13/06/2019
30/05/2019	6	5	1	5	4	1	20/06/2019
31/05/2019	8	7	3	7	3	2	17/06/2019
TOTAL	283		77	102	59	45	

Tabela 1.

Fonte: Autores 2019.

3.3 A Proposta de Solução

Após coleta e análise de dados, visitas a empresa e acompanhamento das tarefas diárias realizadas tanto internamente como na cadeia de suprimentos desta empresa fica a proposta de solução para os processos e procedimentos que visam o aumento da qualidade dos níveis de serviço por ela prestados. Foi verificado com base no indicador

Lead Time, um logo tempo entre a data do chamado até o seu término, sendo que no contrato de prestação de serviço, os prazos para dar início aos atendimentos variam de uma a seis horas ou de seis a quarenta e oito horas, de acordo com a urgência do serviço a ser realizado.

Lead Time:

$$Lt = \text{data da conclusão do serviço} - \text{data da abertura do chamado}$$

Lead Time médio é de 10 dias úteis.

On Time Delivery:

$$Otd = \frac{\sum \text{Atendimentos realizados no prazo}}{\sum \text{Atendimentos realizados}} \times 100 \quad Otd = \frac{77}{179} \times 100 \quad Otd = 43,02\%$$

Nível de Serviço:

$$NS = \frac{\sum \text{atendimentos dentro do prazo}}{\sum \text{atendimentos} + \sum \text{cancelamentos} - \sum \text{atendimentos aguardando aprovação}} \times 100$$

$$NS = \frac{77}{(77 + 102) + 45 - 59} \times 100$$

$$NS = 46,67\%$$

Analisando cada um dos indicadores acima, foi detectada a causa raiz, que é a falta de materiais necessários para realização do trabalho exigido pelo cliente e isso se dá pela falta de um ciclo de estoque para os materiais, principalmente para a lâmpada que é o produto mais utilizado nos atendimentos e a falta de um fornecedor de confiança como parceiro. Diante dos resultados de um Lead Time alto, e o nível de serviços abaixo do esperado, foi elaborada a proposta de manter um estoque de segurança do produto classe A, que como já exposto anteriormente, é a lâmpada, e manter um ciclo de uma semana e apresentada para a empresa. Após apreciação da diretoria a proposta foi aceita e colocada em prática por um período experimental de 30 dias onde os resultados apontados estão demonstrados na tabela 2.

CHAMADOS JULHO/2019 (PERÍODO DO TESTE)							
Data da Abertura	Prazo Contratual para Iniciar (h)		Início do Atendimento dos Chamados				
	de 1 a 6	de 6 a 48	No Prazo	Após 48 horas	Aguard. Aprovação	Cancelados	Data da Conclusão
01/07/2019	5	7	7	3	1	1	02/07/2019
02/07/2019	6	7	8	3	2	0	03/07/2019
03/07/2019	8	11	9	6	3	1	04/07/2019
04/07/2019	6	5	7	2	1	1	05/07/2019
05/07/2019	9	7	9	5	2	0	06/07/2019
08/07/2019	6	9	7	6	2	0	10/07/2019
09/07/2019	8	4	7	4	1	0	11/07/2019
10/07/2019	10	8	11	5	1	1	12/07/2019
11/07/2019	7	9	8	5	1	2	13/07/2019
12/07/2019	6	6	7	3	1	1	14/07/2019
15/07/2019	4	4	4	2	1	1	16/07/2019
16/07/2019	8	7	7	5	2	1	17/07/2019
17/07/2019	6	5	5	2	2	2	18/07/2019
18/07/2019	6	8	8	3	2	1	19/07/2019
19/07/2019	8	9	8	5	3	1	20/07/2019
22/07/2019	7	6	5	4	2	2	24/07/2019
23/07/2019	9	5	8	3	2	1	25/07/2019
24/07/2019	7	9	8	5	3	0	26/07/2019
25/07/2019	5	6	5	3	1	2	26/07/2019
26/07/2019	6	9	8	4	3	0	27/07/2019
29/07/2019	5	7	7	4	0	1	31/07/2019
30/07/2019	4	9	7	2	3	1	01/08/2019
31/07/2019	8	7	7	5	1	2	02/08/2019
TOTAL	318		167	89	40	22	

Tabela 2.

Fonte: Autores 2019.

Lead Time:

$$Lt = \text{data da conclusão do serviço} - \text{data da abertura do chamado}$$

Lead Time médio 1,5 dias úteis.

On Time Delivery:

$$Otd = \frac{\sum \text{Atendimentos realizados no prazo}}{\sum \text{Atendimentos realizados}} \times 100$$

$$Otd = \frac{167}{167+89} \times 100 \quad Otd = 65,23\%$$

Nível de Serviço:

$$NS = \frac{\sum \text{atendimentos dentro do prazo}}{\sum \text{atendimentos} + \sum \text{cancelamentos} - \sum \text{atendimentos aguardando aprovação}} \times 100$$

$$NS = \frac{167}{(167 + 89) + 22 - 40} \times 100$$

$$NS = 70,17\%$$

3.4 Análise

Com a implantação da proposta de melhoria baseada na análise dos indicadores de desempenho e com um período de adaptação para os novos processos, os resultados foram benéficos mesmos com ajustes necessários para atingir os objetivos de superar os 90% do nível de serviço impostos pela empresa como desafio para sua melhoria. Os resultados apurados após 30 dias de implantação uma nova análise foi realizada e os resultados foram satisfatórios visto que o Lead Time que anteriormente era em média 10 dias, passou a ser de 1,5 dias o que significou uma melhora de 85%.

O OTD que era de 43,02%, passou a ser 65,23%, significando melhora de 51,63%. Com isso o nível de serviço chegou a 70,17%, o que ainda não atende a expectativa da empresa mas a coloca novamente em uma linha ascendente, não somente as mudanças e análises dos dados internos levaram a obtenção desta melhora, a procura por uma rede de fornecedores com maior confiabilidade nos prazos prometidos e melhores condições para pagamento, o comprometimento das equipes para realização dos atendimentos no menor tempo possível e apontar quais são as variáveis de maior dificuldade para um melhor planejamento também tiveram influência. Toda uma ideologia de administração moldada em anos de experiência são difíceis de serem mudados, pois o que estava funcionando a muitos anos pode continuar funcionando, diante das constantes mudanças da economia, criação de novas tecnologias, a empresa que não se atualizar está fadada ao fracasso em pouco tempo, o que não é o caso da empresa estudada, pois está em busca de uma solução para melhor atender seus clientes.

REFERÊNCIAS

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/ logística empresarial**. Bookman. 5ª Edição. Porto Alegre, 2006.

BALLOU, R. H. **Logística Empresarial: transporte, administração de materiais e distribuição física**. 1ed. 24 reimpr. São Paulo. Atlas, 2011.

BERTAGLIA, P. R. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento**, São Paulo: Saraiva, 2009.

BOGDAN, R. S.; BIKEN, S. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. 12.ed. Porto: Porto, 2003.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Supply chain management: strategy, planning, and operation**. New Jersey: Prentice Hall, 2003.

CALDEIRA, J. **100 Indicadores da Gestão**. Ed: Conjuntura Actual Editora, AS. (2012) Acesso em: 22 de setembro de 2019.

Carvalho, H., Duarte, S., & Machado, V. C. (2011). **Lean, agile, resilient and green: divergencies and synergies**. *International Journal of Lean Six Sigma*, 2(2), 151-179.

CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: Criando redes que agregam valor**. Cenlage learning. 2ª Edição. São Paulo, 2009

FRANÇA, V. O. **Identificação de indicadores chave de desempenho logístico (KPIs) de supermercados: um estudo multicaso**. 2010. 149 f. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis. 2010. Disponível em: <<http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/94651>>. Acessado em 21 de setembro de 2019

FREITAS, A. **KPI – Indicador de desempenho de Processo**. Disponível em: <http://www.academicaplatonica.com.br>. Acesso em: 21 de setembro de 2019. <https://www.dicionariofinanceiro.com/indicadores-de-desempenho/> Acesso em 22 de Setembro de 2019.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999. <https://www.intelipost.com.br/blog/o-que-e-o-tempo-de-ciclo-do-pedido-e-como-fazer-este-calculo/>. acesso em 28 de outubro de 2019.

KARDEC, A; FLORES, J.; SEIXAS, E. **Gestão estratégica e indicadores de desempenho**. Rio de Janeiro: Qualitymark: ABRAMAN, 2002.

MARTINS, G.A. & PINTO, R.L. **Manual para elaboração de trabalhos acadêmicos**. São Paulo: Atlas, 2001.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, A C.; CANELA, M. **Utilização de KPI – Indicadores de Desempenho na Cadeia de Suprimentos. Um Estudo de Caso em Indústria Metalúrgica no Setor da Construção Civil.** Univem-Centro Universitário Eurípides de Marília – SP. 2015.

TEIXEIRA, L.; NEVES, M. F., SCARE, R. F. **Auditoria e sistema de informação em canais de insumos do agronegócio: proposta de uma ferramenta de pesquisa.** *Gestão e Produção*. São Carlos, v.11, n.2, Dezembro 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ASSERTIVIDADE NA SEPARAÇÃO DE PEDIDOS EM UM CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO DO VAREJO SUPERMERCADISTA: UM ESTUDO DE CASO

Data de aceite: 01/07/2021

Data de submissão: 05/05/2021

Otacílio Anjos de Amicis

Faculdade de Tecnologia de Guarulhos
Guarulhos – SP

<http://lattes.cnpq.br/3934305580289302>

RESUMO: A separação de pedidos em um centro de distribuição é considerada como uma das atividades mais críticas. Diante ainda, da alta concorrência no setor do varejo supermercadista, o aumento da variedade de produtos, a busca de novos clientes, o aumento da intolerância a erros de separação de pedidos e os menores tempos de atendimento são alguns dos pontos motivadores de uma análise criteriosa dos erros na separação de pedidos. Neste sentido, o objetivo deste estudo é, através de um estudo de caso em um centro de distribuição do varejo supermercadista, avaliar a assertividade na separação de pedidos, propor melhorias tecnológicas, processuais e gerencias visando o aumento da satisfação dos clientes, internos e externos e ainda fortalecer e fomentar o estudo do processo de *picking* e fortalecer a inclusão de novas tecnologias modernizando os processos dos centros de distribuição. Após exaustiva coleta de dados de erros no processo de separação de pedidos, este estudo buscou definir um índice de acurácia de separação e ainda propor melhorias tecnológicas para alavancar o índice a níveis mais elevados. Desta forma, propôs-se a implementação de

tecnologia de leitura de códigos de barras que por meio de simulação demonstrou melhora significativa no índice de acurácia de separação de pedidos, saindo de uma média de 99,74% nos últimos 12 meses para 99,91% em simulação no mesmo período, havendo melhoria de 0,17% em média, percentual que representa uma melhoria de 21,5 toneladas de produtos que serão enviados sem erros.

PALAVRAS - CHAVE: Separação de Pedidos. Centro de Distribuição. Assertividade.

ASSERTIVENESS IN ORDER PICKING AT A SUPERMARKET RETAIL DISTRIBUTION CENTER: A CASE STUDY

ABSTRACT: The order picking in a distribution center is regarded as one of the most critical activities. On still, high competition in the retail supermarket sector, increasing the variety of products, the search for new customers, increased intolerance to order picking errors and the smallest attendance times are some of the motivational points of a careful analysis of the errors in the order picking. In this sense, the objective of this study is, through a case study in a retail supermarket distribution center, evaluate the assertiveness in the order picking, propose technological improvements, procedural and management aimed at increasing satisfaction of internal and external customers and even strengthen and encourage the study of the picking process and strengthen the inclusion of new technologies, modernizing the processes of distribution centers. After exhaustive data collection of errors in the order picking process, this study sought to define an index of order

picking accuracy and still propose technological improvements to boost the index to higher levels. In this way, the proposed technology implementation of barcode reading that by means of simulation has shown significant improvement in the order picking accuracy, leaving an average of 99.74% over the last 12 months to 99.91% in simulation in the same period, with 0.17% improvement in average percentage that represents an improvement of 21.5 tons of products that will be shipped without errors.

KEYWORDS: Order Picking. Distribution Center. Assertiveness.

1 | INTRODUÇÃO

A intensa competitividade no setor do varejo supermercadista na busca de novos clientes e para a satisfação dos atuais, tem exigido das empresas a busca por melhoria nos seus processos e ainda a avaliar e pesquisar técnicas mais adequadas para ganhos de performance em suas operações na cadeia de suprimentos.

Um dos componentes desta busca por ganho de performance na cadeia de suprimentos é a operação dos centros de distribuição. Isto tem impulsionado as empresas a um processo contínuo de modernização, processual, gerencial, e ainda tecnológico.

A separação de pedidos é um dos principais processos em um centro de distribuição, e os erros decorrentes deste processo comprometem o desempenho da produtividade do centro de distribuição quando detectados ainda internamente e quando detectados pelos clientes, afetam a satisfação do cliente, a perda de oportunidade de venda, e ainda a confiabilidade de toda a cadeia de suprimentos.

Neste contexto, este estudo tem por finalidade a avaliação do processo de *picking*, separação de pedidos, e seu impacto na cadeia de suprimentos de um centro de distribuição do varejo supermercadista, e ainda, propor melhorias/técnicas processuais, tecnológicas e gerenciais para otimizar o desempenho na separação de pedidos.

2 | MATERIAL E MÉTODOS

O centro de distribuição utilizado neste estudo pertence a uma rede de varejo supermercadista de grande porte, que abastece 30 lojas, sendo 28 lojas na região metropolitana de São Paulo e 2 lojas no interior de São Paulo, mensalmente são expedidas aproximadamente 12.500 toneladas de produtos para abastecimento das lojas da rede, utilizando uma área total de 30.000 m², o abastecimento é composto por produtos perecíveis (congelados, resfriados e de temperatura ambiente) e não-perecíveis. A organização realiza a gestão de suas operações de forma que suas informações são centralizadas em um sistema informatizado *ERP* (*Enterprise Resource Planning*).

O trabalho foi desenvolvido com base em uma pesquisa exploratória, que como afirma Gil (2002), tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses.

O planejamento foi desenvolvido ainda em um estudo de caso que de acordo com

Acevedo e Nohara (2006) é caracterizada por analisar em profundidade um objeto ou um grupo de objetos que podem ser indivíduos ou organizações.

Neste contexto foi realizada coleta de dados referente ao fluxo do processo de *picking* e ainda seus resultados alcançados em determinado período. O estudo será desenvolvido com uma revisão bibliográfica focando o impacto do assunto e sua importância frente aos desafios da cadeia de suprimentos, a análise do diagnóstico dos processos do objeto de estudo, seguido da proposição de melhorias e projeção dos resultados.

3 | RESULTADOS E DISCUSSÕES

3.1 Logística

Bowersox et al. (2014) afirmam que dentro da cadeia de suprimentos de uma empresa, logística é a função necessária para transportar e posicionar geograficamente o estoque. Afirmam ainda, que ela é o processo que cria valor pela gestão e pelo posicionamento do estoque e combina o gerenciamento de pedidos, do estoque, do transporte, do depósito, do manuseio de materiais e da embalagem.

As atividades a serem gerenciadas que compõem a logística empresarial variam de acordo com as empresas, dependendo, entre outros fatores, da estrutura organizacional, das diferentes conceituações dos respectivos gerentes sobre o que constitui a cadeia de suprimentos nesse negócio e da importância das atividades específicas para suas operações (BALLOU, 2007).

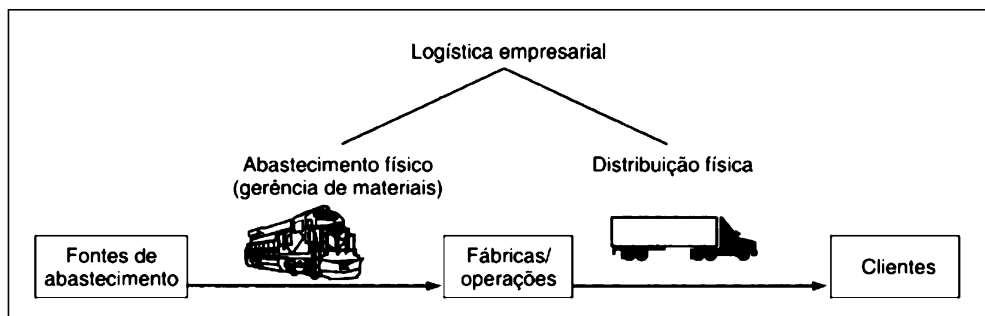


Figura 1 - Logística na cadeia de suprimentos imediata das empresas.

Fonte: Baseado em Ballou (2007).

3.2 Separação de Pedidos em Centros de Distribuição

Reif e Günter (2009) destacam que o processo de separação de pedidos ou *order picking* consiste na coleta de itens em uma quantidade específica para atender um determinado pedido. É um dos processos de armazenagem que tem forte influência na produtividade da cadeia logística, por isso, é frequentemente controlado e aprimorado. É o último passo antes dos itens serem enviados para os clientes. Erros na separação têm forte

influência na qualidade da entrega e na relação entre clientes e fornecedores.

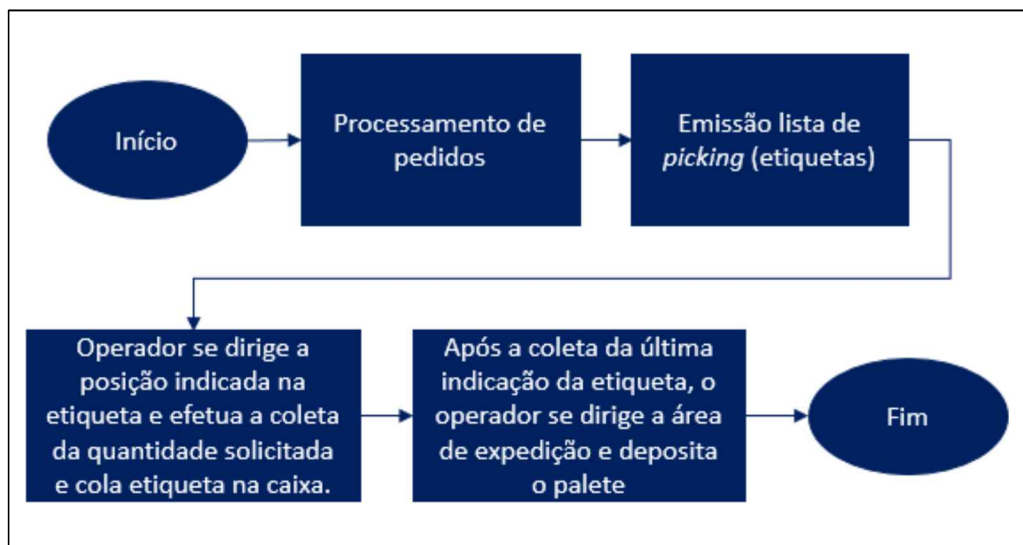


Figura 2 - Fluxograma do processo de *picking*.

Fonte: Autor (2019).

O processo de separação de pedidos no objeto de estudo segue conforme fluxograma definido pela própria empresa (Figura 2). A separação de pedidos é realizada sem uso de tecnologias de leitores, luz ou voz.

3.3 Erros de Separação de Pedidos

Os erros na separação de um pedido podem ocorrer com a falta de peças que podem ser repostas, mas ainda com consequências ruins com relação aos clientes ou mandando peças a mais, que caso o cliente não avise sobre o erro, a empresa pode perder muito, dependendo da quantidade e nem saber disso, resultando também em furos de estoque (SCHAEFER et al., 2014).

Foi diagnosticado o índice de acurácia na separação de pedidos dos últimos 12 meses (Figura 3) e identificada oportunidade de melhoria. Os erros de separação de pedidos foram classificados por tipo de erro no processo em estudo, e foram ainda quantificados (Figura 4), onde entende-se que falta seja o envio de quantidade menor do que a do pedido, sobra seja o envio de quantidade maior do que a quantidade do pedido e inversão seja o envio de produto diferente do produto solicitado no pedido.

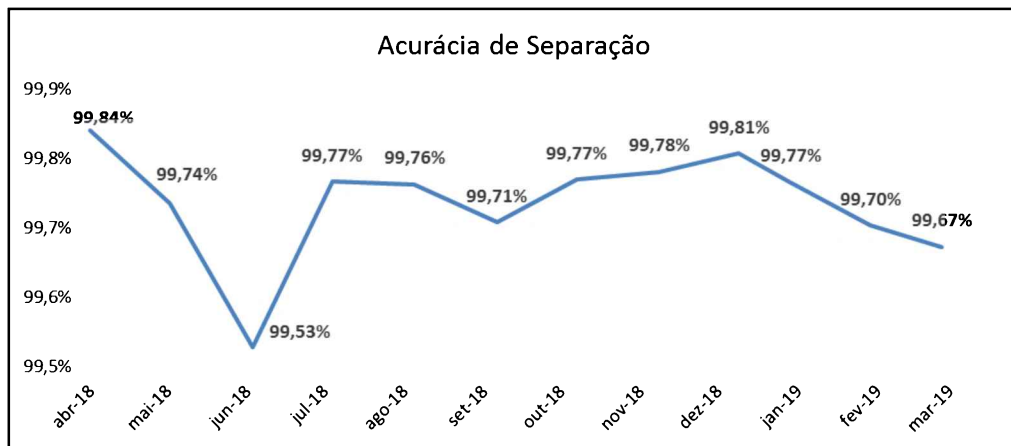


Figura 3 - Índice de acurácia na separação de pedidos.

Fonte: Autor (2019).

O gráfico (Figura 3) demonstra que as atuais práticas adotadas na separação de pedidos não foram suficientes para superar o índice de 99,84% de acurácia. Sendo assim para se atingir níveis superiores, os erros deverão ser identificados (Figura 4).

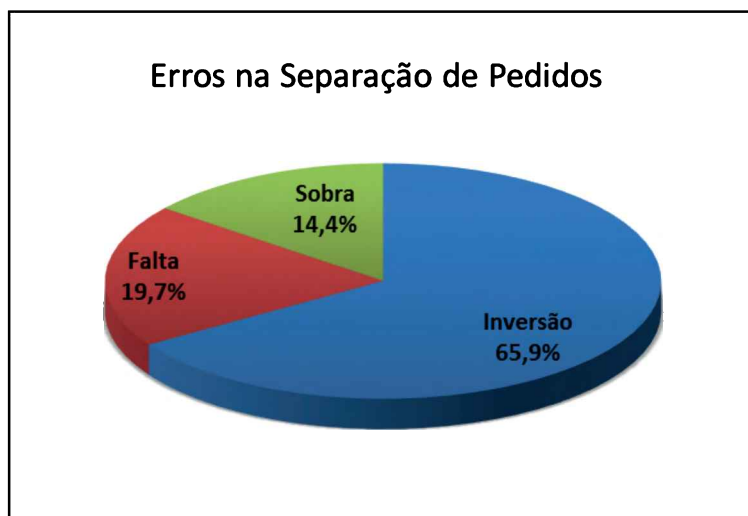


Figura 4 - Tipos de erros no processo de separação de pedidos.

Fonte: Autor (2019).

Ao identificar o maior índice de erros, inversão, com 65,9% de incidência, identificou-se as causas destas inversões (Tabela 1), onde nota-se que 86,2% das causas deve-se ao operador dirigir-se ao local incorreto, local diferente do indicado na lista de *picking* e coletar

o produto, que consequentemente é diferente do produto solicitado no pedido.

Causas da Inversão	Quantidade (%)
Separou em posição diferente	35,63%
Separou na posição ao lado	29,89%
Entrou na rua errada	16,09%
Posição de <i>picking</i> abastecido errado	11,49%
Inversão de altura do porta-paleta	4,60%
Produto misturado na posição de <i>picking</i>	2,30%

Tabela 1 - Causas da inversão de produtos na separação de pedidos.

Fonte: Autor (2019).

3.4 Proposta de Melhoria

Ao analisar que mais de 86% dos erros de inversão são ocasionados pela coleta em posição diferente do indicado na lista de *picking*, e analisando-se ainda que o abastecimento errado de *picking* representa mais de 11% dos erros de separação, sugere-se a implementação de leitores de códigos de barras para os processos de separação de pedidos e para o processo de abastecimento de posições de *picking*.

A implementação desta tecnologia mostra-se viável devido a empresa já possuir a um sistema informatizado ERP no gerenciamento de suas operações, e a tecnologia já estar implementada em outros processos do centro de distribuição, fazendo-se necessário o aumento de dispositivos de leitura (computadores de mão).

Equipamento	Quantidade	Valor Unit.	Valor Total
Leitor Skorpion X3 Pistol Grip, 802.11 a/b/g, Bluetooth v4.0	22	4.330,00	95.260,00
Bateria Standard Skorpion X3 / X4	22	320,00	7.040,00
Capa de Proteção C/ Alça Skorpion X3	22	Bonificado	Bonificado
Berço de Carga e Comunicação Skorpion X3 / X4	1	840,00	840,00
VALOR TOTAL (R\$)			103.140,00

Tabela 2 - Proposta comercial de computadores de mão.

Fonte: Autor (2019).

Uma simulação de investimento foi realizada considerando o número máximo de operadores em separação e abastecimento das posições de *picking* nos turnos em que há operação no centro de distribuição (Tabela 2).

4 | CONCLUSÕES

Visto que a implementação dos leitores de códigos tornaria o processo de separação de pedidos à prova de falhas de inversão, simulou-se o índice de acurácia considerando a inexistência de inversões, ou seja, com a implementação dos coletores (Figura 5).

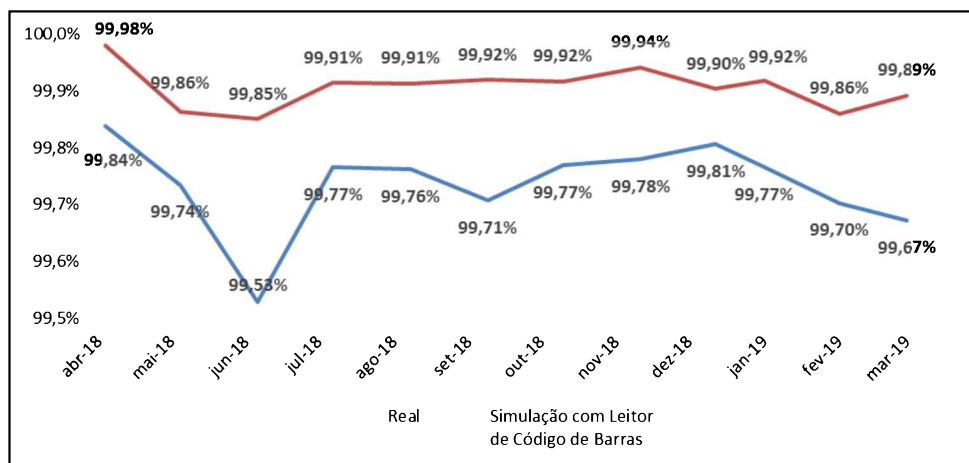


Figura 5 - Comparação do índice de acurácia na separação de pedidos real x simulação com leitores de códigos de barras.

Fonte: Autor (2019).

A comparação do resultado real do índice de acurácia com a simulação do índice num processo com leitores de códigos de barras demonstrou melhora significativa em desempenho e consequentemente em aumento da satisfação dos clientes. Neste contexto, verificou-se que há viabilidade frente aos indicadores e a modernização do processo de separação de pedidos.

Espera-se ainda que estudos mais complexos sejam realizados com base neste trabalho e que estudos de viabilidade financeira sejam realizados visando fortalecer e fomentar o uso de tecnologia e modernização nos processos fundamentais de centros de distribuição.

REFERÊNCIAS

ACEVEDO, C. R.; NOHARA, J. J. **Monografia no Curso de Administração**: guia completo de conteúdo e forma. 2 ed. São Paulo: 2006.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; COOPER, M. B.; BOWERSOX, J. C. **Gestão Logística da Cadeia de Suprimentos**. 4. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

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

ILOS - INSTITUTO DE LOGÍSTICA E SUPPLY CHAIN. **O que é a atividade de picking e qual é a sua importância?** Disponível em: <<http://www.ilos.com.br/web/estrategias-de-picking-na-armazenagem/>>. Acesso em: 15 mai. 2019.

REIF, R., GÜNTNER, W. **Pick-by-vision: augmented reality supported order picking**. The Visual Computer: International Journal of Computer Graphics, v. 25, p. 461-467, 2009. Disponível em: <<http://ikondrasovas.wordpress.com/2009/10/25/Aumented-reality-in-order-picking/>>. Acesso em: 15 mai. 2019.

SCHAEFER, A.; JUNIOR, J. A.; FILHO, C.A.O.; ROEDEL, T. **Inovação tecnológica: Melhoria na separação de pedidos em uma indústria de confecções**. Revista da UNIFEBE, v. 1, p. 25-34, 2014. Disponível em: <<http://periodicos.unifebe.edu.br/index.php/revistaeletronicadaunifebe/issue/archive>>. Acesso em: 16 mai. 2019.

GESTÃO DE COMPRAS EM ESCOLAS DE SAMBA: UMA ANÁLISE SOBRE A AQUISIÇÃO DE MATERIAIS PARA A CONFEÇÃO DAS FANTASIAS DE UM G.R.E.S. DO RIO DE JANEIRO

Data de aceite: 01/07/2021

Data de submissão: 05/05/2021

Larissa da Silva Alves

Faculdade de Administração e Ciências
Contábeis – FACC/Universidade Federal do
Rio de Janeiro - UFRJ
Rio de Janeiro – RJ
<http://lattes.cnpq.br/6726568187545538>

Camila Avosani Zago

Faculdade de Administração e Ciências
Contábeis – FACC/Universidade Federal do
Rio de Janeiro - UFRJ
Rio de Janeiro – RJ
<http://lattes.cnpq.br/6726568187545538>

RESUMO: O presente estudo discorre sobre o funcionamento e os desdobramentos, desde o surgimento, da gestão de compras, englobando, principalmente a gestão de compras do Grêmio Recreativo Escola de Samba União da Ilha do Governador – Rio de Janeiro/Brasil, que foi fundado em 1953 por três amigos e hoje tem Djalma Falcão como presidente. A pesquisa retrata sobre como a cultura do carnaval chegou ao Brasil e se instalou tão fortemente, tornando-se referência mundial, bem como o que impulsionou a criação das Escolas de Samba que hoje fazem tanto sucesso no país. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de caráter descritivo e apesar de ter sido realizada através de *e-mail*, pôde ser definida como semiestruturada, com objetivo de identificar como funciona a gestão

de compras do Grêmio Recreativo Escola de Samba União da Ilha do Governador no que tange a confecção das fantasias. Foi realizado um pré-teste do instrumento de coleta de dados para posteriormente realizar duas entrevistas com o carnavalesco da Escola, Cahê Rodrigues, sendo uma complementar a outra, trazendo como principais resultados a utilização de uma metodologia não específica, mas bem definida e organizada, a qual respondeu os objetivos propostos no trabalho.

PALAVRAS - CHAVE: Gestão de compras; Escola de Samba; Carnaval.

PURCHASE MANAGEMENT IN SAMBA SCHOOLS: AN ANALYSIS ON THE ACQUISITION OF MATERIALS FOR THE CONFECTION OF COSTUMES OF A G.R.E.S. FROM RIO DE JANEIRO

ABSTRACT: The present study discusses the functioning and developments, since the beginning, of purchasing management, mainly encompassing the purchasing management of Grêmio Recreativo Escola de Samba União da Ilha do Governador, which was founded in 1953 by three friends and today has Djalma Falcão as president. The research portrays how the culture of carnival arrived in Brazil and established itself so strongly, becoming a world reference, as well as what boosted the creation of the samba schools that today are so successful in the country. This is a qualitative research, of descriptive character and although it was carried out through email, it could be defined as semi-structured, with the goal of identifying how the management of purchases of Grêmio Recreativo

Escola de Samba União da Ilha do Governador works regarding the making of costumes. Two interviews were conducted with the school's carnival headmaster, Cahê Rodrigues, being one complementary to the other, bringing as main result the use of a non-specific, but well-defined and organized methodology, which answered the goals proposed in the work.

KEYWORDS: Purchase Management; Samba School; Carnival.

1 | INTRODUÇÃO

O carnaval é marcado por festas e muita alegria, e isto pode ser ilustrado pelos desfiles das Escolas de Samba que ocorrem anualmente na Marquês de Sapucaí - Rio de Janeiro. Grandes carros alegóricos, fantasias luxuosas e de acordo com o G1 (2016), cerca de 120 mil pessoas por ano fazem parte dessa tradição. Porém, por trás de toda beleza existem profissionais de compras e operacionais que trabalham para que seja feita a confecção de todas essas fantasias e adereços que impressionam os espectadores (LOPES; MALAIA; VINHAS, 2009).

O processo de produção nos barracões das Escolas de Samba do Rio de Janeiro é intenso (BARBIERI, 2010). Para que haja uma produção contínua, sem falta ou desperdício de materiais, é necessária uma gestão de compras integrada ao setor de operações, que atenda com eficiência essa demanda (TURETRA; ARAÚJO, 2013). De acordo com Viana (2000), a área de compras tem como finalidade atender a organização de acordo com suas necessidades, sejam elas de materiais ou serviços, na quantidade, na qualidade e no preço correto, de forma a garantir o seu funcionamento da forma mais eficiente.

Desta forma, para que tudo esteja pronto dentro do prazo e os desfiles possam acontecer de acordo com o que foi pensado, as etapas da gestão de compras devem ser cumpridas com rigor. Segundo Borges, Walter e Santos (2016), o processo de gestão de compras passa por diversas etapas que necessitam de tomada de decisões importantes, desde sua solicitação até o recebimento efetivo daquele material, tais como onde e quando comprar, a quantidade demandada, as especificações, dentre outras questões. Ou seja, para os autores, se alguma etapa não for cumprida dentro de um prazo estabelecido anteriormente, pode ocorrer atrasos na confecção, causando prejuízos significativos, tanto financeiros quanto materiais.

Para evitar essa situação e o efetivo andamento do processo, é necessário eliminar possíveis ruídos e fluxos desnecessários dentro da gestão de compras, o que acarreta melhor desempenho e menor probabilidade de que o planejamento não saia conforme o previsto (BATISTA; MALDONADO, 2008), principalmente quando se trata de um evento de grande proporção como este, o qual leva um ano inteiro para ser pensado e elaborado.

Dessa forma, para este estudo, foi selecionado o Grêmio Recreativo Escola de Samba (G.R.E.S) União da Ilha do Governador – Rio de Janeiro/Brasil. O mesmo tem por objetivo descrever o funcionamento da gestão de compras dentro da Escola, de forma que os materiais para a confecção das fantasias sejam todos utilizados com eficiência e

com o menor desperdício. A União da Ilha, que tem sua sede localizada no bairro da Ilha do Governador foi fundada em 1953 por três amigos, Maurício Gazelle, Orphilo Bastos e Joaquim Lara de Oliveira, moradores de um sub-bairro pertencente a Ilha e durante os anos de 2001 a 2009 esteve rebaixada ao grupo de acesso do carnaval, mas atualmente desfila na Marquês de Sapucaí pelo grupo especial.

Diante do exposto, o problema de pesquisa do referido trabalho ficou definido em: *Como funciona a gestão de compras do Grêmio Recreativo Escola de Samba União da Ilha do Governador no que tange a confecção das fantasias?*

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A Cultura Carnavalesca

De acordo com Teixeira (2005) o carnaval é uma cultura brasileira que se transformou em referência mundial, principalmente se analisado o conjunto de festas que ocorrem no país. Durante as festas, cria-se uma nova ordem, tanto para o público quanto para a cidade, as ruas ficam mais enfeitadas e coloridas e os transportes passam a funcionar em novos horários para atender toda a demanda (TEXEIRA, 2005). Devido a isso, de acordo com Leão e Pereira (2018), são inseridas novas políticas públicas no estado, para garantir o pleno funcionamento dos eventos. Dentro deste cenário, ainda existem os desfiles das agremiações (Escolas de Samba) que são considerados muito importantes nesse período de festa e promovem, juntamente com os blocos, o desenvolvimento econômico local (LEÃO; PEREIRA, 2018).

Olinda (2006) pontua que a cultura do Carnaval tem aceitação coletiva e por se repetir todos os anos tornou-se uma paixão dos brasileiros, a qual foi passada para além do Brasil e a cada ano vem trazendo mais foliões às ruas. Ainda nos dizeres da autora, a alegria percebida nesses dias é contagiante, “o ser humano extravasa suas emoções, canta sua alma, sua paixão de representar sua escola e/ou de estar no seu bloco; há um renovar de energias positivas” (OLINDA, 2006, p. 3). Além disso, Oliveira e Gomes (2013) ressaltam que essa data se tornou uma das que mais recebe turistas, tanto nacionais quanto internacionais, aproximando as culturas e diminuindo as barreiras existentes entre os povos.

Segundo Hollanda (2013) o Carnaval é um mega evento da cultura brasileira e traz consigo grande visibilidade para o estado do Rio na época festiva. A manutenção dessa cultura no país é fundamental não somente pela grande movimentação existente na economia e no crescente número de empregos que proporciona, mas também porque a verba disponibilizada para este festejo tem um retorno de 100% sobre o valor total investido pela prefeitura (O GLOBO, 2018).

Nesse sentido, ainda de acordo com Hollanda (2013) o fenômeno do carnaval é de extrema importância não apenas para entender as relações entre Estado, mercado e

sociedade, como também para articular a movimentação e notoriedade da cultura e da política, da mídia e do poder público, da folia e do comércio, da indústria cultural e da arte popular, do turismo e do patrimônio cultural, de modo a evidenciar o que há de bom nesta face festiva do Brasil.

2.2 A origem das Agremiações Recreativas Escolas de Samba do Rio de Janeiro

A expressão “Escolas de Samba”, segundo Tureta e Araujo (2013) surgiu no bairro Estácio, localizado no centro da cidade do Rio de Janeiro, na década de 1920, mais precisamente ao entorno da Rua Joaquim Palhares, próximo à Escola Normal da Corte. O lugar servia como ponto de encontro para os sambistas da região e, por existir essa grande proximidade com a escola, os frequentadores do local chamavam-se de “Mestres do Samba” (GOLDWASSER, 1975 *apud* TURETRA; ARAUJO 2013). Os sambistas do Estácio, que faziam parte do bloco “Deixa Falar”, eram um grupo que ensinava aos outros a alegria que trazia a música, o samba e a dança. Dessa forma, um termo não mais que apropriado para descrevê-los seria Escola de Samba, como se autodenominaram (TURETA; ARAÚJO; 2013).

Com poucos recursos, as Escolas de Samba buscavam na criatividade uma forma de suprir a falta de verba (TURETRA; ARAÚJO, 2013). Os integrantes e as pessoas que trabalhavam nas confecções das roupas, fantasias, adereços e alegorias e alas, geralmente eram moradores das comunidades em torno dos locais onde as Escolas foram criadas e faziam tudo de forma voluntária, para manter o funcionamento e o andamento correto das confecções e ensaios para que tudo estivesse pronto no dia e prazo estipulados (VALENÇA, 1996 *apud* TURETA; ARAUJO, 2013).

De acordo com O Globo (2018), desde 1923, quando as Escolas de Samba tiveram seu primeiro desfile, ainda realizado na Praça Onze¹, até 1932, as Escolas se organizavam por conta própria, e com os poucos recursos que possuíam (TURETRA; ARAÚJO, 2013). A partir do ano de 1933, o jornal O Globo assumiu a organização do desfile, que movimentou cerca de 40 mil pessoas, patrocinando todas as escolas que se inscreveram no concurso, um total de 26 agremiações (O GLOBO, 2018). Ainda de acordo com O Globo (2018), no ano de 1934, os jornais “O Paiz” e “A Hora” foram responsáveis pelos desfiles e no final do mesmo ano, as escolas se juntaram e em 6 de setembro de 1934 criaram a União das Escolas de Samba (UES).

A UES, que a partir de 1952 até 1984 ficou conhecida como Associação das Escolas de Samba do Rio de Janeiro (AESCRJ) e atualmente é denominada como LIESA (Liga Independente das Escolas de Samba do Rio de Janeiro), foi criada com o objetivo de dialogar com os órgãos públicos para que os desfiles ocorressem de forma organizada

¹ O Sambódromo da Marquês de Sapucaí foi inaugurado em 1984 (BLASS, 2008), por isso, nos anos antecedentes os desfiles ocorriam na Praça Onze, localizada também no centro do Rio de Janeiro, no bairro Cidade Nova (COELHO, 2009).

(BARBIERI, 2010). Todo o esforço das agremiações surtiu efeitos, pois a partir do carnaval de 1935, as Escolas de Samba foram reconhecidas oficialmente e passaram a receber o apoio necessário do governo do estado (O GLOBO, 2018).

De acordo com definição de Goldwasser (1975 *apud* TURETRA; ARAUJO 2013) as Escolas de Samba são associações recreativas e musicais com o objetivo de desfilar no carnaval. São organizadas em ligas responsáveis pelos desfiles e classificadas em grupos hierarquizados sendo o mais importante o Grupo Especial, seguido pelo Grupo de Acesso e primeiro, segundo, terceiro e quarto grupo, os quais competem entre si (BARBIERI, 2010). Ao final dos desfiles ocorre uma classificação por especialistas e as escolas que obtêm maior pontuação sobem para o grupo acima e a que obtiver menor pontuação vai para o grupo inferior ao que pertence (BARBIERI, 2010).

De acordo com Barbieri (2010) e confirmado por reportagem do O Globo (2018) estes modelos de classificação, organização, desfile e ligas responsáveis são os que ainda permanecem efetivos. Com isso, de acordo com Lopes, Malaia e Vinhas (2009), para obter um melhor resultado, as Escolas precisam de estruturação interna e planejamento de gestão, que está ligada diretamente ao processo de compras.

2.3 Gestão de Compras

De acordo com Souza et al. (2013), a gestão de compras pode ser definida como processos capazes de suprir as necessidades que surgem dentro de uma organização, de forma a atingir seu produto final, que pode ser caracterizado como insumos ou matéria prima. Além de ser uma etapa fundamental no processo produtivo, a área de compras também visa a diminuição dos custos por meio de negociações por melhores preços e diferenciação de materiais com novos fornecedores (POZO, 2010).

As atividades mais importantes deste processo, segundo Ballou (2006), são a inicialização, a transmissão dos pedidos de compra, a realização do transporte das fábricas até o local em que o pedido será entregue e a manutenção realizada nos estoques. Para que a compra seja realizada, uma ordem de pedido deve ser preparada e enviada para a empresa fornecedora com os itens necessários informados, como quantidade, local e data de entrega, preços e valores de frete (BALLOU, 2006).

De acordo com Martins e Alt (2009), a inicialização é a etapa que cuida da negociação com fornecedores. Dentro desta negociação, o responsável de compras, pelo que afirma Dias (2010), faz uma pesquisa de mercado, em que ocorre o levantamento de potenciais fornecedores, podendo ser realizado um teste com a qualidade dos materiais ofertados por aquele fornecedor, os custos que são estabelecidos, tanto de material quanto de transporte, para que se as condições oferecidas estejam de acordo com o orçamento, o comprador possa realizar uma cotação de valores. Com isso, segundo Pozo (2010), é possível fazer um controle da qualificação dos fornecedores selecionados.

Por isso, ainda de acordo com Pozo (2010) a seleção de um fornecedor e a decisão

de realmente realizar o pedido com o mesmo é ainda mais desafiadora, pois deve haver uma junção de fatores, ponderados entre proximidade, preço baixo, qualidade e eficiência para que o fornecedor processe o pedido de forma correta, visto que se o material não chegar de acordo com o que foi solicitado, poderá gerar custos desnecessários e descontinuidade do processo produtivo, a qual segundo Dias (2010) é o inverso de um dos principais objetivos da área de compras.

Dentro da transmissão de pedidos de compra, Dias (2010) explica que, a partir das especificações fornecidas pela etapa de inicialização, a equipe de compras juntamente com os fornecedores decide como a aquisição será feita, se por meio de contrato ou mercado aberto. Sendo assim, Pozo (2010) ressalta que são definidos os produtos que serão adquiridos e as quantidades para que, de acordo com Dias (2010), seja emitida a ordem de compra e as encomendas dos materiais possam ser realizadas. Além disso, Dias (2010) ressalta que esta etapa ainda fica responsável por acompanhar o recebimento dos pedidos.

A manutenção de estoques também é considerada importante pois, de acordo com Martins e Alt (2009), essa área fornece as informações necessárias para que o processo de transmissão de pedidos possa ser realizado de maneira eficiente. Segundo Dias (2010), a etapa de manutenção ainda é responsável pelo transporte dos materiais, a partir do momento em que eles são recebidos, evita que a quantidade de materiais esteja em excesso ou em falta e também estabelece, assim como afirma Pozo (2010), de acordo com a demanda, um melhor giro de estoque², além da elaboração de relatórios sobre a frequência e demanda dos produtos mais utilizados e estocagem de produtos acabados (BALLOU, 2006).

Segundo Martins e Alt (2009) a área de compras também é responsável pelo gerenciamento de materiais, tendo em vista que um alto nível de estoque pode gerar custos elevados não necessários e um nível mais baixo pode minimizar ou cessar uma linha de produção. Por isso, de acordo com Dias (2010), antes de dar início ao processo de fabricação, o nível de estoque deve estar totalmente alinhado à produção, tanto na quantidade de insumos quanto na qualidade da matéria prima.

De acordo com Pozo (2010) a área de compras tem o papel de suprir a organização com os recursos necessários e por isso, o estudo deste setor dentro de organizações de diversos segmentos é fundamental, por fazer parte do apoio ao processo produtivo. Sendo assim, para a realização de um estudo que mostre a real importância deste setor dentro das empresas, como ressalta Pozo (2010), é imprescindível a elaboração de um método que permita mostrar como este trabalho será de fato realizado.

² De acordo com Pozo (2010), giro de estoque é definido como o tempo em que os materiais disponíveis demoram para serem utilizados.

3 | METODOLOGIA

De acordo com Creswell (2003), o presente trabalho se trata de uma pesquisa qualitativa, pois estuda, a partir de informações fornecidas durante entrevistas, dados que não podem ser mensurados numericamente. Além disso, é definida como uma pesquisa descritiva, uma vez que descreve o funcionamento da gestão de compras do G.R.E.S. União da Ilha do Governador, mostrando o quão fundamental pode ser essa etapa dentro do processo produtivo. A pesquisa também é definida como um estudo de corte transversal, o qual segundo Creswell (2003) se caracteriza por selecionar informações referentes apenas a um intervalo de tempo, que neste caso, é referente ao processo de gestão utilizado durante o ano de 2019 até o desfile em 2020.

Para o estudo, foi selecionado o G.R.E.S União da Ilha do Governador, que tem sua quadra localizada na Ilha do Governador e seu barracão, onde as fantasias e alegorias são produzidas, no Santo Cristo, bairro do município do Rio de Janeiro. A seleção da Escola se deu pela facilidade de contato com a mesma e à facilidade de acesso à localidade onde a quadra está localizada.

A produção artística e a organização das compras de materiais utilizados na confecção das fantasias das alas da escola de samba são de responsabilidade do carnavalesco³ e, atualmente, o responsável pela União da Ilha é Cahê Rodrigues, que aceitou conceder uma entrevista com roteiro aberto para compor a pesquisa, a qual devido a pandemia do COVID-19 foi realizada através de *e-mail*.

Para dar início a entrevista, todas as perguntas relacionadas ao processo de compra de materiais da Escola, a forma que são calculadas as quantidades compradas, a quantidade de pessoas que participa do processo de produção e como a execução das tarefas é dividida, para quantas pessoas são confeccionadas as fantasias e quanto tempo demora para produzir todas as fantasias necessárias até a ocorrência do desfile na Sapucaí, foram enviadas ao entrevistado por *e-mail*.

Para isso foi realizado um Pré-teste em julho de 2020 por *e-mail*, além disso, a entrevista teve mais duas etapas realizadas nos meses de agosto e setembro de 2020, levando em consideração a complementação das respostas obtidas anteriormente. A partir da entrevista e materiais coletados foi feita a análise de conteúdo com características definidas *a posteriori*, que, de acordo com Franco (2003), são categorias criadas a partir da fala dos entrevistados. Dessa forma, esta pesquisa tem caráter qualitativo e manteve o foco na gestão de compras.

³ Carnavalesco é a pessoa responsável pela parte criativa da escola de samba, escolhe a equipe que irá trabalhar com ele, escolhe os tecidos e materiais utilizados nas confecções, bem como coordena o andamento da organização do desfile (LOPES; MALAIA; VINHA, 2009).

4 | APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir da entrevista fornecida pelo carnavalesco do G.R.E.S União da Ilha do Governador, Cahê Rodrigues, a definição do enredo utilizado pela Escola no ano seguinte é realizada entre maio e junho do ano corrente e, após essa escolha e posterior criação da sinopse e desenvolvimento do tema, é iniciada a criação dos desenhos e protótipos das fantasias. Para que ocorra a criação de forma mais realista e a equipe consiga captar a essência do que estão produzindo, é necessário, segundo o carnavalesco, que se estabeleça o primeiro contato com alguns fornecedores, para que eles desenvolvam as peças e tecidos de acordo com a criação do carnavalesco. “Alguns fornecedores já trabalham há muitos anos com a Escola”, explica Cahê.

Assim como foi ressaltado por Dias (2010) a importância do levantamento de fornecedores para quem trabalha com planejamento, prazo e orçamento estipulado, Cahê revela que, após a criação e desenvolvimento dos protótipos, o administrativo da escola inicia uma pesquisa de mercado, para que possam prosseguir com o início do processo de compras “o primeiro contato com as lojas é feito no processo de criação dos protótipos das fantasias, ao final da produção dos protótipos, a Escola começa uma pesquisa de mercado para assim dar início às compras”.

Para a realização desta pesquisa supracitada, devem ser definidas as quantidades de materiais que serão utilizados para confeccionar cada fantasia, o que varia de acordo com o número de integrantes que participam do desfile. Segundo Barbieri (2010), essa quantidade para o Grupo Especial é de 4.000 pessoas, indo ao encontro da fala de Cahê, que informa uma média de 70 a 100 componentes por ala, levando em consideração que elas variam de 28 a 32 alas na Escola.

A escolha dos materiais que serão utilizados na confecção das fantasias também é definida durante a criação do protótipo e passam pela aprovação do presidente juntamente com a pesquisa de mercado. Os materiais de segmento artístico, segundo Cahê, são escolhidos primeiramente pelo carnavalesco da Escola e a sua equipe de criação e todos possuem liberdade para criar sua lista de necessidades. “No processo de criação e desenvolvimento dos protótipos é comum o carnavalesco e sua equipe de criação selecionarem juntos a escolha dos materiais. Assim como os pintores de arte, ferreiros, carpinteiros etc...”, explica. Na mesma perspectiva dessa fala do carnavalesco, Souza et al. (2013) dizem que os testes realizados com os materiais garantem uma compra mais correta, sem que abra margem para insatisfação com a qualidade do produto posteriormente.

O carnavalesco ainda menciona que o início das compras dos materiais necessários apenas é realizado, de fato, após o término e aceitação dos protótipos das fantasias e posterior aprovação da pesquisa de mercado pelo presidente responsável pela Escola, “o comprador apresenta uma pesquisa de valores de mercado para aprovação do presidente”, explica. Cahê ainda pontua que, a cada ano, as fantasias variam de acordo com o enredo

escolhido e no caso dos fornecedores ocorre a mesma situação e, não necessariamente, serão os mesmos apresentados na pesquisa de mercado do ano anterior.

As compras dos materiais em si, pelo que foi explicitado pelo carnavalesco, acabam ocorrendo por etapas, “as compras respeitam o cronograma de produção, são feitas por etapas”, acompanhado também da demanda estabelecida e necessária dos chefes de setores, que é fiscalizada pelo administrativo da Escola. “A compra do material é acompanhada da necessidade dos ateliês e chefe de setores, fiscalizado pelo administrativo da escola”, informa Cahê.

Após a finalização das compras, os prazos passam a ser monitorados de forma documental pelo setor administrativo, que é composto apenas por uma pessoa, para que não ocorra nenhum tipo de atraso na entrega dos materiais. Caso não saia tudo conforme o planejado e o fornecedor não entregue os produtos na data correta e não informe o motivo para a falta, o setor responsável pelas compras, automaticamente, irá procurar outro fornecedor para prestar o serviço.

Logo, de acordo com as informações coletadas durante a entrevista, e de acordo com o que dizem os estudiosos citados nesta pesquisa, as ideias apresentadas pelo entrevistado e pelos autores se corroboram, confirmando o que foi dito no decorrer do trabalho sobre o processo de gestão de compras e o seu funcionamento no geral.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho discorre sobre a análise do processo de compras do Grêmio Recreativo União da Ilha do Governador – Rio de Janeiro, primeiramente abre-se uma discussão a respeito do surgimento do carnaval no Brasil e suas origens, bem como a origem das Escolas de Samba. Posteriormente, é tratada a importância da gestão de compras dentro da área logística. Tudo isso para que o objetivo central deste trabalho, definido como “Descrever o funcionamento da gestão de compras do G.R.E.S União da Ilha do Governador quanto a confecção das fantasias”, pudesse ser discutido e atingido.

A União da Ilha utiliza um método de compra simples para a aquisição dos materiais da Escola. De início ocorre uma reunião para a definição dos protótipos das fantasias seguido da escolha dos tecidos e utensílios que serão utilizados na confecção. Logo após é realizada uma pesquisa de mercado com os fornecedores, que deve ser aprovada pelo presidente da agremiação. Ao finalizar a aprovação, essa pesquisa segue para o responsável do setor administrativo da União da Ilha, dando seguimento ao processo de compras.

Apesar da abrangência do estudo realizado, esta pesquisa ainda apresenta algumas lacunas que poderão ser estudadas posteriormente. Dentre essas lacunas, o que se pode sugerir para pesquisas futuras está relacionado à logística geral da Escola, pois tendo em vista a análise da entrevista concedida por Cahê, percebeu-se que muitos outros

setores estão ligados ao processo de compras, bem como a ocorrência do armazenamento e estoque dos produtos que foram adquiridos após a pesquisa de mercado, ou seja, a gestão de estoque da Escola e como a mesma é controlada, e também a existência de uma possível diferença no processo de compras entre as alas, sejam da mesma Escola ou de Escolas distintas.

Quando se fala em fornecedores e pesquisa de mercado, pode-se sugerir que ocorra uma análise de desempenho dos fornecedores que prestaram serviços para a Escola, de forma que no ano seguinte não seja necessária uma nova pesquisa complexa.

Nesse caso, pode ser redigida uma lista com os melhores fornecedores, visto que como informado pelo carnavalesco na entrevista, durante a criação dos protótipos, a Escola aciona fornecedores para o auxílio com os tecidos e ornamentos juntamente com a criação, para que assim, na hora da compra dos materiais, já esteja organizado quais fornecedores possuem os itens necessários para a confecção.

Outra questão importante, ainda em relação aos fornecedores, ocorre com os que não conseguem entregar os produtos no prazo. Em sua decorrência, o fornecedor é descartado e outro assume seu lugar, porém, de certa forma, o atraso irá prevalecer e, como sugestão, seria interessante que um fornecedor ficasse em reserva, pois caso o imprevisto acontecesse, o atraso poderia ser minimizado. Ainda assim, a melhor maneira de lidar com a situação seria a criação de indicadores de desempenho, porque com a classificação dos fornecedores, seria possível escolher apenas aqueles que entregam sempre os produtos no prazo ou que pelo menos informam quanto a ocorrência de algum tipo de atraso, com isso, acarretaria melhor desenvoltura com as entregas e reduzia a quantidade de problemas relacionados a prazos de entrega.

Por fim, de um modo geral, o modelo utilizado pela Escola, apesar de não existir um específico, é estruturado de forma satisfatória, visto que segue os padrões mencionados por autores citados nesta pesquisa. Dessa forma, pode-se dizer que os objetivos deste trabalho foram alcançados e impulsiona a realização de outros estudos relacionados à área logística e sua estruturação dentro do mundo do carnaval e nas escolas de samba.

REFERÊNCIAS

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos** - planejamento, organização e logística empresarial. 4 ed. São Paulo: Bookman, 2006.

BARBIERI, R. J. O. Para brilhar na Sapucaí: hierarquia e liminaridade entre as escolas de samba. **Textos Escolhidos de Cultura e Arte Populares**, v. 7, n. 2, p.183-198, 2010.

BATISTA, M.A.C.; MALDONADO, J.M.S.V. O papel do comprador no processo de compras em instituições públicas de ciência e tecnologia em saúde. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 4, p. 681-699, jul/ago.

BLASS, L. M. S. Rompendo fronteiras: A Cidade do Samba no rio de Janeiro. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 23, n. 66, p. 79-92, fev. 2008.

BORGES, L.M.; WALTER, F.; SANTOS, L.C. Análise e redesenho de processos no setor público: identificação de melhorias em um processo de compra, **HOLOS**, Paraíba, v. 1, n. 32, p. 231-252, nov. 2015/jan. 2016.

COELHO, L. M. **O sambódromo dá samba?** O impacto de um grande equipamento urbano na revitalização da cidade nova, um bairro no Rio de Janeiro. 2009. Tese (Mestrado em Arquitetura e Urbanismo) – Universidade de Lisboa, Lisboa, 2009.

CRESWELL, J.W. **Projeto de pesquisa:** métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

DIAS, M. A. P. **Administração de materiais:** uma abordagem logística. São Paulo: Atlas, 2010.

FRANCO, M.L.P.B. **Análise de conteúdo.** Brasília: Plano, 2003.

G1 Rio. Carnaval no Rio chega ao fim com 7 milhões de foliões nas ruas e receita de R\$ 3,7 bi, diz Prefeitura. **G1 Rio**. [Rio de Janeiro], 10 de mar. 2019. Disponível em: <<https://g1.globo.com/rj/rio-de-janeiro/carnaval/2019/noticia/2019/03/10/carnaval-no-rio-chega-ao-fim-com-7-milhoes-de-folhoes-nas-ruas-e-receita-de-r-37-bi-diz-prefeitura.ghtml>>. Acesso em: 10 de out. 2019.

_____. Sambódromo do Rio bate recorde de público: 120 mil pessoas por dia. **G1 Rio**. [Rio de Janeiro]. 10 fev. 2016. Disponível em: <<http://g1.globo.com/rio-de-janeiro/carnaval/2016/noticia/2016/02/sambodromo-do-rio-bate-recorde-de-publico-120-mil-pessoas-por-dia.html>>. Acesso em: 20 out. 2019.

HOLLANDA, B. B. B. País do carnaval! País do carnaval? (Uma apresentação alentada ao dossiê: carnavais & organizações). **Revista Organizações & Sociedade**, v.20 - n.64, p. 99-109, Jan/Mar, 2013.

LEÃO, A. L. M. S.; PEREIRA, E. L. A cultura carnavalesca da bomba do hemetério como recurso econômico. **Desenvolvimento em Questão**, v. 16, n. 42, p. 484-517, 2018.

LOPES, C. A.; MALAIA, M. C. B. T.; VINHAIS, J. C. Administração em Escolas de Samba: os bastidores do sucesso do Carnaval carioca. **SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2009. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos09/401_401-Administracao%20em%20escolas%20de%20samba%20-%20os%20bastidores%20do%20sucesso%20do%20Carnaval%20carioca.pdf>. Acesso em: 23 de outubro de 2019.

MARTINS, P. G; ALT, P. R. C. **Administração de materiais e recursos patrimoniais.** São Paulo: Saraiva, 2009.

OLINDA, Q. B. As duas faces do Carnaval. **Revista Brasileiro em Promoção da Saúde**. v. 19, n. 1, p. 3-4, 2006.

OLIVEIRA, R. R; GOMES, J. S. Processo de internacionalização das Escolas do Grupo Especial da cidade Rio de Janeiro. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v.12, n.2, p.1, maio/ago, 2007.

PONSO, F. Em 1933, O GLOBO organiza desfile das escolas de samba, com 40 mil pessoas. **O Globo**. [Rio de Janeiro], 11 abr. 2018. Disponível em: <<https://acervo.oglobo.globo.com/em-destaque/em-1933-globo-organiza-desfile-das-escolas-de-samba-com-40-mil-pessoas-22376823>>. Acesso em: 12 de out. 2019.

POZO, H. **Administração de recursos materiais e patrimoniais**: uma abordagem logística. São Paulo: Atlas, 2010.

SOUZA, A. A. et al. Logística hospitalar: um estudo de caso diagnóstico das dificuldades na gestão logística do setor de engenharia clínica. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 12, n.1, ed. 22, jan/jun 2013.

SOUZA, M. K. et al. Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE): fatores que interferem na adesão. **ABCD, Arquivos Brasileiros de Cirurgia Digestiva**, São Paulo, v. 26, n. 3, p. 200-205, set. 2013.

TEIXEIRA, C. A. **Pernas para o ar que ninguém é de ferro!!!** Lembranças da Banda. Belo Horizonte: Historiarte, 2005.

TURETRA, C; ARAÚJO, B. F. V. B. Escolas de samba: trajetória, contradições e contribuições para os estudos organizacionais. **Revista Organizações & Sociedade**, v. 20, n. 64, p. 111-129, jan/mar 2013.

VIANA, J. J. **Administração de materiais**: um enfoque prático. São Paulo: Atlas, 2000.

CAPÍTULO 13

A EVOLUÇÃO DOS CONCEITOS E VISÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL: DOS PIONEIROS A CONTEMPORANEIDADE

Data de aceite: 01/07/2021

Clarissa Goulart De Bem

Universidade Federal Fluminense, Laboratório
de Tecnologia e Gestão de Negócios da Escola
de Engenharia/Latec
Rio de Janeiro/RJ
<http://lattes.cnpq.br/6359946887865002>

Sérgio Ricardo da Silveira Barros

Universidade Federal Fluminense, Instituto de
Geociências
Rio de Janeiro/RJ
<http://lattes.cnpq.br/0245365238186836>

RESUMO: O objetivo do artigo é, a partir de uma revisão histórica da evolução de conceitos de responsabilidade social, resgatar as contribuições dos autores pioneiros até tendências das pesquisas atuais. A partir da observação das principais referências encontradas na literatura, pretende-se identificar como os embates teóricos de contribuído para a produção de sentido nesse campo de conhecimento. Dessa forma, pretende-se colaborar para o debate na academia, com a atualização sobre o panorama. Percebe-se a significância desse tema atualmente, pela dispersão da literatura existente e a necessidade de identificar tendências que auxiliem a observação das tendências de evolução sobre o assunto.

PALAVRAS - CHAVE: Responsabilidade social, responsabilidade social corporativa, conceitos

ABSTRACT: The objective of the article is, based on a historical review of the evolution of concepts of social responsibility, to recover the contributions of the pioneer authors to current research trends. From the observation of the main references found in the literature, it is intended to identify as the theoretical conflicts contributed to the production of meaning in this field of knowledge. In this way, we intend to collaborate for the debate in the academy, with the update on the panorama. The significance of this theme is currently perceived, due to the dispersion of the existing literature and the need to identify trends that help to observe trends of evolution on the subject.

KEYWORDS: Social Responsibility, corporate social responsibility, concept definition.

1 | INTRODUÇÃO

1.1 Considerações Iniciais

Responsabilidade social corporativa (RSC), também chamada de responsabilidade social empresarial (RSE), é um conceito com diferentes significados ao longo dos tempos. Embora possa ser percebido com um fenômeno mais recente, especialmente no Brasil, quando o tema emergiu com força décadas depois de outros países, tem raízes em uma questão antiga para a humanidade: as organizações produtivas devem ter obrigações para com sociedade?

Diferentes respostas a esse

questionamento têm sido produzidas tanto pela academia quanto pelo próprio mercado e ainda não há um consenso definitivo construído, apesar dos avanços. Alternam-se visões ainda alicerçadas em fundamentos propostos pelos precursores a discutir os conceitos de responsabilidade social, como a indicação de que a função social da empresa é produzir lucro ao mesmo tempo em que há definições baseadas em visões mais amplas, que sustentam a argumentação de que as empresas, por fazerem parte da sociedade, têm responsabilidades mais amplas em relação a ela.

Diante desses embates teóricos e da proliferação de sentidos atribuídos a responsabilidade social corporativa, temos a motivação deste artigo que busca as principais definições usadas ao longo da trajetória de evolução desse conceito, valendo-se da metodologia de revisão teórica da literatura. Para atingir tal objetivo, propomos identificar como as pesquisas atuais produzidas têm tratado o assunto, quanto o resgate das principais referências históricas que possam ajudar a situar as discussões atuais do campo de conhecimento. A partir desse panorama, o estudo pretende contribuir com o debate sobre o tema na academia, incorporando uma proposta de ordenação histórica de construção das abordagens e terminologias adotadas, ao mesmo tempo em que também possibilita uma atualização sobre o cenário.

1.2 Metodologia

A partir de uma pesquisa de base qualitativa, realizamos a investigação por meio de revisão da literatura com o levantamento de artigos em revistas científicas extraídos em portais eletrônicos como Scielo, Scopus, InterSciencePlace, Capes; bem como de teses e dissertações em sites de universidades, com destaque para LATEC, USP, FGV, *University of North Carolina*, *University of Georgia*, e trabalhos apresentados em congressos, como CNEG, Ibercomm, entre outros. Entre as principais fontes de referência identificadas para o objeto desse estudo, encontramos as revistas científicas *Academy of Management Review*, *International Journal of Management Reviews*, *Journal of Business Ethics*, *Business and Society Review*, *Business History Review*, *Public Relations Review*, *Journal of Public Relations Research*, *Journal of Mass Media Ethics*.

Além de constituir, segundo a abordagem, uma pesquisa qualitativa, por não tem por objetivo enumerar ou medir os eventos estudados, sem o uso de instrumental estatístico na análise de dados, mas buscar compreender os fenômenos envolvidos no objeto estudado (BARDIN, 2011); esse trabalho pode ser considerado como uma pesquisa básica quanto a sua natureza, tendo em vista que tem por objetivo a aquisição de conhecimento, sem a aplicação prática imediata (JUNG, 2003); como uma pesquisa bibliográfica, quanto aos procedimentos utilizados, uma vez que analisa a produção científica já existente no tema (FONSECA, 2002); e ainda, como uma pesquisa exploratória, por ter como objetivo aumentar a familiaridade com o problema para subsidiar o desenvolvimento de questões em estudos posteriores (GIL, 2007).

2.1 EVOLUÇÃO DOS CONCEITOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

2.1 Precursores da responsabilidade social corporativa (SER): de Adam Smith à Bowen

A realização de contrapartidas para a sociedade para autorização e permanência da realização de atividades produtivas está distante de ser um fenômeno atual. Grécia e Roma já apresentavam antecedentes históricos do estabelecimento desse tipo de condições que visam reverter em benefícios as comunidades locais como compensações por efeitos, como a emissão de gases e odor desagradável, conforme assinala Felberg (1980), apud MARQUES E ALLEDI FILHO (2012, p. 4).

Tampouco o fechamento de fábricas por iniciativas de comunidades é novidade. Registros destacados por Felberg (1980), apud MARQUES E ALLEDI FILHO (2012, p.4), indicam a suspensão de atividades produtivas por volta de 1400. O autor aponta ainda que a fabricação de azeite e vidro e a existência de matadouros, lavanderias, fundições e curtumes dependiam eram regulamentadas por decreto.

No século XIX, Adam Smith lança *A Riqueza das Nações*, obra de referência do liberalismo econômico. Nela, sustenta que “(...) o mercador ou comerciante, movido apenas pelo seu próprio interesse egoísta (self-interest), é levado por uma mão invisível a promover algo que nunca fez parte do interesse dele: o bem-estar da sociedade.” Lançada em um contexto contrário ao livre comércio, regulado por governos, as ideias divulgadas no livro foram popularizadas pela burguesia, interessada na flexibilização das regras de comércio.

Cabe mencionar que antes de *Riqueza das Nações*, Smith havia lançado um trabalho chamado *A Teoria dos Sentimentos Morais*, no qual sustenta que a consciência dos indivíduos surge das relações sociais. Brown e Foster (2013, p. 301-312), afirmam que a junção dessas e outras obras do pai da economia moderna agregam elementos importantes para as investigações de responsabilidade social, trazendo aspectos relevantes para os debates atuais desse campo de conhecimento.

Ainda que essa teoria não seja frequentemente relacionada à responsabilidade social, subsidia gerações de economistas que mesmo séculos mais tarde adotam premissas a partir da doutrina de Adam Smith para defender uma visão limitada da responsabilidade das empresas.

No final do século XIX, após a Guerra Civil Americana, os Estados Unidos iniciam um processo de crescimento econômico exponencial, que culmina com a formação de grandes monopólios. Conhecida como a Era Dourada norte-americana, o período também é relacionado a geração dos barões-ladrões ou barões-gatunos, gerando forte indisposição da opinião pública pelas condições impróprias vivenciadas pelos trabalhadores e os impactos causados em pequenas economias locais, pelas práticas de concorrência desleal, controle de recursos naturais, entre outras. Fortes reações cívicas populares de repúdio que clamavam por justiça social, reforma política e melhores condições de trabalho se

seguiram a essa postura. A discussão na esfera pública era alimentada pela imprensa muckcraker, cujo foco do trabalho era o jornalismo investigativo de denúncia, que teve sua fase áurea entre 1890 e 1910 (AMARAL, 2002, p. 55-56; CHAPARRO, 2002, p. 34-35; HEALD, 1970, P. 184).

Nesse mesmo período, alguns dessas famílias de magnatas lançaram ações relevantes na filantropia, entre eles Andrew Carnegie e John Rockefeller Jr.

Carnegie, pioneiro da indústria do aço e presidente do conglomerado U.S. Steel Corporation, lança em 1899 o livro O Evangelho da Riqueza. Com inspiração em crenças batistas, a obra apresenta dois princípios que marcam o surgimento da abordagem clássica da responsabilidade social das grandes empresas (ALVES, 2003, p.13; BELLO, 2001 apud MARQUES E ALLEDI FILHO, 2012, p.4). São elas:

Princípio da caridade: exigia que os setores mais prósperos ajudassem os menos favorecidos. No começo, esse princípio se relacionava com indivíduos e não organizações, mas com a criação, na década de 20, do fundo Community Chest, as necessidades comunitárias passavam a ser maiores que as riquezas dos indivíduos. Dá-se início, assim, à prática de cooperação das organizações com o meio pelo qual desenvolvem suas atividades, e essa cooperação passa a não ser mais restringir-se a ser uma incumbência dos cidadãos mais afortunados.

Princípio da custódia: refere-se à doutrina bíblica que exige que as empresas e os indivíduos riscos se vejam como guardiões ou zeladores, mantendo suas propriedades em custódia, para benefício da sociedade como um todo.

Típico self-made-man, John Rockefeller, foi considerado como outro dos barões-ladrões mais emblemáticos do período e que, no entanto, auxiliou a forjar o paradigma da filantropia científica, ou seja, realizada de forma sistemática a partir de critérios pré-estabelecidos. Assim, como Carnegie, o fundador da Standard Oil Corporation foi criado com forte influência religiosa de origem batista e, alguns autores atribuem a origem em comum, a prática voltada a doação. No caso de Rockefeller, a origem de seu comportamento filantropo é imprecisa. Registros históricos identificados demonstram que, de fato, costuma realizar doações para ações sociais. Mas o estabelecimento de um método organizado tem duas possíveis origens apontadas.

Uma das correntes é exemplificada pelo Fosdisk (1957, p.5), para o qual aos barões-ladrões realizavam práticas empresariais consideradas legítimas na época e que por conseguirem amearhar grandes fortunas foram surpreendidos por cobranças da sociedade quanto a responsabilidade e deveres. Seus motivadores para realizar a filantropia eram “muitos e variados: uma visão genuinamente social, princípios religiosos e, em alguns casos, um desejo de reconhecimento ou perpetuação do seu nome”.

No caso de Rockefeller, Frederick Gates, ministro batista que se tornou conselheiro do empresário em 1892, é o principal influenciador na organização das ações filantrópicas, tendo papel decisivo no apoio realizado por mais de 20 anos à Universidade de Chicago.

De fato, o empresário realizava uma série de doações, dispersas em múltiplas áreas. Gates (apud FOSDISK, 1957, p. 7) teria afirmado que “eu gradualmente desenvolvi e introduzi dentro de todas as suas (ações) caritativas os princípios da filantropia científica”.

O conceito também tem sido difundido em duas vertentes. Na primeira, mais fartamente difundida, é enfatizada a questão da definição de foco e um conjunto de estratégias formuladas para obtenção do melhor retorno ao investimento realizado (MARINHO, 2010, p. 16-17). Um exemplo disso estaria aplicado no investimento realizado para o tratamento de doenças de ocorrência frequente, pois ao priorizar uma causa de largo espectro, o retorno social seria potencializado. Outros aspectos ressaltados são que as instituições que recebessem recursos da família Rockefeller deveriam ser capazes de, segundo Fosdisk (1957, p.20), “desenvolver espírito de independência e auto-responsabilidade”, buscando a autonomia financeira e, até mesmo, ser capazes de oferecer contrapartidas a doações recebidas. A segunda vertente, corrente nos estudos do campo da saúde, sugere que o conceito ficou conhecido como filantropia científica, pelos vultuosos investimentos tanto no desenvolvimento da ciência quanto na medicina, relacionando o objeto dos investimentos como o termo. Embora não sejam mutuamente excludentes, são visões distintas de análise.

A segunda origem apontada para o início da filantropia de larga escala relaciona como uma estratégia adotada em função de críticas que as empresas controladas pela família vinham sofrendo no mesmo período de criação da Fundação Rockefeller, em 1913. Cabe lembrar que anos antes, a Standard Oil Corporation havia sido dissolvida em 31 empresas (que continuaram sob controle direto ou indireto da família), após a condenação em um processo que durou cinco anos e que havia sido iniciado com a conclusão da série de reportagens de Ida Tarbell, jornalista que por 24 meses publicou histórias sobre os impactos sociais, econômicos e ambientais causados pela corporação em famílias e pequenas comunidades em uma das principais revistas de Nova Iorque do período. Após o encerramento dessa crise, outros incidentes ainda ameaçavam recrudescer os debates públicos sobre os limites empresariais.

Um desses fatos, que é frequentemente citado na literatura, é o Massacre de Ludlow, ocorrido na Colorado Fuel & Iron Company, empresa na qual a família era acionista. Na época, era comum que a família dos operários vivesse em barracas improvisadas próximas. Ainda em 1913, os mineiros começaram a tentar organizar um sindicato para lutar por melhores condições no trabalho. Mas foi no início de 1914 que a tensão se tornou insustentável e o gerente encarregado da planta mandou abrir fogo contra os manifestantes e suas famílias, que totalizaram 26 mortes, sendo 2 mulheres e 11 crianças. Apesar da companhia não ser exclusivamente controlada por Rockefeller, uma nova onda de protestos foi iniciada contra a companhia ainda desgastada imagem pelo processo de quebra do monopólio.

Foi Rockefeller Junior que tomou à frente da defesa da família e das empresas. Algumas referências indicam que já em 1913, Ivy Lee, considerado o pai das relações públicas modernas, da assessoria de imprensa e criador do axioma “o público precisa ser

informado”, havia sido chamado para tentar estabelecer uma estratégia de reposicionamento de imagem deteriorada (HALLAHAM, 2002; AMARAL, 2002, p. 38, HEALD, 1970, p. 195-198). Outros registros indicam que a contratação teria sido realizada no ano seguinte. Porém, segundo os autores dessa corrente, é com a participação desse ex-repórter de economia que a atuação filantrópica da família atinge um novo patamar (ZUNZ, 2012, p. 62; SEIM, 2015, p. 79; BRENNER, 1998, p. 112), embora também reconheça que a influência de Gates nos bastidores. Inicialmente, o plano de Lee foi convencer Junior, como era chamado o herdeiro do patriarca, a conversar com os mineradores e as suas famílias, dispondo-se a conhecer suas condições de trabalho, suas casas e quais eram suas reclamações.

Conforme Heath I (2005, p. 483), “a estratégia atraiu a atenção da mídia, que passou a divulgar uma versão mais humanizada da Família Rockefeller”. Para sustentar a reversão dos impactos negativos na reputação, a assessoria de Lee recomendou que se desse mais visibilidade às ações sociais realizadas. Observaram que apesar da atuação social ser realizada há algumas décadas, era preciso avançar no campo, estimulando iniciativas inovadoras e buscando mais consistência aos resultados que tivessem interesse público. Os resultados obtidos foram avaliados como positivos pelos Rockefeller, que o mantiveram como consultor do conglomerado e da própria família até a morte prematura do ex-jornalista.

Cabe mencionar que as crises vivenciadas por muitas empresas na virada do século XIX para o XX, estimularam o desenvolvimento de um novo mercado de agentes de imprensa, que já contava com mais de 5000 profissionais em Nova Iorque na virada do século (AMARAL, 2002, p.54). Com a atribuição de buscar reverter a imagem negativa das corporações e dos empresários perante a opinião pública, inicialmente o foco do trabalho estava no relacionamento com os veículos de comunicação. Esses profissionais foram os precursores da atividade de relações públicas. Formalmente criada em 1906, a atribuição principal dessa categoria é voltada ao gerenciamento das expectativas dos públicos de interesse das corporações (CHAPARRO, 2002, p.33). Amaral (2002, p. 59), citando o historiador Goldman (1948, p. 48), sintetiza a evolução da mudança de postura como:

As relações públicas mudaram a atitude de “o público que se dane” ou “o público que seja enganado”, preponderante no século XIX, para “que o público seja informado”, na virada do século, e finalmente para “o público seja compreendido”, quando, no pós-guerra, os assessores de relações públicas passaram a ajustar clientes e público.

Justamente por isso, a história das relações públicas, principalmente na construção das estratégias para estabelecer a boa-vontade e fortalecer a reputação, tem muitos aspectos em comum com os debates da responsabilidade social. Não por acaso, em muitas empresas, a introdução do conceito e da atuação no segmento ocorreu em áreas de comunicação corporativa (HEATH E RYAN, 1989; HEATH et al, 2005; REEVES, 2013; CLARK, 2000).

Além da tentativa do estabelecimento de princípios (da caridade e da custódia, de

Carnegie) e de um método (da filantropia científica, de Rockefeller), direcionadas para a filantropia, considerada por Carroll (2008 apud GONG E MOON, 2012, p. 214), como uma das formas iniciais de responsabilidade social, autores como Charles Eliot (em 1906), Arthur Hakley (em 1907), John Clark (em 1916) e Sheldon (em 1923) são frequentemente citados na literatura acadêmica deste campo de conhecimento por terem se destacado no início do século XX, sendo mencionados como precursores (DUARTE & DIAS, 1986, apud OLIVEIRA, 2000, p. 2).

Segundo Carroll (2008 apud GONG E MOON, 2012, p. 214), citando Heald (1970, p. 118-19), o período de 1918-1929 é a fase em que além das questões sociais dos trabalhadores, os homens de negócio passam enfrentar demandas por uma política de boa vizinhança com as comunidades, sendo chamado pelo autor, em tradução livre, como “movimento ‘comunidade no peito’”. Em 1918, a Associação Americana para as Organizações Comunitárias coordenou um estudo e definiu um modelo de filantropia voltada à comunidade, que orientou a atuação de fundos empresariais e outras instituições a desenvolver seus programas neste segmento nos anos 20.

A contrapartida da crescente sensibilidade dos empresários norte-americanos ao seu ambiente social foi o surgimento de uma abordagem empresarial para problemas de bem-estar comunitário e um novo interesse em contribuições corporativas por parte de agências sociais. A ascensão da consciência profissional entre líderes empresariais e educadores foi paralelizada pelo crescimento da profissão de trabalho social nas duas primeiras décadas do novo século. O movimento das associações comerciais, com a ênfase na cooperação, a eliminação da concorrência “desleal” e a determinação de padrões comuns, refletiu-se no reconhecimento, entre as organizações de bem-estar, da necessidade de reduzir a duplicação de solicitações e serviços. A gestão científica dos elementos do processo de produção foi acompanhada pela busca da filantropia de causas, e não de sintomas, de sofrimento social. (HEALD 1970, p. 117)

O período ainda coincide com a dificuldade de recuperação das economias e países nos anos posteriores da Primeira Guerra Mundial, com crescimento e, posterior crise, na crise de 1929, da economia americana e dificuldades no continente europeu. Carrol (2008 apud GOND E MOON, 2012, p. 215), citando Hay e Gray (1974), indica que esse período é do gerenciamento baseado na confiança ao mesmo tempo em que se busca maximizar ao máximo os lucros. A aparente contradição, na verdade, converge no mesmo objetivo, pois as ações implementadas pelas empresas buscam reduzir sua exposição a riscos causados pelo impacto de queixas de consumidores, empregados e comunidades.

Nos anos 30, Eberstadt (1973, p. 21-22) aponta que a experiência da Grande Depressão, com o colapso do sistema econômico e a reação em cadeia na sociedade que vivenciou seus impactos negativos, evidenciou como as empresas são instituições sociais, tal como o governo, e, portanto, tem obrigações para com a sociedade. Conforme o pesquisador, com a década 40 e a Segunda Guerra Mundial, as empresas

reorientaram esforços no sentido de demonstrar a sua atuação social apoiando instituições anticomunistas. Além disso, destaca três trabalhos desta fase como importantes na história da responsabilidade social: As Funções do Executivo, de Chester Barnard's (1938); O controle social dos negócios, de J. M. Clark (1939); e Medindo a Performance Social das Empresas, de Theodore Krep's (1940).

Já, Robinson (apud DIAS; DUARTE, 1986, p. 41) indica que a expressão “responsabilidade social” foi usada pela primeira vez somente em 1942. O registro foi efetuado no Manifesto Industrial Inglês de 1942, subscrito por 120 empresários do país, que divulgou também a proposição na qual

A responsabilidade dos que dirigem a indústria é manter um equilíbrio justo entre os vários interesses do público como consumidores, dos funcionários e operários como empregados e dos acionistas como investidores. Além disso, dar maior contribuição possível ao bem-estar da nação como um todo (ROBINSON apud DUARTE e DIAS, 1986, p. 41).

De acordo com muitos autores da academia, o conceito ganhou uma análise mais aprofundada a partir do trabalho Responsabilidades Sociais do Homem de Negócios, publicado por Bowen, em 1953 (CARROLL, 1979; PRESTON, 1975; WARTICK E COCHRAN, 1985; LEE, 2007). Para o autor (citado em CARROLL, 1999 p. 270), o termo “refere-se a obrigações dos empresários para prosseguir políticas, para tomar decisões, ou seguir as linhas de ação que são desejáveis em termos de objetivos e valores da nossa sociedade”. Bowen (1953, apud CARROLL, 1999, p. 270) propõe ainda a visão de que os homens de negócios são responsáveis não apenas pela performance econômica das empresas, mas por um contexto bem mais amplo.

Conforme Lee (2007, p. 57),

Bowen tem uma posição sobre a responsabilidade social empresarial (RSE) inconfundivelmente clara. Embora ele reconheça que a RSE não é nenhuma panaceia que vai curar a sociedade de todos os seus males, ele considera que um desenvolvimento positivo precisa ser encorajado e apoiado. A principal questão que ele lida em seu livro não é se as empresas têm responsabilidade social ou não. Para Bowen, a resposta é óbvia. Ele sustenta que a posição de grande influência, o escopo de longo alcance e as consequências sobre as decisões tomadas obrigam as empresas a considerar as responsabilidades e consequências sociais. As perguntas que Bowen está mais interessado são “quais são exatamente as responsabilidades das empresas?” e “como a sociedade pode fazer mudanças institucionais para promover a RSE?”

Lee (2007, p. 57) afirma ainda que o período de publicação de Bowen coincide com um ambiente jurídico nos Estados Unidos que foi se tornando mais e mais favorável à responsabilidade social corporativa. No mesmo ano, a Suprema Corte do Estado de Nova Jersey havia regulamentado as contribuições empresariais para fins que não fossem diretamente realizadas para benefícios das empresas.

Também é nos anos 50 que Carroll (2008 apud GOND E MOON, 2012, p. 212) situa

que o conceito de responsabilidade social começa a tomar forma de forma a contribuir com a visão moderna do campo de conhecimento. Para o autor, as questões sociais emergem desde a Revolução Industrial, na segunda metade do século XIX, porém, muitas vezes, é difícil diferenciar quando o propósito das ações empresariais era direcionado por objetivos de negócio apenas, como a busca do aumento de produtividade, e quando a razão estava, de fato, direcionada a uma atuação mais qualificada no campo social.

Carroll (2008 apud GOND E MOON, 2012, p. 216), citando Murphy (1978), apresenta uma das classificações das fases de evolução do conceito no qual os anos de 1953 a 1967 podem ser classificados como a fase de “awareness”, com o crescimento da consciência quanto a alguns aspectos da responsabilidade social, como o relacionamento com as comunidades, em substituição a visão com foco filantrópico das décadas anteriores¹. Exemplo disso foi a iniciativa de Nelson Rockefeller na Venezuela, com a implantação de ações voltadas às comunidades vizinhas das plantas de exploração e produção de petróleo, imbuído de uma visão de “capitalismo missionário” (RIVAS, 2002).

Para o autor, a ideia de “criação de laços a confiança” começa nos anos 20 e segue amadurecendo até os anos 50, quando é estabelecido o conceito de responsabilidade social de Bowen, a quem atribui a primeira caracterização mais consistente da discussão. Carroll (2008 apud GOND E MOON, 2012, p. 218) salienta também o papel de William Frederick, por ter proposto três pontos-chave para a evolução do campo: a identificação do papel social dos gerentes como agentes na esfera pública; a ideia de equilíbrio de reivindicações aos recursos corporativos e a aceitação da filantropia como manifestação do apoio empresarial as boas causas. Porém, o pesquisador avalia que os anos 50 se caracterizam por uma fase no qual mais se falava de responsabilidade social do que efetivamente se agia, a partir desses direcionadores. Outras obras significativas apontadas nessa década são: Doações corporativas em uma sociedade livre², de Eels (1956); Responsabilidade da administração para a sociedade: o crescimento de uma ideia³, de Healds (1957); e Filosofia Moral para a administração⁴, de Selekman (1959).

No final dos anos 60, são iniciados debates sobre questões sociais relevantes, com surgimento de movimentos pelos direitos civis, discussão do papel da mulher na sociedade, questões ambientais com desdobramentos até na década posterior.

A década também é marcada pelo crescimento da discussão em torno da responsabilidade social corporativa e da consolidação destes estudos no campo da academia com o aumento de pesquisadores dedicados ao tema. Neste período, as obras

1 Murphy propôs quatro fases para a evolução do conceito: antes da década 1950 corresponde a era filantrópica (de ações isoladas para iniciativas mais organizadas); de 1953 a 1967, como a fase de tomada de consciência; de 1968 a 1973, quando é a fase de tratamento de questões (issues), com abordagens para discriminação, poluição e outras causas; e a partir de 1974, quando as ações são pensadas de forma mais estruturada nas empresas, incluindo alterações nas diretorias, institucionalização das discussões sobre ética empresarial e abertura de alguns dados de desempenho social.

2 *Corporate Giving in a Free Society*, no original em inglês.

3 *Management's Responsibility to Society: The Growth of an Idea*, no original em inglês.

4 *Moral Philosophy for Management*, no original em inglês.

mais significativas são realizadas por Keith Davis, William C. Frederick e Clarence C. Walton, que além de propor constructos para a evolução do conceito, buscaram analisar modelos e variáveis que influenciariam a adoção pelas empresas (CARROLL, 2008 apud GOND e MOON, 2012, p. 219).

A filantropia mantinha a primazia das atenções públicas, sendo o aspecto mais abordado, seguido das questões relativas ao relacionamento com os empregados (políticas de pessoal, sindicais, condições de trabalho), consumidores e investidores (HEALD, 1970, p. 276).

No Brasil, entre os primeiros discursos que se direcionam a uma ideia de responsabilidade social corporativa, temos a Carta de Princípios do Dirigente Cristão de Empresas, publicada em 1965 pela Associação do Dirigente Cristão de Empresas (ACDE). Cid et al. (2012, p. 9) aponta o documento como “um marco histórico incontestável do início da utilização explícita do termo ‘responsabilidade social’”.

Conforme o documento da ACDE,

As crises e tensões do mundo contemporâneo devem-se a que as instituições econômico-sociais vigentes se afastaram dos princípios cristãos e das exigências da justiça social e que os antagonismos de classe, os aberrantes desníveis econômicos, o enorme atraso de certas áreas do país decorre, em grande parte, de não ter o setor empresarial tomado consciência plena de suas responsabilidades sociais (ACDE, 1965, p.1).

Apesar do registro desta iniciativa, os anos 60 no Brasil foram marcados pelas restrições de liberdade de expressão e limitações ao pleno exercício dos direitos humanos, tendo em vista a ascensão da ditadura militar, que desarticulou os movimentos sociais existentes e cerceou os debates referentes as questões sociais no país.

Assim, ao se revisar a literatura deste campo de conhecimento, observa-se um descompasso, pois a academia estrangeira apresenta uma produção resultante de uma trajetória de investigação iniciada há bastante tempo, proporcionando constructos em torno do conceito de forma mais consolidada. Freire (2008, p.10), em estudo bibliométrico sobre o termo responsabilidade social, observou que a produção científica no país sobre o assunto nos 60 correspondeu a 0,3% dos artigos identificados, sendo que produção segue escassa nas décadas posteriores até os anos 2000, quando temos 91,3% dos artigos de autores brasileiros publicados na área.

Enquanto isso, a literatura internacional da área já tinha avançado do início das reflexões para a proposição de modelos teóricos e dando os primeiros passos no sentido de avaliar o desempenho social empresarial (SANTOS, 2008, p.3).

Segundo Freire (2008, p.9), apenas no final dos anos 70, teríamos outras obras brasileiras de referência, a saber: Gonçalves e Six (1979), publicado na Revista de Administração de Empresas (RAE), Gonçalves (1979) e Toledo e Santos (1979), publicados na Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP). Enquanto os

dois primeiros ensaios tratavam do balanço social como ferramenta da gestão, o último apresentava uma reflexão sobre os efeitos do marketing na sociedade.

A retomada seria realizada apenas com o processo de reabertura política, já na década de 80, tendo entre pioneiros responsáveis pela articulação do tema responsabilidade social no país o Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE), além da fundação do Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE) e Pensamento Nacional das Bases Empresariais (PNBE), sendo esse último formado por jovens empresários de pequeno e médio porte criada como uma dissidência da FIESP (CID et al., 2012, p. 9; FREIRE, 2008, p. 10; LIMA, 2005, p.72).

No contexto global, a partir dos anos 70, inicia-se uma grande proliferação de teorias, modelos e terminologias, que pretendem explicar o fenômeno da responsabilidade social corporativa. Bowen (1978 p.116), avaliando a evolução dos debates mais de 30 anos depois da sua primeira publicação, apontada por muitos pesquisadores como a pioneira, considera que

A moderna literatura de responsabilidade social é vasta e impressionante. No entanto, o assunto permanece periférico à corrente principal do pensamento econômico e, ao mesmo tempo, controverso. A controvérsia surge porque a questão da responsabilidade corporativa está intimamente relacionada com a seguinte questão perene (em alguns aspectos insolúvel): como a empresa privada deve ser controlada ou regulamentada pelo interesse público? (Bowen, 1978, p.116)

2.2 Conceitos de responsabilidade social na contemporaneidade

Cid et al., mencionando Murray e Hazlett et al. (2007), menciona que a “responsabilidade social corporativa tem sido definida de distintas formas, a saber: como conceito, como termo, como teoria e/ou como uma atividade ou um conjunto de atividades”. Os autores mencionam ainda que por sua natureza é possível que nunca haja um consenso. Da mesma forma, outros pesquisadores têm indicado que há conceitos distintos entre os países por ser influenciado, em boa medida, por dimensões da cultura locais, que interfere nas culturas corporativas. Portanto, algumas dimensões da responsabilidade social corporativa seriam mais facilmente enfatizadas em determinados contextos que em outros, influenciando a formulação dos constructos (WALDMAN et al., 2006, p. 825).

Outros pesquisadores do campo concordam que há uma diversidade de conceitos, não havendo uma única definição que seja aceita universalmente aceita (MATTEN e MOON, 2004, p.3; GOND e MOON, 2012, p. 3).

Varey (2008, apud ZANCA et al., 2009, p. 22) analisou os conceitos e definições de responsabilidade social e identificou que, apesar das diferenças, há três questões que influenciam suas formulações. Essas variáveis são a profundidade, a abrangência e a temporalidade. Conforme o autor,

Profundidade: o que será valorado – Este conceito associa-se aos valores que estão relacionados ao conceito de sustentabilidade, identificando, assim, os motivos que levam ao desenvolvimento do conceito de sustentabilidade;

Abrangência: quem se beneficiará com a implementação destes conceitos – Refere-se aos limites da implementação do conceito, referenciando quem será beneficiado pelo conceito e quais serão as fronteiras de expansão do mesmo;

Tempo: Quão longe pode visualizar este conceito – Indica o tempo para o qual será implementado este conceito. (VAREY, 2008, apud ZANCA et al., 2009, p. 23)

No quadro 3, apresentamos algumas das principais definições formuladas a partir da primeira menção de Bowen até os tempos atuais. As mudanças conceituais são numerosas na segunda metade do século XX, fornecendo muitas propostas alternativas que tentam capturar esse fenômeno social (GOND e MOON, 2012, p. 4).

Autor (es)	Constructo proposto	Definição fornecida	Foco/ perspectiva
Bowen (1953)	Responsabilidade social dos empresários	“Refere-se às obrigações dos empresários de prosseguir com essas políticas, de tomar essas decisões ou de seguir aquelas linhas de ação que são desejáveis nos termos dos objetivos e valores da nossa sociedade” (p.6)	Homem de negócios/ Normativa/ Institucional
Davis (1960)	Responsabilidade social corporativa	“As decisões e ações dos empresários tomadas por razões, pelo menos parcialmente, além da direção da empresa, interesse econômico ou técnico” (p.70)	Homem de negócios/ Normativa/ Além das expectativas
McGuire(1963)	Responsabilidade social corporativa	“A ideia de responsabilidade social supõe que a corporação tem não apenas obrigações legais e econômicas, mas também certas responsabilidades para a sociedade, que se estendem além dessas obrigações” (p.144)	Corporação/ Normativa/ Além das expectativas
Walton (1967)	Responsabilidade social corporativa	“Em suma, o novo conceito de responsabilidade social reconhece que a intimidade das relações deve ser mantida em mente pelos altos executivos como a corporação e os grupos relacionados perseguem seus objetivos respectivos” (p.18)	Gestores da alta administração/ Normativa/ Institucional
Friedman (1970)	Responsabilidade social das empresas	“Há uma e única responsabilidade social dos negócios - usar seus recursos e engajar-se em atividades destinadas a aumentar seus lucros, desde que fique dentro das regras do jogo, ou seja, envolvida em uma livre e aberta competição sem enganos ou fraude” (p.126)	Normativa/ Crítica/ Lucro

Autor (es)	Constructo proposto	Definição fornecida	Foco/ perspectiva
Eells e Walton (1974)	Responsabilidade social corporativa	“Em seu sentido mais amplo, a responsabilidade social corporativa representa uma preocupação com as necessidades e os objetivos da sociedade que vão além do meramente econômico. Na medida em que o sistema empresarial, tal como ele sai hoje, só pode sobreviver numa sociedade livre que funcione eficazmente, o movimento de responsabilidade social corporativa representa uma grande preocupação com o papel da empresa em apoiar e melhorar o bem-estar social “ (p. 247)	Normativa/ Institucional/ Ecológica/ Bem-estar social
Frederick ([1978] 1994)	Responsividade social corporativa	“A responsividade social corporativa refere-se à capacidade de uma empresa responder às pressões sociais” (p.247)	Corporativa/ Institucional/
Carrol (1979)	Responsabilidade social corporativa	“A responsabilidade social do negócio engloba as expectativas econômicas, legais, éticas e discricionárias que a sociedade tem das organizações em um dado momento” (p.500)	Negócios/ Integrativa
Carrol (1979)	Performance social corporativa	“Para que os gerentes se envolvam na RSE precisam ter (a) uma definição básica de RSE, (b) um entendimento / enumeração das questões para as quais existe uma responsabilidade social (ou, em termos modernos, as partes interessadas a quem a empresa tem responsabilidade, relacionamento ou dependência), e (c) uma especificação da filosofia de responsividade a essas questões “(como relatado em Carroll, 1999, p.283)	Gerencial/ Integrativa
Epstein (1987)	Responsabilidade social corporativa	“Responsabilidade social corporativa está relacionada principalmente com a obtenção de resultados de decisões organizacionais sobre questões específicas ou problemas que (por algum padrão normativo) têm efeitos benéficos sobre as partes interessadas pertinentes. A correção normativa dos produtos da ação corporativa tem sido o foco principal da responsabilidade social corporativa “(p. 104)	Corporação/ Integrativa/ Normativa
Frederick (1986)	Retitude social corporativa	“A retidão social corporativa encarna a noção de correção moral nas ações tomadas e nas políticas formuladas. No geral, refere-se ao conjunto de valores morais, por vezes fracos ou mal expressos, mas profundamente arraigados, que compreendem a cultura da ética “(p.135)	Corporação/ Normativa

Autor (es)	Constructo proposto	Definição fornecida	Foco/ perspectiva
Wood (1991)	Performance social corporativa	“[Trata-se] da configuração, em uma organização empresarial, dos princípios de responsabilidade social, processos de responsividade social, políticas, programas e outros resultados observáveis, bem como eles se correspondem com as relações da empresa na sociedade” (p.693)	Organização/ Integrativa
Maignan e Siegel (2001)	Cidadania corporativa	“A extensão a que os negócios atendem as responsabilidades econômicas, legais, éticas e discricionárias que lhes são impostas por suas partes interessadas” (p.284)	Corporação/ Partes interessadas/ Integrativa
McWilliams e Siegel (2001)	Responsabilidade social corporativa	“Definimos a RSE como ações que parecem promover algum bem-social, além do interesse da empresa e daquilo que é exigido pela lei” (p.117)	Corporação/ Bem-social/ Além dos requerimentos
Matten e Crane (2005)	Cidadania corporativa	“Cidadania corporativa descreve o papel da corporação em promover os direitos de cidadania para os indivíduos” (p.173)	Corporação/ Política/ Institucional
Campbell (2006)	Responsabilidade social corporativa	“Eu vejo as corporações atuando de maneira socialmente responsável se elas fizerem duas coisas. Primeiro, elas não devem conscientemente fazer nada que possa prejudicar suas partes interessadas. Em segundo lugar, se prejudicarem as partes interessadas, devem corrigi-las sempre que forem descobertas e chamadas à atenção “(p.928)	Corporação/ Partes interessadas/ Institucional/ Minimalista
Crouch (2006)	Responsabilidade social corporativa	“Comportamento das empresas que, voluntariamente, têm em conta as externalidades produzidas pelo seu comportamento no mercado, sendo as externalidades definidas os resultados (finais) das transações que não estão sendo incorporadas nessas transações. RSE é essencialmente o “reconhecimento de externalidade corporativa” (p.1534)	Corporação/ Transnacional/ Externalidades
Basu e Palazzo (2008)	Responsabilidade social corporativa	“Podemos definir a RSE como o processo pelo qual os gerentes dentro de uma organização pensam e discutem as relações com as partes interessadas, assim como definem seus papéis em relação ao bem-comum, juntamente com sua disposição comportamental em relação a realização desses papéis e relacionamentos “ (p. 124)	Partes interessadas/ Bem-comum/ Integrativa

Quadro 3 – Conceitos de Responsabilidade Social Corporativa e Definições a Partir dos Anos 50.

Fonte: Gond e Moon (2012, p.5-7), com adaptações.

Importante observar que as referências conceituais indicadas no quadro 3 não implicam, necessariamente, no abandono de definições anteriores criadas durante a evolução histórica do pensamento no campo. É possível observar que o uso desses conceitos coexiste, na academia e no mundo empresarial. Exemplo disso é a definição de políticas de atuação corporativas espelhadas em ideias representadas pela definição de Friedman (1970), para o qual o foco das empresas deve ser apenas o lucro, enquanto outras poderiam servir de exemplos para a aplicação das definições de Matten e Crane (2005) ou Campbell (2006). Também há constructos que podem ser considerados com um subcomponente da responsabilidade social empresarial, como é o caso da cidadania corporativa e da performance social corporativa.

Apesar de responsabilidade social ser um conceito camaleão, como propõe Gond e Moon (2012, p.3), muitas das definições convergem para características em comum.

Para Correa et al. (2004, p. 16), os pontos de convergência das diferentes visões de responsabilidade social são:

Relevância social da empresa: neste campo, partimos do pressuposto de que uma empresa desempenha um papel na sociedade que vai além da mera função econômica ou filantrópica. O cidadão corporativo pode oferecer contribuições positivas ativamente envolvido na melhoria da qualidade de vida das pessoas e do meio ambiente;

Efeitos de gestão: a empresa que está comprometida com a sociedade deve identificar e assumir a responsabilidade por todo o espectro de efeitos que gera a sua cadeia de valor. Referimo-nos, por exemplo, aos efeitos gerados para as pessoas depois que os consumidores descartam os produtos após o seu uso;

Consulta pública e comunicação com as partes interessadas: cada empresa tem um conjunto exclusivo de públicos de interesse, cujas expectativas e preocupações definem a responsabilidade social [a ser desenvolvida]. A empresa não pode determinar por si só a sua relevância social ou contribuição a ser dada para a sociedade. Para contribuir para a sociedade e definir as suas responsabilidades sociais específicas, a empresa deve estar envolvida ativamente e consultar com as partes interessadas sobre o comportamento que esperar dela.

Na literatura acadêmica, Kreitlon (2004, p. 2) identificou três correntes teóricas para as quais convergem a produção acadêmica. Segundo a autora, a escola da ética empresarial (*Business Ethics*) visa produzir um tratamento de cunho filosófico, normativo, centrado em valores e em julgamentos morais. Quase que estabelecendo uma contraposição a essa linha de pensamento, a corrente de mercados e sociedade (*Business & Society*) analisa o fenômeno com uma perspectiva sociopolítica e se direciona a uma abordagem contratual aos problemas entre empresas e sociedade. O terceiro ramo de convergência dos estudos é a escola da gestão de questões sociais (*Social Issues Management*), que conforme a pesquisadora tem uma natureza nitidamente utilitária, ao abordar os problemas sociais como variáveis a serem consideradas no âmbito da gestão estratégica.

Orlitzky, Siegel e Waldman (2011, p. 20) apontam como uma das limitações do

desenvolvimento do campo a inexistência de um conceito único e a fragmentação as visões dos pesquisadores, uma vez que “os problemas conceituais são agravados pela natureza multifacetada da responsabilidade social corporativa”. Citando Camerer (1985), Pfeffer (1995, 1995,1997), Donaldson (1995), Mone e McKinley (1993), os autores postulam que a diversidade de teorias e métodos aumenta a fragmentação, o que, em geral prejudica a ampliação do conhecimento.

Marques (2015, p. 58) contrapõe a visão de Orlitzky, Siegel e Waldman (2011, p. 20), citando Elkington (2001) e Paul (2008), autores para os quais a consolidação desses conceitos e termos está em andamento. Para a pesquisadora (2015, p. 59), “o conceito de sustentabilidade está apenas começando a impactar o discurso corporativo e o termo pode vir a ser um conceito integrado, ligando o desempenho financeiro e social e reunindo responsabilidade social corporativa e gestão de risco”. Também aponta que, pelos estudos realizados, a tendência será que o termo preferido no futuro será “sustentabilidade”.

Independente da posição mais otimista ou pessimista quanto à amplitude atribuída à responsabilidade social, diversas tentativas de identificação dessas convergências entre as definições e estudos têm sido realizadas. Entre as principais perspectivas de investigação analítica adotadas temos os estudos que partem da avaliação dos fatores de motivação das empresas para a adoção da responsabilidade social (propósito) e/ou dos papéis dessas organizações na sociedade (responsabilidades para com a sociedade). Cabe notar que há uma porosidade de fronteiras entre esses dois marcos teóricos em algumas das teorias desenvolvidas.

No que diz respeito a essa pesquisa, será adotada a classificação de Garriga e Melé (2004), pelo entendimento que os enquadramentos propostos pelas pesquisadoras para as teorias contemporâneas de responsabilidade social são amplos e contemplam múltiplas dimensões de classificação que contribuem para análise da aplicação desses conceitos.

2.2.1 Enquadramentos teóricos da RSE por Garriga e Melé

Para Garriga e Melé (2004), as modernas teorias de responsabilidade social podem ser enquadradas em quatro tipologias. As autoras observam que a dificuldade no entendimento dos marcos teóricos existentes está além da imensa diversidade na produção acadêmica, pois algumas teorias propõem a mesma terminologia com significados distintos.

Entretanto, as pesquisadoras apontam que é possível discernir tendências, observando que qualquer sistema social tem características que, de acordo com Parsons (1961), envolvem a adaptação ao ambiente (relacionados com recursos e economia), realização de metas (relacionadas à política), integração social e manutenção de padrões ou latência (relacionada à cultura e valores).

A partir dessa premissa, são propostos quatro grupos de classificação para abordagem da responsabilidade social: teorias instrumentais, teorias políticas, teorias

integrativas e as teorias relacionadas à ética.

O quadro 4 sintetiza essas quatro abordagens. A seguir, iremos aprofundar cada uma dessas classificações.

Teorias	Foco	Abordagem
Instrumentais	Cumprimento de objetivos econômicos por meio da atividade social	Maximização do valor aos acionistas Estratégia para vantagem competitiva Marketing de causa e efeito
Políticas	Uso responsável do poder das organizações na arena política.	Constitucionalismo corporativo Contrato social integrado Cidadania corporativa
Integrativas	Integração das demandas sociais com a atividade de negócios.	Gerenciamento das questões sociais (Issues Management) Princípio da responsabilidade pública Gerenciamento das partes interessadas Performance social corporativa
Éticas	Busca pelo certo, a fim de atingir uma boa sociedade.	Normalização das partes interessadas Direitos universais Desenvolvimento sustentável Bem-comum

Quadro 4 – Classificações das Teorias de Responsabilidade Social Segundo Garriga e Melé.

Fonte: Garriga e Melé (2004).

2.2.2 Teorias instrumentais

Neste primeiro grupo estão todos os autores que entendem a responsabilidade social como um instrumento para o cumprimento dos objetivos econômicos por meio das atividades sociais.

A atuação no campo da responsabilidade social pode servir a diferentes propósitos, que vão de aumentar os lucros para os acionistas das empresas, estabelecimento de maior atratividade de consumidores até a promoção da melhoria da reputação da empresa. Assim, é condição o comportamento ético e responsável é adotado pelo retorno que essas ações podem dar às organizações.

Nesse contexto, temos autores que delimitam que a ação social não deve ser adotada se ela reverter apenas em custo para o acionista, como Friedman (1970), até pesquisadores que investigam meios obter vantagens competitivas a serem conquistadas pelo investimento em responsabilidade social. O quadro 5 resume as principais características e referências da literatura atribuídas a essa classificação.

Teorias	Abordagem	Características	Principais Autores
Instrumentais	Maximização do valor aos acionistas	Investimento em demandas sociais somente quando produz um aumento do valor para os acionistas, sem que haja engano e fraude. Porém, se as exigências sociais impuserem apenas um custo para a empresa, elas devem ser rejeitadas.	Friedman (1970) Jensen (2000)
	Estratégia para vantagem competitiva	Investimento social em um contexto competitivo	Porter e Kramer (2002)
		Estratégias baseadas na visão de recursos naturais da empresa e nas capacidades dinâmicas da empresa	Hart (1995) Lizt (1996)
		Estratégias para a base da pirâmide econômica	Prahalad and Hammond (2002) Hart and Christensen (2002) Prahalad (2003)
	Marketing de causa e efeito	Atividades altruístas reconhecidas socialmente como instrumento de marketing social	Varadarajan and Menon (1988), Murray and Montanari (1986)

Quadro 5 – Características das Teorias Instrumentais.

Fonte: Garriga e Melé (2004).

2.2.3 Teorias políticas

No segundo grupo proposto por Garriga e Melé (2004), as teorias agrupadas correspondem aquelas abordagens que analisam como as empresas dispõem de poder na sociedade e são capazes de influenciar, positiva ou negativamente, o espaço público. Também se incluem neste rol as pesquisas que investigam as considerações políticas e análise política no debate sobre a responsabilidade social corporativa.

As autoras destacam que Davis (1960) foi o primeiro pesquisador a sustentar que as empresas são instituições sociais e, portanto, devem usar esse poder de forma responsável. Isso decorre do fato que a causa do poder dessas organizações não é resultante apenas dos esforços da empresa, mas há uma interdependência com causas externas, sendo o âmbito político afetado pelo social, que por sua vez é impactado pelo econômico e vice-versa. Exemplo do uso responsável deste poder econômico está no poder que a empresa detém que pode influenciar o equilíbrio do mercado.

Garriga e Melé citam Davis (1960, p.63), salientado que:

Quem não usar seu poder social responsabilmente perdê-lo-á. A longo prazo, aqueles que não usam o poder de uma maneira que a sociedade considere responsável tenderão a perdê-la, porque outros grupos eventualmente intervirão para assumir essas responsabilidades.

O quadro 6 apresenta as principais características e referências da literatura atribuídas as teorias políticas de responsabilidade social corporativa.

Teorias	Abordagem	Características	Principais Autores
Políticas	Constitucionalismo corporativo	As responsabilidades sociais das empresas surgem do seu poder na sociedade	Davis (1960, 1967)
	Teoria do contrato social integrado	Assume que há um contrato social entre empresa e sociedade	Donaldson and Dunfee (1994, 1999)
	Cidadania corporativa	A empresa é entendida como sendo como mais uma cidadã com envolvimento na comunidade	Wood and Lodgson (2002), Andriof and McIntosh (2001) Matten and Crane (in press)

Quadro 6 – Características das Teorias Políticas.

Fonte: Garriga e Melé (2004).

2.2.4 Teorias integrativas

As teorias integrativas buscam associar o atendimento das questões sociais com os objetivos de negócio. O argumento norteador desse grupo é que as empresas dependem da sociedade para continuidade da sua existência e crescimento.

Assim, a sociedade confere as empresas certa legitimidade e prestígio, de forma que a gestão corporativa deve levar em conta as demandas sociais e integrá-las de tal forma que a organização funcione de acordo com os valores sociais, mantendo a sua aceitação social, de acordo com Garriga e Melé (2004).

Estão incluídas nesse conjunto as teorias que defendem métodos para a detecção e tratamento das demandas sociais, como as técnicas de Issues Management para gerenciamento de questões relacionadas a atuação empresarial e o gerenciamento das expectativas das partes interessadas. O quadro 7 relata as principais características e autores apontados pelas pesquisadoras como integrantes dessa classificação.

Teorias	Abordagem	Características	Principais Autores
Integrativas	Gerenciamento das questões sociais (Issues Management)	Gerenciamento corporativo de processos para respostas a questões sociais e políticas que podem impactar significativamente a empresa	Sethi (1975), Ackerman (1973), Jones (1980), Vogel, (1986), Wartick e Mahon (1994) Preston
	Princípio da responsabilidade pública	Leis e políticas públicas existentes são tomadas como referência para o desempenho social	Preston e Post (1975, 1981)
	Gerenciamento das partes interessadas	Respeito aos interesses das partes interessadas da empresa	Mitchell et al. (1997), Agle and Mitchell (1999), Rowley (1997)
	Performance social corporativa	Empenho na busca de legitimidade social pela gestão de processos para dar respostas apropriadas a questões sociais	Carroll (1979), Wartick e Cochran (1985), Wood (1991b) Swanson (1995)

Quadro 7 – Características das Teorias Integrativas.

Fonte: Garriga e Melé (2004).

2.2.5 Teorias éticas

As teorias do quarto grupo definido por Garriga e Melé (2004) estão focadas nos requisitos éticos que sustentam a relação entre as empresas e a sociedade. Os pesquisadores dessa abordagem buscam analisar princípios que expressam a coisa certa a fazer ou a necessidade de desenvolver a sociedade pautada pelo bem-comum, visando os resultados a longo prazo e de forma independente dos efeitos econômicos.

Embora o gerenciamento dos públicos afetados pela atuação empresarial tenha sido incluído entre as teorias integrativas, as autoras observam que parte da produção relacionada ao assunto se enquadra no grupo de teorias éticas, uma vez que começaram a ser relacionadas justificativas morais para essa atuação.

Exemplo disso é a citação realizada por Freeman (1984, p. XX) afirmando que “os gerentes têm uma relação fiduciária com as partes interessadas”, em detrimento da visão convencional no qual os deveres fiduciários das empresas são exclusivamente para como seus acionistas. Nesse sentido, podemos observar o reconhecimento aqui uma fronteira porosa entre essas classificações.

No quadro 8, temos uma síntese das abordagens adotadas pelas teorias éticas identificadas pelas pesquisadoras.

Teorias	Abordagem	Características	Principais Autores
Éticas	Normalização das partes interessadas	Considera deveres fiduciários para com as partes interessadas da empresa. Sua aplicação requer referência a alguma teoria moral (kantiana, utilitarista, teorias da justiça, etc.)	Freeman (1984, 1994), Evan e Freeman (1988), Donaldson e Preston (1995), Freeman e Phillips (2002), Phillips et al. (2003)
	Direitos universais	Baseados nos direitos humanos, nos direitos dos trabalhadores e no respeito pelo meio ambiente	Princípios Globais de Sullivan (1999), Pacto Global das Nações Unidas (1999)
	Desenvolvimento sustentável	Busca alcançar o desenvolvimento humano, considerando as gerações presentes e futuras	Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (Relatório Brundtland) (1987), Gladwin e Kennelly (1995)
	Bem-comum	Orientada para o bem comum da sociedade	Alford and Naughton (2002), Melé (2002) Kaku (1997)

Quadro 8 – Características das Teorias Éticas.

Fonte: Garriga e Melé (2004).

2.2.6 Pacto Global da ONU e ISO 26000 como impulsionadores da consolidação do conceito e perspectivas contrárias

Entre os impulsionadores para a consolidação da responsabilidade social, é possível destacar duas iniciativas: o lançamento do Pacto Global pelas Nações Unidas, em 2000, e o esforço coordenado por representantes da academia, mercado, organizações da sociedade civil e governos para construção da norma de responsabilidade social ISO 26000, publicada em 2010, pela International Organization for Standardization. A ideia da criação de uma ação voltada a estimular as empresas à adoção da responsabilidade social e a sustentabilidade surgiu no Fórum Econômico Mundial, realizado em Davos, em 1999. A medida é percebida como o reconhecimento da influência dos atores que não integram os governos tem peso efetivo para construção de soluções integradas em um mundo globalizado. Atualmente, existem mais de 5000 organizações signatárias.

O Pacto Global, no entanto, não funciona como um órgão regulador ou agência interinstitucional, como outras organizações vinculadas à ONU (DE ALMEIDA et al., 2015). Já, a ISO 26000 visa promover a integração efetiva da responsabilidade social aos processos de gestão empresarial, a partir de sete temas centrais centrados em aspectos de gestão organizacional; direitos humanos; práticas de trabalho; meio ambiente; práticas leais de operação; questões relativas ao consumidor; e envolvimento e desenvolvimento da comunidade (MORATIS, 2017). HAHN et al. (2016) observa que se, por um lado, a natureza voluntária do novo padrão possa levar a meras alegações superficiais de

aderência e possíveis tendências de greenwashing no futuro; por outro, ela pode se tornar um instrumento significativo de governança empresarial, ao auxiliar as organizações a melhorar as práticas de gestão responsável.

Segundo os autores, a aceitação da norma depende da percepção por parte das organizações que a adoção das diretrizes traz benefícios para elas mesmas e que o potencial efetivo ainda deverá ser medido futuramente. A NBR 16001, Norma Brasileira de Responsabilidade Social, tem objetivo similar ao da ISO 26000, ferramenta de gestão lançada em 2004 (DA ROCHA e MOLEDO, 2017).

Ainda assim, mesmo diante da vasta produção acadêmica derivada desses impulsionadores para consolidação de conceitos, é possível identificar duas perspectivas contrárias fortalecidas na contemporaneidade, que vem rivalizando dos anos 60 até a atualidade. A primeira é o paradigma clássico liberal, cujo expoente mais significativo é Milton Friedman, que segue influenciado pesquisadores sobre o papel das empresas na sociedade no sentido de propor que sua missão é atuar de modo eficiente e em respeito as leis de mercado; e o outro é o paradigma socioeconômico, sustentado por Keith Davis (1975) e Evan & Freeman (1988), entre outros pesquisadores, para os quais as empresas têm uma responsabilidade que transcende a maximização dos lucros para seus acionistas, enfatizando a interdependência com seus stakeholders e a sociedade (DA FONSECA, 2017).

3 | CONCLUSÃO

A produção de constructos para definição de responsabilidade social demonstra o vigor do tema como campo de conhecimento para estudo, mesmo que o tema seja objeto de fortes controvérsias na academia e no mercado. Essa longa trajetória está longe de ser encerrada e é possível que os debates dos próximos anos sejam ainda mais acirrados, conforme as crises econômicas nacionais e internacionais vão sendo enfrentadas.

Se por um lado, há uma tendência forte pela defesa da maximização dos lucros aos acionistas, especialmente em contextos econômicos adversos, por outro lado a adoção da responsabilidade social também é ela própria constitui um paradigma liberal, pela defesa da autorregulação das organizações, ao invés da submissão ao regramento dos ordenamentos políticos locais, e podem agregar vantagens na competição global, como por exemplo, ao driblar barreiras não tarifárias para exportação em mercados com nível elevado de exigências, como pode ocorrer mediante certificações obtidas ou reconhecimento de organismos internacionais pela adoção de práticas sustentáveis.

Como Matten e Moon (2008) sugerem, a responsabilidade social assume diferentes matizes em economias de livre mercado ou em economias de mercado regulado. Observam ainda que no primeiro contexto há um potencial para que a responsabilidade social seja percebida como um elemento explícito das políticas corporativas, enquanto no segundo,

atue como um elemento implícito, pois as interferências dos cenários locais com a criação de requerimentos e obrigações para a atuação empresarial, reduzindo o espaço de tomada de decisão pelos gestores.

Assim, o estudo da evolução dos conceitos de responsabilidade social pode contribuir para incrementar o debate teórico sobre as perspectivas do campo de conhecimento, ao passo que permitem verificar que a trajetória é não-linear e marcada por avanços e retrocessos.

REFERÊNCIAS

ADIZES, I. What Comes First? Strategy or Structure?. **Executive Excellence**, v. 2, n. 9, p. 20, 1995.

AGUILERA CASTRO, Adriana; PUERTO BECERRA, Doria Patricia. Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social. **Pensam. gest.**, Barranquilla , n. 32, p. 1-26, Jan. 2012.

ALLEDI FILHO, Cid. GOMES, Eduardo; ZANCA, José Francisco R.; MARQUES, Vânia de Lourdes. Responsabilidade social corporativa em perspectiva histórica. In: MARQUES, Vânia de Lourdes; ALLEDI FILHO, Cid. Responsabilidade Social: conceitos e práticas. **São Paulo**, 2012. p. 4-17.

ALVES, Elvisney Aparecido. Dimensões da responsabilidade social da empresa: uma abordagem desenvolvida a partir da visão de Bowen. **Revista de Administração, São Paulo**, v. 38, n. 1, p. 37-45, 2003.

AMAESHI, K.M. e ADI, B. Reconstructing the corporate social responsibility construct in Utlish. **Business Ethics: A European Review**, v.16, n.1, p.3-18. 2007

AMARAL, Luiz. Assessoria de imprensa nos Estados Unidos. **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia**, v. 2, 2002.

AREVALO, Jorge A.; ARAVIND, Deepa. Corporate social responsibility practices in India: approach, drivers, and barriers. **Corporate Governance: The international journal of business in society**, v. 11, n. 4, p. 399-414, 2011.

ARMENAKIS, Achilles A.; HARRIS, Stanley G.; MOSSHOLDER, Kevin W. Creating readiness for organizational change. **Human relations**, v. 46, n. 6, p. 681-703, 1993.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS - ABNT. **NBR ISO 26000**: diretrizes sobre responsabilidade social. Rio de Janeiro, 2010. 110 p.

AUPPERLE, Kenneth E.; CARROLL, Archie B.; HATFIELD, John D. An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability. **Academy of management Journal**, v. 28, n. 2, p. 446-463, 1985.

AUSTIN, James E.; SEITANIDI, Maria M. Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses: Part I. Value creation spectrum and collaboration stages. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, p. 0899764012450777, 2012. – 171 - 132

BAKAN, Joel. **A corporação: a busca patológica por lucro e poder**. Novo Conceito, 2008.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006. (Obra original publicada em 1977).

BARROS; Antônio; DUARTE, Jorge. Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação. Atlas, 2005.

BEMMELS, Brian; RESHEF, Yonatan. Manufacturing employees and technological change. **Journal of Labor Research**, v. 12, n. 3, p. 231-246, 1991.

BOWDITCH, James. L.; BUONO, Anthony. F. Elementos do comportamento organizacional. Tradução de José Henrique Lamendorf. São Paulo: Pioneira, 1992.

BOWEN, Howard R.; **Social responsibility of the businessman**. Harper, 1953.

BREMNER, Robert H. **American philanthropy**. University of Chicago Press, 1988.

BRESSAN, C. L. Uma contribuição à compreensão do fenômeno da mudança organizacional a partir da percepção gerencial. 2001. Dissertação (Mestrado) – Instituto de Psicologia/UnB, Brasília, 2001.

BROWER, Ralph S.; ABOLAFIA, Mitchel Y. The structural embeddedness of resistance among public managers. **Group & Organization Management**, v. 20, n. 2, p. 149-166, 1995.

BROWN, Jill A.; FORSTER, William R. CSR and stakeholder theory: A tale of Adam Smith. **Journal of business ethics**, v. 112, n. 2, p. 301-312, 2013.

BRUNDTLAND, Gro Harlem; COMUM, Nosso Futuro. Relatório Brundtland. **Our Common Future: United Nations**, 1987.

CAMPOS, Claudinei José Gomes. Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde **Revista Brasileira de Enfermagem**, set/out; Vol. 57, Ed. 5:611-614. Brasília, 2004.

CAMPBELL, John L. Institutional analysis and the paradox of corporate social responsibility. **American Behavioral Scientist**, v. 49, n. 7, p. 925-938, 2006.

CASTELLÓ, Itziar; LOZANO, Josep. From risk management to citizenship corporate social responsibility: analysis of strategic drivers of change. **Corporate Governance: The international journal of business in society**, v. 9, n. 4, p. 373-385, 2009.

CARROLL, Archie B. A history of corporate social responsibility. In: **The Oxford handbook of corporate social responsibility**. 2008.

CARROLL, Archie B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of management review**, v. 4, n. 4, p. 497-505, 1979

CARROLL, Archie B. Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. **Business & society**, v. 38, n. 3, p. 268-295, 1999.

CARROLL, Archie B. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. **Business horizons**, v. 34, n. 4, p. 39-48, 1991.

CARROLL, Archie B.; SHABANA, Kareem M. The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. **International journal of management reviews**, v. 12, n. 1, p. 85-105, 2010.

CASTKA, Pavel; BALZAROVA, Michaela A. Adoption of social responsibility through the expansion of existing management systems. **Industrial Management & Data Systems**, v. 108, n. 3, p. 297-309, 2008.

CHAPARRO, Manuel Carlos. Cem anos de assessoria de imprensa. **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica**, v. 2, p. 33-51, 2002.

CHU, Rebeca Alves. Resistência as mudanças: aspectos positivos. ENAMPAD, 2003. EAN BRASIL. Atuação setorial da ean Brasil: calçados. Disponível em: < <http://www.eanbrasil.org.br> > acesso em: 21 de abril 2006.

CLARK, Cynthia E. Differences between public relations and corporate social responsibility: An analysis. **Public Relations Review**, v. 26, n. 3, p. 363-380, 2000.

COGHLAN, David. A person-centred approach to dealing with resistance to change. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 14, n. 4, p. 10-14, 1993.

COOK, Scott DN; YANOW, Dvora. Culture and organizational learning. **Journal of management inquiry**, v. 2, n. 4, p. 373-390, 1993.

COOK, Scott, YANOW, Dvora. Culture and organizational learning. In: COHEN, Michel D., SPROULL, Lee S. (org.) *Organizational Learning*. California: Sage, 1996, p.430-459.

CORREA, M. E.; FLYNN, S. y AMIT,A. **Responsabilidad social corporativa en América Latina: una visión empresarial**. CEPAL, Serie: Medio ambiente y desarrollo, Santiago de Chile. 2004.

CORTEZ, Rodrigo Claudino *et al.* Ferramentas de responsabilidade social: uma análise comparativa a partir das dimensões e modelos de RSC. **Encontro anual da Anpad**, Rio de Janeiro, 2014.

CRANE, Andrew. **The Oxford handbook of corporate social responsibility**. Oxford University Press on Demand, 2008.

CRESWELL, John W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. São Paulo: Penso-Artmed, 2007.

CZARNIAWSKA, Barbara. Is it possible to be a constructionist consultant?. **Management Learning**, v. 32, n. 2, p. 253-266, 2001.

DA SILVA BARRETO, Leilianne Michelle Trindade et al. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?. **Revista de Administração**, v. 48, n. 1, p. 34, 2013.

DAHLSRUD, Alexander. How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. **Corporate social responsibility and environmental management**, v. 15, n. 1, p. 1-13, 2008.

DAS, Aman Singh. 11 Challenges for Corporate Sustainability. February 03, 2011

DE OLIVEIRA, José Antonio Puppim. **Empresas na sociedade**. Elsevier Brasil, 2008.

DEAL, T.; KENNEDY, A. **Corporate Culture: the rites and rituals of corporate life**. Massachusetts: Addison-Wesley, 1982.

DIAS, J. M; DUARTE, G. D. Responsabilidade social: a empresa hoje. Rio de Janeiro: LTC, Fundação Assistencial Brahma, 1986.

DU, Shuili; VIEIRA JR, Edward T. Striving for legitimacy through corporate social responsibility: Insights from oil companies. **Journal of Business Ethics**, v. 110, n. 4, p. 413-427, 2012.

DUARTE, Jorge. Assessoria de imprensa no Brasil. **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica**, v. 3, p. 307-332, 2002.

EBERSTADT, Nicholas N. What History Tells us about Corporate Responsibilities'. **Business and Society Review/Innovation**, autumn: 76–81. 1973.

EELS, Richard. **Corporate Giving in a Free Society**. New York: Harper. 1956

ELKINGTON, John. **Sustentabilidade: canibais com garfo e faca**. São Paulo: M. Books, Ed. 1, 2011.

FOSDICK, Raymond B. **La Fundación Rockefeller**. 1957.

FRANKENTAL, Peter. Corporate social responsibility-a PR invention?. **Corporate Communications: An International Journal**, v. 6, n. 1, p. 18-23, 2001

FREEMAN, R. Edward. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Boston: Pitman. 1984

FREIRE, Robson et al. Responsabilidade social corporativa: evolução da produção científica. In: **Anais do Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. 2008.

FREITAS, Maria Ester de. Cultura organizacional grandes temas em debate. **Rev. adm. empres.**, São Paulo , v. 31, n. 3, p. 73-82, Sept. 1991.

FRIEDMAN, Milton. **Capitalismo e liberdade**. São Paulo: Nova Cultural, 1970.

FORD, Jeffrey D.; FORD, Laurie W. The role of conversations in producing intentional change in organizations. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 541-570, 1995.

FUENZALIDA, Manuel; QUIROZ, Rodolfo. La dimensión espacial de los conflictos ambientales en Chile. **Revista Latinoamericana**, Volumen 11, N° 31, 2012, p 157-168. Santiago, 2012.

GARRIGA, Elisabet; MELÉ, Domènec. Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. **Journal of business ethics**, v. 53, n. 1, p. 51-71, 2004.

GEVA, Aviva. Three models of corporate social responsibility: Interrelationships between theory, research, and practice. **Business and society review**, v. 113, n. 1, p. 1-41, 2008.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. In: **Métodos e técnicas de pesquisa social**. Atlas, 2010.

GOLDMAN, Eric Frederick. **Two-way street: The emergence of the public relations counsel**. Bellman Pub. Co., 1948.

GONÇALVES, Robson Ribeiro *et al.* Tendências: as forças motrizes do ambiente empresarial. In: Cenários econômicos e tendências. FGV, 2011.

GOND, Jean-Pascal et al. Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability. **Management Accounting Research**, v. 23, n. 3, p. 205-223, 2012.

GOND, Jean-Pascal; MOON, Jeromy. Corporate Social Responsibility. Vol. 1 New York: Routledge, 2011. Routledge, 2011.

HALL, Peter Dobkin. Philanthropy in America: A History. By Olivier Zunz. Princeton: Princeton University Press, 2012. x+ 381 pp. Notes, index. Cloth, \$29.95. ISBN: 978-0-691-12836-8. **Business History Review**, v. 88, n. 02, p. 437-440, 2014.

HALLAHAN, Kirk. Ivy lee and the rockefellers' response to the 1913-1914 colorado coal strike. **Journal of Public Relations Research**, v. 14, n. 4, p. 265-315, 2002.

HEALD, Morrell. Management's responsibility to society: The growth of an idea. **Business History Review**, v. 31, n. 04, p. 375-384, 1957.

HEALD, Morrell. **The social responsibilities of business: Company and community 1900-1960**. Transaction Publishers, 1970.

HEATH, Robert L. **Encyclopedia of public relations**, SAGE Publications, 2005 - 1067 páginas.

HEATH, Robert L.; RYAN, Michael. Public relations' role in defining corporate social responsibility. **Journal of Mass Media Ethics**, v. 4, n. 1, p. 21-38, 1989.

HERNANDEZ, José Mauro da Costa e CALDAS, P Miguel. Resistência à mudança: uma revisão crítica. RAE – Revista de Administração de empresas, São Paulo, v. 41, nº 2, p. 31 – 45, abr./jun. 2001.

JENKINS, H. Corporate social responsibility and the mining industry: conflicts and constructs. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management Journal**, Vol. 11, Ed.1: 23-34, 2004.

JUDSON, Arnold S. **Relações humanas e mudanças organizacionais**. Atlas, 1980.

KLASSEN, Robert D.; VEREECKE, Ann. Social issues in supply chains: Capabilities link responsibility, risk (opportunity), and performance. **International Journal of Production Economics**, v. 140, n. 1, p. 103-115, 2012. – 150

KOTLER, Philip. **Capitalismo em confronto**: soluções reais para os problemas de um sistema econômico. São Paulo: Best Business, 2015.

KREITLON, Maria Priscilla. A ética nas relações entre empresas e sociedade: fundamentos teóricos da responsabilidade social empresarial. **Encontro anual da Anpad**, v. 28, 2004.

LAUDAL, Thomas. Drivers and barriers of CSR and the size and internationalization of firms. **Social Responsibility Journal**, v. 7, n. 2, p. 234-256, 2011.

LEE, Min-Dong Paul. A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. **International journal of management reviews**, v. 10, n. 1, p. 53-73, 2008.

LIGTERINGEN, Ernst; ZADEK, Simon. The future of corporate responsibility codes, standards and frameworks. 2005.

MACHADO, D. D. P. N.; SANTOS, Ananias Francisco dos; PINTO, VALDIR MIRANDA. Dimensões da cultura organizacional no modelo de Hofstede: Aplicações em uma Organização Militar do Exército Brasileiro e um Órgão Público do Poder Judiciário. **Seminários em Administração da FEA-USP (SEMEAD)**, p. 1-16, 2009.

MAON, François; LINDGREEN, Adam; SWAEN, Valérie. Organizational stages and cultural phases: A critical review and a consolidative model of corporate social responsibility development. **International Journal of Management Reviews**, v. 12, n. 1, p. 20-38, 2010.

MARINHO, Maria Gabriela SMC et al. A Fundação Rockefeller e o campo biomédico em São Paulo: ensino superior e pesquisa científica: uma abordagem histórica (1916-1954). **História e saúde: olhares e veredas**. São Paulo: Instituto de Saúde, p. 183-190, 2010.

MARQUES, Vânia de Lourdes. Modelo para a gestão de stakeholders em empresas de construção civil. Programa de Pós-graduação Engenharia Civil da Universidade Federal Fluminense, 2015. Tese.

MARQUES, Vânia de Lourdes; ALLEDI FILHO, Cid. Responsabilidade Social: conceitos e práticas. **São Paulo**, 2012.

MATTEN, Dirk; MOON, Jeremy. "Implicit" and "explicit" CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. **Academy of management Review**, v. 33, n. 2, p. 404-424, 2008.

MATTEN, Dirk; CRANE, Andrew. Corporate citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization. **Academy of Management review**, v. 30, n. 1, p. 166-179, 2005.

MCDONALD, P. e GANDZ, J. Identification of Values Relevant to Business Research. *Human Resource Management*, v.30, n.2, p.217. 1991

MILES, Morgan P.; COVIN, Jeffrey G.; HEELEY, Michael B. The relationship between environmental dynamism and small firm structure, strategy, and performance. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 8, n. 2, p. 63-78, 2000.

MUNILLA, Linda S.; MILES, Morgan P. The corporate social responsibility continuum as a component of stakeholder theory. **Business and society review**, v. 110, n. 4, p. 371-387, 2005.

- OELRICH, Arno et al. Motivadores da responsabilidade social empresarial. 2009. [Dissertação de Mestrado – Programa de Pós-graduação em Administração, **Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul**]. Porto Alegre, 2009.
- OLIVEIRA, F.R.S. Relações Públicas e a Comunicação com a empresa cidadã. Universidade Estadual Paulista Julio Mesquita Filho. Em **Responsabilidade Social das Empresas – A contribuição das universidades**. São Paulo: Peirópolis, 2002.
- OLIVOS, Francisco. Construcción de juicios de confianza hacia compañías mineras en el norte de Chile. **Estudios gerenciales**, Vol. 31: 310-318, 2015.
- OREILLY, Charles A.; CHATMAN, Jennifer A. Culture as social control: Corporations, cults, and commitment. **Research in Organizational Behavior**, VOL 18, 1996, v. 18, p. 157-200, 1996.
- ORLITZKY, Marc; SIEGEL, Donald S.; WALDMAN, David A. Strategic corporate social responsibility and environmental sustainability. **Business & society**, v. 50, n. 1, p. 6-27, 2011.
- ÖRTENBLAD, Anders (Ed.). **Research Handbook on Corporate Social Responsibility in Context**. Edward Elgar Publishing, 2016.
- OWEN, J.R, KEMP, D. Social licence and mining: a critical perspective. **Resources policy**, Vol.38,Ed. 1:29–35. 2013.
- PATOCK, Verena. “Barriers to Corporate Social Responsibility Implementation: A Qualitative Meta-Synthesis.” Master’s Thesis – Faculty of Economics and Business, University of Amsterdam, 2010.
- PETROVA, Svetla; MARINOVA, Dora. Social impacts of mining: Changes within the local social landscape. **Rural Society**, v. 22, n. 2, p. 153-165, 2013.
- PETTIGREW, A. “On Studying Organizational Cultures”. *Administrative Science Quarterly*, 24, dec. 1979.
- PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R.; ZADEK, Simon. Redefining corporate social responsibility. **Harvard business review**, v. 1, p. 2007, 2007.
- QUELHAS, O. L. G. et al. Evolução Conceitual–Histórica da Responsabilidade Social Corporativa: Uma Revisão de Literatura Conceptual–Historical Evolution of Corporate Social Responsibility: A Literature Review. In: **6th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management**. 2012. p. 1089-1096.
- QUELHAS, O. L. G.; VIERA NETO, Júlio. Para começar. In: MARQUES, Vânia de Loudes; ALLEDI FILHO, Cid. Responsabilidade Social: conceitos e práticas. **São Paulo**, 2012. P. 61-93.
- PRESTON, Lee E. Corporation and society: The search for a paradigm. **Journal of Economic Literature**, p. 434-453, 1975.
- RAIBORN, Cecily A.; PAYNE, Dinah M.; Sustainable development: the ethics support the economics. **Journal of Business Ethics**, v. 32, n. 2, p. 157-168, 2001.

REEVES, Catherine Holley. **Using Public Relations For Corporate Social Responsibility: Pr Professionals' complementary Role In Successful Csr Programs**. Master of Arts, University of Georgia, 2013.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

RIVAS, Darlene. **Missionary Capitalist: Nelson Rockefeller in Venezuela**. Univ of North Carolina Press, 2002.

SCHWARTZ, Mark S.; CARROLL, Archie B. Corporate social responsibility: A three-domain approach. **Business ethics quarterly**, v. 13, n. 04, p. 503-530, 2003.

SEIM, David L. **Rockefeller philanthropy and modern social science**. Routledge, 2015.

SHAPIRO, Debra L.; LEWICKI, Roy J.; DEVINE, Paul. When do employees choose deceptive tactics to stop unwanted organizational change?: A relational perspective. **Research on negotiation in organizations**, v. 5, p. 155-184, 1995.

SING, Jason. Regulating mining resource investments towards sustainable development: the case of Papua New Guinea. **The Extractive Industries and Society**, Vol. 2, Ed. 1: 124-131, 2014.

SOUZA, Bárbara de Marcelhas et al. **Relações entre dimensões culturais de Hofstede e o desenvolvimento de Product Service Systems**. 2014. Tese de Doutorado. UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO.

SOUZA, Pâmela Thariele Silva de; e, TEIXEIRA, Márcia Cristina. **Resistência à mudança como fator restritivo ao desenvolvimento organizacional -Estudo de caso em um laboratório de análises clínicas**. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, Ano 1. Vol. 8. pp. 107- 143. Setembro de 2016. ISSN.2448-0959

SROUR, R. H. **Formas de gestão: o desafio da mudança**. *Revista de Administração de Empresas*. v. 34. n. 4, p. 31-45. jul/ago, 1994.

SROUR, Robert. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Elsevier Brasil, 2012.

TELES, Elisângela Elisabete. **A relação entre comprometimento organizacional e resistência à mudança: estudo de caso em organizações de diferentes portes**. 2015. Tese de Doutorado.

THOMPSON, J. B. (1995). *Ideologia e cultura moderna: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa* (2a ed., Grupo de Estudos sobre Ideologia, Comunicação e Representações Sociais da Pós-Graduação do Instituto de Psicologia da PURCS, Trad.). Rio de Janeiro: Vozes. (Obra original publicada em 1990)

THOMSOM, Ian, BOUTILIER, Robert G. Social license to operate. IN DARLING, Peter (Ed.). **SME Mining Engineering Handbook** (pp. 1779-1796). Littleton: Society for Mining, Metallurgy and Exploration, 2011.

TREINTA, Fernanda Tavares; FARIAS FILHO, José Rodrigues; SANT'ANNA, Annibal Parracho; RABELO, Lúcia Mathias. Metodologia de pesquisa bibliográfica com a utilização de método multicritério de apoio à decisão. **Production**, Vol.24, Ed.3: 508-520. São Paulo, 2014.

VASCONCELLOS, Marco Antonio S.; GARCIA, Manuel E. Fundamentos de economia. **São Paulo: Saraiva**, v. 2, 1998.

VENAIK, Sunil; BREWER, Paul. Critical issues in the Hofstede and GLOBE national culture models. **International Marketing Review**, v. 30, n. 5, p. 469-482, 2013.

VERMA, Vijay. The human aspects of project management-managing the project team, volume three.

VIANNA, Hermancia Rocha. Diálogo social entre empresas e comunidades locais: limites e oportunidades. **[dissertação do Mestrado em Sistemas de Gestão da Universidade Federal Fluminense - UFF]**. Niterói, 2013.

VINCENZI, Silvana Ligia; DE SOUZA, Rosely Antunes; DE ANDRADE, Dalton Francisco. *Resistência uma ferramenta útil na mudança organizacional*. 2010.

WALDMAN, David A. et al. Cultural and leadership predictors of corporate social responsibility values of top management: A GLOBE study of 15 countries. **Journal of International Business Studies**, v. 37, n. 6, p. 823-837, 2006.

WACHENFELD, Margaret; ANGULO, Luis F.; KEMP, Deanna. **Promoting Human Rights, Ensuring Social Inclusion and Avoiding Conflict in the Extractive Sector**. Dialogue on the Extractive Sector and Sustainable Development – Enhancing Public-Private-Community Cooperation in the context of the Post-2015 Agenda. Paper presented to the United Nations Development Programme and Government of Brazil. Brasília, 2014.

WARTICK, Steven L.; COCHRAN, Philip L. The evolution of the corporate social performance model. **Academy of management review**, v. 10, n. 4, p. 758-769, 1985.

WINDSOR, Duane. Corporate social responsibility: Three key approaches. **Journal of management studies**, v. 43, n. 1, p. 93-114, 2006.

WOOD, Thomaz Jr. (Coordenador). **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1995.

WOOD, D. J. Corporate social performance revisited. **Academy of management review**, p. 691-718, 1991.

CULTURA ORGANIZACIONAL: BARREIRAS E MOTIVADORES PARA IMPLANTAÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL

Data de aceite: 01/07/2021

Clarissa Goulart de Bem

Universidade Federal Fluminense, Laboratório
de Tecnologia e Gestão de Negócios da Escola
de Engenharia/Latec
Rio de Janeiro/RJ
<http://lattes.cnpq.br/6359946887865002>

Sérgio Ricardo da Silveira Barros

Universidade Federal Fluminense, Instituto de
Geociências
Rio de Janeiro/RJ
<http://lattes.cnpq.br/0245365238186836>

RESUMO: O propósito deste artigo é abordar aspectos das organizações como cultura e, principalmente, as subculturas, observando fatores que podem constituir motivadores ou barreiras para a adesão à responsabilidade social corporativa. A partir da identificação das principais referências encontradas, pretende-se observar aproximações entre as literaturas estudadas e identificar fatores críticos que possam contribuir com o desenvolvimento de futuros diagnósticos e desenvolvimentos de modelos de implantação do processo. A relevância dessa abordagem está relacionada a rara produção técnica que aborda o problema das subculturas e sua aplicação ao contexto da responsabilidade social. Assim, espera-se promover a atualização sobre o panorama e colaborar com o debate na academia.

PALAVRAS - CHAVE: Responsabilidade social, cultura organizacional, subculturas

organizacionais.

ABSTRACT: The purpose of this article is to address aspects of organizations such as culture and, mainly, subcultures, observing factors that may constitute motivators or barriers to adherence to corporate social responsibility. Based on the identification of the main references found, it is intended to observe similarities between the studied literature and to identify critical factors that may contribute to the development of future diagnoses and the development of models for the implementation of the process. the relevance of this approach is related to the rare technical production that addresses the problem of subcultures and their application to the context of social responsibility. Thus, it is hoped to promote the update on the panorama and collaborate with the debate in the academy.

KEYWORDS: Social responsibility, organizational culture, organizational subcultures.

1 | INTRODUÇÃO

1.1 Considerações Iniciais

O desenvolvimento da responsabilidade social implica no rompimento de paradigmas assumidos na gestão clássica empresarial. Diante disso, torna-se relevante revisar as motivações pelas quais as empresas decidem mudar e quais são os fenômenos que podem interferir favorável ou desfavoravelmente nos processos de mudanças na cultura organizacional.

Diversas são as teorias organizacionais desenvolvidas na literatura de administração e negócios sobre a questão da cultura no âmbito empresarial (GARIBALDI DE HILAL, 2003). Muitos estudos convergem para a visão de que se trata do fenômeno de construção de valores, filosofia, normas, tradições, mitos, conhecimentos, habilidades e costumes ao longo do tempo que vão sendo compartilhados pelos membros da organização (RIVERA PORRAS et al., 2018).

Um dos pressupostos que podemos encontrar com frequência nas pesquisas do campo de conhecimento é que a cultura organizacional afeta os comportamentos de indivíduos e grupos (HARTNELL et al., 2011). No entanto, as organizações não são a mera soma dos indivíduos que dela participam, mas desenvolvem dinâmicas próprias, que transcendem as consciências e os interesses particulares de seus membros (SOUR, 1994). Um dos benefícios produzidos para os indivíduos sobre a concordância com as crenças e atitudes esperadas é o senso de pertencimento a uma coletividade (SCHEIN, 1990). Assim, o tipo de cultura de uma organização influencia como seus integrantes compreendem a responsabilidade social e refletem isso nos processos de tomada de decisão e nas atividades desenvolvidas (LEE e KIM, 2017).

No entanto, a visão de uma cultura organizacional única tem sido contestada por numerosos pesquisadores, tanto no campo dos estudos de administração quanto na literatura dedicada à sustentabilidade, ainda que no caso dessa última área, os estudos realizados sejam limitados. Os fenômenos observados demonstram que subculturas de uma organização competem internamente, interferindo na implantação de processos (LINNENLUECKE et al., 2010).

Neste artigo, iremos abordar a visão das organizações como cultura, observando conceitos relativos à cultura empresarial e de fatores que podem afetar o desenvolvimento da estratégia empresarial no processo de implantação da responsabilidade social corporativa, constituindo motivadores ou barreiras, incluindo as principais subculturas que podem ser identificadas nas organizações. Dessa forma, esse trabalho pretende contribuir para a atualização da abordagem ao tema na academia, numa área ainda pouco explorada, e estimular a identificação de fatores que possam ser trabalhados em pesquisas futuras para definição de modelos de sistemas voltados à implantação da responsabilidade social.

1.2 Formulação da Situação Problema

Apesar de muitas organizações demonstrarem ser entusiastas da responsabilidade social, expressando compromissos públicos em suas políticas corporativas, a efetiva implantação desse processo transversal é permeada de inúmeros desafios, incluindo as culturas corporativas que nelas coexistem. Buscar compreender quais são os principais fenômenos que podem inibir ou estimular a adesão é essencial para superação das barreiras e avançar ao estágio desejado de posicionamento nesse campo.

1.3 Objetivo geral

Descrever os principais fenômenos apontados pela literatura que podem atuar nas culturas e subculturas de uma organização, como motivadores ou barreiras para adoção da responsabilidade social, promovendo a transformação e integração do processo, contribuindo para dar visibilidade ao aspecto das subculturas, que vem sendo pouco explorado nas pesquisas do campo de conhecimento.

1.4 Metodologia

O estudo é pesquisa qualitativa, quanto a abordagem, pois busca compreender os fenômenos envolvidos no seu objeto, não tendo a intenção de enumerar ou medir os eventos estudados, valendo-se de instrumental estatístico na análise de dados (BARDIN, 2015). Também pode ser considerado, quanto aos seus objetivos, como uma pesquisa exploratória, por ter como objetivo promover a familiaridade com problema e subsidiar o desenvolvimento de estudos posteriores (GIL, 2007). Temos ainda, segundo a perspectiva dos procedimentos utilizados, uma pesquisa bibliográfica, uma vez que analisa a produção científica existente sobre o tema (FONSECA, 2002), e uma pesquisa básica, no que diz respeito a sua natureza, ao ser voltada à aquisição de conhecimento, sem a aplicação prática imediata (JUNG, 2003).

A investigação realizada por meio da revisão de literatura teve como base o levantamento de artigos em revistas científicas extraídos em portais eletrônicos internacionais, como ScienceDirect, JSTOR, Emerald, Scopus, Scielo, InterSciencePlace, e nacionais, como a Capes,; bem como teses e dissertações divulgadas em repositórios de universidades, como LATEC, UFRJ, FGV, e trabalhos apresentados em congressos, como o CNEG. Entre as principais fontes de referência para o objeto desse estudo, identificamos literatura nos campos da administração (especialmente comportamento organizacional), economia, engenharia da produção, psicologia e sociologia.

2 | REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Cultura organizacional

Segundo Garibaldi de Hilal (2003), os estudos de cultura organizacional foram iniciados partindo das bases conceituais da Sociologia, Antropologia e Psicologia Social sobre cultura e que haviam avançado na observação de fenômenos de costumes e tradições das organizações de trabalho. Ainda conforme a autora, o objetivo inicial das pesquisas dos teóricos organizacionais era identificar as causas para explicar as diferenças de gestão das organizações. Em especial, a atenção era voltada para investigar a razão pela qual em determinadas circunstâncias o estilo japonês de administração de empresas, que despontava com potencial industrial, parecia gerar resultados mais competitivos que

o estilo norte-americano. Ao longo dos anos 80 e 90, o entendimento sobre a cultura organizações foi percebido como potencial vantagem competitiva das organizações.

Robbins (2005) demonstra que as organizações encaradas como cultura é um fenômeno relativamente recente. Segundo o autor, das suas origens até meados dos anos 70, as organizações eram encaradas como instrumentos racionais – uma visão tipicamente mecanicista – para coordenar e controlar um grupo de pessoas. Porém, as organizações são mais abrangentes do que representadas pela proposição clássica, baseada na ênfase da hierarquia, chegando a desenvolver uma personalidade própria, como os indivíduos, e relevando características tais como a rigidez, a flexibilidade, o conservadorismo ou a tendência a inovação.

Edgar Schein (1985, 1990, 1996), um das principais referências nessa área de conhecimento, impulsionou o desenvolvimento do arcabouço conceitual e sua definição para cultura corporativa é a mais frequentemente citada pelos pesquisadores da área (FRANCA, 2017). Para o pesquisador, a cultura organizacional pode ser definida como conjunto de pressupostos básicos, ensinados aos novos membros e assumidos pelos integrantes da organização como direcionadores do comportamento esperado e como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna.

A cultura organizacional se manifesta em três níveis, de acordo com Schein (1985), e são formados por: a) artefatos visíveis, formado pela arquitetura, o ambiente físico, os documentos físicos, os padrões de comportamento visíveis e tudo aquilo que pode ser facilmente observado; b) os valores manifestos, pelos quais identificamos as normas e as regras em uso e que fornecem os princípios operacionais do cotidiano que guiam os integrantes da organização; e, c) os pressupostos básicos das organizações, constituídos pelos valores que gradualmente são incorporados ao inconsciente, definindo com as atividades e a vida da organização verdadeiramente são. Em 2009, o autor voltou a trabalhar esses conceitos, revisando sua proposta inicial. No Quadro 1, apresentamos as categorias usadas para descrever a cultura organizacional, adaptadas de Schein, por Machado et al. (2016).

CATEGORIAS USADAS PARA DESCREVER A CULTURA	AUTORES
Regularidades comportamentais observadas quando as pessoas interagem: a linguagem, os costumes e tradições que se desenvolvem e os rituais que empregam em ampla variedade de situações.	Goffman (1959, 1967); Jones, Moore e Snyder (1988), Trice e Beyer (1993, 1995); Van Maanem (1979.)
Normas do Grupo: Os padrões e valores implícitos que se desenvolvem em grupos de trabalho.	Homans (1950); Kilmann e Saxton (1983).
Valores expostos: Princípios e valores articulados, publicamente anunciados, que o grupo declara ao tentar atingir algum objetivo em comum.	Deal e Kennedy (1982;1999).

Filosofia formal: Políticas amplas e princípios ideológicos que orientam as ações de um grupo em relação aos acionistas, funcionários, clientes e outros <i>stakeholders</i> .	Ouchi (1981), Pascale e Athos (1981), Packard (1995).
Regras do jogo: Regras implícitas, não escritas, difundidas por toda organização, a serem aprendidas pelos novos membros como a maneira de se comportar em dado ambiente organizacional.	Schein (1968); Van Maanen (1979); Ritti e Funkhouser (1987).
Clima: Sentimento transmitido em um grupo pelo layout físico e o modo que os membros da organização interagem entre si.	Ashkanasy; Wilderom e Peterson (2000); Schneider (1990; Tagiuri e Lwin (1968).
Habilidades natas: Competências especiais demonstradas pelos membros de um grupo para realizar certas tarefas, habilidades de fazer certas coisas que passam de geração e geração, sem necessariamente serem articuladas por escrito.	Argyris e Schon (1978); Cook e Yanow (1993); Henderson e Clark (1990); Peters Waterman (1982).
Hábitos de pensar, modelos mentais e paradigmas linguísticos: Modelos cognitivos compartilhados que orientam as percepções, o pensamento e a linguagem, utilizados pelos membros do grupo e ensinados aos novos membros no processo de socialização.	Douglas (1986); Hofstede (1991); Van Maanen (1979); Senge e outros (1994).
Significados compartilhados: Entendimentos emergentes criados por membros do grupo à medida que interagem entre si.	Geertz (1973); Smircich (1983); Van Maanen e Barley (1984); Weick (1995).
Metáforas raízes ou símbolos de integração: As formas pelas quais os grupos se desenvolvem que podem ou não ser apreciadas conscientemente, mas tornam-se inseridos nos prédios, layouts de escritórios e outros artefatos materiais do grupo.	Gagliardi (1990); Hatch (1990); Pondy, Frost, Morgan e Dandridge (1983); Schultz (1995).
Rituais e celebrações formais: Maneiras pelas quais um grupo celebra eventos-chave que refletem valores importantes ou passagens importantes dos membros, tais como promoção e conclusão de projetos importantes.	Deal e Kennedy (1982, 1999); Trice e Beyer (1993).

Quadro 1: Categorias usadas para descrever cultura organizacional – MACHADO et al. (2016), adaptado de Schein (2009).

Geert Hofstede (1980, 1991) é outro autor-chave da literatura de cultura corporativa, cujos conceitos auxiliam o desenvolvimento das reflexões sobre as relações entre esse aspecto e os fatores que podem estimular ou inibir a implantação da responsabilidade social nas organizações. Entre a vasta obra do pesquisador, temos a ideia de que as práticas que vão sendo compartilhadas ao longo do tempo entre os membros da organização são elementos centrais para formação da cultura e subculturas corporativas.

A cultura organizacional, segundo Hofstede (1991), pode ser observada segundo cinco dimensões: a) distância do poder ou hierárquica; b) grau de individualismo ou coletivismo; c) valorização de características culturais percebidas como femininas ou masculinas; d) grau de controle da incerteza; e e) orientação para longo ou curto prazo. Essas classificações foram testadas em um estudo em uma grande corporação americana, a IBM, e suas 40 filiais em outros países, para observar as semelhanças e as diferenças culturais existentes dentro de uma mesma empresa.

Conforme o autor, a distância do poder reflete uma desigualdade existencial entre os indivíduos que apresentam distintos níveis de poder. Algumas sociedades são mais

desiguais que as outras. Isso se reflete no nível de dependência dos funcionários em relação a chefias. Em países em que isso é mais avançado, a distância hierárquica é menor, a descentralização prevalece e os subordinados tem liberdade em contrapor ideias dos seus superiores hierárquicos.

Na dimensão grau de individualismo ou coletivismo, o Hofstede (1991) explica que nas sociedades coletivistas, o interesse do grupo prevalece sobre o interesse do indivíduo. Em sociedades individualistas, é o contrário, prevalecendo com mais frequência o interesse do indivíduo sobre o grupo.

Sobre a dimensão valorização de características culturais percebidas como femininas ou masculinas, o pesquisador observa que em determinadas culturas, impregnadas nas organizações, há uma valorização de características atribuídas historicamente aos homens, como por exemplo a agressividade, ambição e o desejo de poder. Em outras sociedades, há uma preferência para a cooperação, modéstia, proteção ao mais frágeis e valorização da qualidade de vida, identificados como atributos femininos. Na prática, isso se reflete na forma como essas sociedades encorajam e recompensam os comportamentos adotados dentro e fora das organizações.

A respeito do grau de controle da incerteza, é avaliado que há locais nos quais o grau de aversão a incerteza é mais elevado que em outros. Em culturas com forte rejeição a situações desconhecidas, são mantidas muitas normas e regras com o objetivo de reforçar os códigos de crenças e comportamentos no local de trabalho, para controlar as obrigações e os direitos de empregadores e assalariados. Nos ambientes nos quais a incerteza é mais tolerada, a cultura tende a ser mais relaxada e as práticas têm mais valor do que as normas e os desvios tendem a ser tolerados.

No caso da orientação para longo ou curto prazo, o pesquisador observa que nas culturas orientadas para o longo prazo haveria uma tendência a se estimular posturas empreendedoras e a iniciativa. A visão de curto prazo inibiria essas características por manter o foco nas tradições consolidadas, valendo-se do mecanismos usuais pelas quais a organização costuma desenvolver suas atividades. Por consequência, haveria menos espaço para inovação e para a sensibilidade quanto às tendências de comportamento social e do mercado. Essa dimensão, da proposta de Hofstede (1991), é o ponto sensível dos pressupostos formulados, tendo sido objeto de questionamentos por pesquisadores (GARIBALDI DE HILAL, 2003).

A vasta literatura de cultura organizacional tem ainda outros influentes autores, como Pettigrew (1973), que abordaremos no tópico dedicado a mudança e comportamento organizacional.

2.1.1 Interdependência da cultura organizacional com as culturas locais

Embora a comparação entre as culturas organizacionais entre países não seja objeto desse estudo, alguns aspectos da literatura conhecida como “cross-cultural”, do qual Hofstede é referência, são significativos para os estudos de responsabilidade social. A cultura do país deve ser levada em consideração, pois por mais que uma cultura organizacional seja forte, a ela exercerá forte influência entre os indivíduos que compõem a organização (ROBBINS, 2005). Há uma interdependência entre as culturas e subculturas organizacionais das culturas locais, com destaque para o papel de influência das culturas nacionais (HOFSTEDE et al., 1990).

As dimensões defendidas por Hofstede (1991) têm sido adotadas como parâmetros de comparação em inúmeras pesquisas de responsabilidade social voltadas a identificação de aspectos que facilitam ou dificultam a disseminação desse processo dentro das organizações. Entre os exemplos de estudos nesse sentido temos Ringov e Zollo (2007), Williams e Zinkin (2008), Ho et al. (2012), Hofman e Newman (2014), Thanetsunthorn (2015), Tilt (2016).

O trabalho do pesquisador também tem sido usado como referência para o desenvolvimento de outras propostas de dimensões de análise não apenas na sua área, mas também em responsabilidade social. Desse grupo, notabiliza-se a pesquisa de Waldman et al. (2006), que propõe novas dimensões, ampliando o escopo de verificação, para buscar identificar quais aspectos das culturas organizacionais e suas lideranças que impactariam a adesão a responsabilidade social em empresas de 15 países. Esse estudo tem influenciado o desenvolvimento de novas pesquisa no campo de conhecimento. No Quadro 2, apresentamos estudos identificados por Halkos e Krutkowski (2017) dedicados à comparação entre a responsabilidade social adotada em empresas de diferentes países, realizados segundo perspectivas adotadas na literatura de cultura organizacional.

Autores	Amostra identificada	Parâmetros de análise da cultura organizacional	Operacionalização da responsabilidade social
Waldman et al. (2006)	15 países	Dimensões Globe de sociedades culturais	Percepções gerenciais dos valores de RSE na tomada de decisão.
Egri et al. (2006)	28 países	Pesquisa de Valores Mundiais	Triple-bottom line (responsabilidade corporativa econômica, social e ambiental)
Ringov & Zollo (2007)	23 países	Dimensões culturais de Hofstede e Globe	Intangible Value Assessment Rating – IVA (metodologia de mensuração do valor econômico da sustentabilidade)

Ho et al. (2012)	49 países	Dimensões culturais de Hofstede	Intangible Value Assessment Rating – IVA (metodologia de mensuração do valor econômico da sustentabilidade)
Peng et al. (2012)	Companies included in the S&P Global 1200	Dimensões culturais de Hofstede	Índice Dow Jones de Sustentabilidade
Gănescu et al. (2014)	27 países da União Europeia	Dimensões culturais de Hofstede	Índice composto de responsabilidade corporativa para com os consumidores
Thanetsunthorn (2015)	28 países da Ásia e Europa	Dimensões culturais de Hofstede	Métricas CSRHub (metodologia de avaliação de desempenho de responsabilidade social empresarial)

Quadro 2: Estudos sobre a relação entre responsabilidade social e aspectos da cultura nacional
– HALKOS e KRUTKOWSKI, 2017.

A interdependência entre as culturas locais e organizacionais é particularmente crítica para a implantação de responsabilidade social em empresas com elevado nível de internacionalização. No entanto, a literatura sobre a influência da cultura nacional na implantação do processo em empresas com atuação local é menos frequente e, portanto, os fatores relacionados a esse fenômeno são menos conhecidos e debatidos (TILT, 2016). Diante disso, é possível que em futuros estudos possam ser identificadas questões relevantes a serem consideradas, pois a influência das culturas, especialmente as nacionais, é um antecedente crítico para formulação das estratégias e práticas de responsabilidade social (HALKOS e KRUTKOWSKI, 2017).

Para Visser (2011), é um equívoco imaginar de que a responsabilidade social é a mesma em todo mundo e que ainda existem muitos mitos sobre esse fenômeno em países em desenvolvimento. Cada região, país ou comunidade tende a construir um conjunto diferente de fatores de responsabilidade social, segundo o pesquisador. Portanto, esse conceito seria sempre influenciado por fatores globais e locais (chamados de “glocal”), especialmente a tradição cultural, as condições políticas, as prioridades socioeconômicas, as lacunas de governança e as ações de respostas às crises.

Carroll (2016), influente autor da área de responsabilidade social, ao revisar a sua proposta de Pirâmide de Responsabilidade Social, entre as críticas ao seu modelo, resgata argumentos de Visser sobre as distinções mencionadas e reconhece que essa representação foi desenvolvida tendo em mente sociedades capitalistas que possam se assemelhar as características dos Estados Unidos e que adaptações podem ser necessárias em diferentes localidades. Esse pesquisador também concorda com outros estudos, como o de Spence (2016), nos quais são propostas revisões da pirâmide para adequação a culturas organizacionais de tipos diferentes de organizações, como o setor público, as organizações da sociedade civil e grandes e pequenas empresas do setor privado.

2.1.2 Mudança e comportamento organizacional

Apesar da questão da mudança ser um dos temas caros à literatura de cultura organizacional, havendo uma proliferação de pesquisas sobre o assunto nos últimos anos, não há um consenso entre os pesquisadores de que uma cultura possa efetivamente ser mudada de forma planejada (FREITAS, 1991). Algumas das dificuldades apontadas no processo de transformação são os custos e o tempo necessário para sua efetivação, não sendo fácil a sua implementação (DEAL e KENNEDY, 1982; HOFSTEDE, 2001; BUENO e FREITAS, 2015).

Entre os estudiosos que se dedicam a observação das mudanças, temos Pettigrew (1973), para quem quase sempre isso ocorre por fatores extras organizacionais, principalmente, os contextos de recessão econômica. Nesses casos, há necessidade de reposicionamento diante da situação para tentar garantir a competitividade (DEAL e KENNEDY, 1982). O ajustamento a novos paradigmas tecnológicos é outra causa frequente para motivar a adesão a mudanças de forma planejada para melhoria da performance organizacional (GHANI, 2002). Outros autores agregam fatores oriundos das próprias organizações às circunstâncias do ambiente externo, como as reestruturações e as características dos níveis gerenciais e das equipes que nelas trabalham (NADLER et al., 1995; ROBBINS et al., 2010).

Como muitos pesquisadores, Huber et al. (1993), identificam fatores externos e internos que podem impulsionar a necessidade de mudanças nas organizações. Para exemplificar os tipos de gatilhos que podem ser associados ao assunto, temos os fatores resumidos em cinco categorias identificadas por esses autores: a) ambiente organizacional, no qual temos o nível de competitividade, turbulência e complexidade; b) desempenho organizacional, especialmente as situações de redução dos resultados almejados; c) características da alta gerência da organização, como crenças e personalidades; d) estratégia de negócios, se mais voltada à proteção ou com projeção prospectiva; e e) estrutura organizacional, principalmente quanto aos níveis de centralização, padronização, especialização e interdependência.

Apesar das inúmeras “receitas” discutidas e da diversidade de abordagens apresentados na literatura acadêmica e gerencial, a definição do conceito de mudança organizacional, segundo Neiva e Paz (2015, p. 272), “permanece tão problemática quanto outros grandes construtos da área de organizações e trabalho”. Em seu estudo, que análise a produção técnica realizada no Brasil nos últimos 10 anos, observam que há uma extrema pulverização dos temas trabalhados, de maneira similar ao que foi identificado por autores internacionais que realizaram pesquisas similares.

2.1.3 Resistência a mudanças e fenômeno da dependência da trajetória

Podemos definir resistência a mudanças como qualquer conduta que tempo objetivo manter o status quo face a pressão para modificá-lo (HERNANDES e CALDAS (2001). Atribui-se o pioneirismo do conceito a Kurt Lewin (1947), que entendia as organizações como um sistema de equilíbrio quase-estacionário, pois forças opostas de mesma intensidade, interagindo em sentido contrário, tendendo a se anularem.

Conforme Hernandez e Caldas (2001), apesar dos estudos no meio acadêmico terem iniciado nos anos 40, a produção existente ainda está orientada para a formulação de receitas, geralmente, apresentadas como estratégias nas quais “preconizam sem grande variação de uma para outra ou ao longo do tempo listas de cinco a dez regras para viagem, desenhadas para superar comportamentos resistentes adotados por empregados descontentes”.

A literatura disponível, em geral, reúne os fatores descritos por vários autores deste campo de estudo, em fontes individuais e fontes organizacionais de resistência às mudanças (MARQUES et al., 2014). No Quadro 3, apresentamos uma síntese elaborada por Almada e Policarpo (2016) sobre causas de resistência à mudança e autores relacionados.

Causas	Descrição explicativa das causas	Autores
Em segurança econômica	Ameaça à estabilidade vigente	Nadler (1987) e Oreg (2006)
Medo do desconhecido	Proporciona sensação de insegurança, incerteza e medo	Nadler (1987), Nadler e Tushman (1989), Steinburg (1992) e Coghlan (1993)
Ameaças ao convívio social	Amizades, relacionamentos sociais	Nadler (1987), Chreim (2006) e Van Dick, Ulrich e Tissington (2006)
Hábito	Mudança de hábito	Nadler (1981), Baron e Greenberg (1989), Giangreco e Pecci (2005) e Chreim (2006)
Dificuldade de reconhecer a necessidade de mudança	Necessidade de desacomodar	Nadler (1981), Baron e Greenberg(1989), Wanberg e Banas (2000) e Oreg (2006)
Inércia estrutural	Estrutura organizacional rígida como forma de estabilidade	Hannan e Freeman (1984) e Baron e Greenberg (1989)
Inércia do grupo	O comportamento do grupo pode ser um limitador	Baron e Greenberg (1989) e Van Dick et al. (2006)

Ameaça ao poder existente	As relações de poder podem ser ressignificadas	Katz e Kahn (1976), Baron e Greenberg (1989) e Oreg (2006)
Experiência anterior de mudança malsucedida	Projeção do futuro baseada na vivência passada	Katz e Kahn (1976), Baron e Greenberg (1989) e Armenakis e Bedain (1999)

Quadro 3: Causas de resistência à mudança e autores relacionados – ALMADA e POLICARPO (2016).

Muitos autores defendem que a manifestação da resistência a mudanças deve ser percebida como ponto de apoio a execução das transformações ao invés de algo a ser vencido, pois são úteis e sinalizam pontos que precisam ser melhor trabalhados pelas equipes responsáveis pelo processo (FORD e FORD, 1995; IJAZ & VITALIS, 2011).

Para Waddell e Sohal (1998), a resistência é vista como um fenômeno complexo, de múltiplas facetas que persiste em afetar os resultados da mudança, tanto de forma negativa quanto positiva. Segundo os autores, os pontos positivos são: a) o fator mediador provocado pelas forças contrárias pode guiar a organização para a estabilidade, evitando excessos; b) coibir aspectos que são mal planejados, inapropriados ou de alguma forma prejudiciais à organização; c) o estímulo ao desenvolvimento de respostas alternativas, estimulando à inovação; d) incentivo aos ânimos internos da organização, podendo aflorar a energia necessária para implementação das transformações pretendidas; e) como um alerta de perigo contra a tomada de decisões em grupo que estejam orientadas para a conformidade entre os membros (fenômeno causado, muitas vezes, pelo influência dos participantes terem formações em comum, com carreiras e estilos parecidos, ou pelo desejo de equilíbrio entre os pares, evitando conflitos na política interna da organização, gerando o chamado “pensamento de grupo”), promovendo debates que possam gerar soluções mais adequadas.

Embora esse estudo não tenha por objetivo explicar todas as dimensões envolvidas no complexo fenômeno da resistência às mudanças, é importante citar a possibilidade de trajetória de dependência ou trajetórias condicionadas (*path dependence*). Gonçalves (2015), autor da área de estratégia empresarial, explica que a definição pode ser entendida como “o rumo e o ritmo das mudanças já ocorridas influenciam ou condicional o rumo e o ritmo das mudanças em curso”. Trata-se, portanto, da influência exercida pelo passado sobre o futuro. Isso ocorre por conta dos processos de autorreforço existentes dentro das organizações que estimulam a manutenção da trajetória ora em curso (inércia) e não da transformação proposta.

As possíveis fontes e elementos que podem levar a trajetória de dependência são exemplificadas pelo pesquisador como: a) limitações formais, representadas por leis, intervenções governamentais e normas internacionais; b) limitações informais, como valores, tradição e modelos mentais adotados pelas subculturas da organização; c)

disponibilidade de recursos, como capacidade tecnológica, competências, disponibilidade financeira, entre outros tipos de recursos internos; d) processos de autorreforços, como políticas de subsídios e reservas de mercado, sustentação social, crescimento financeiro, acordos com outras empresas, organizações e, até mesmo, entre países.

2.2 Subculturas organizacionais

A maioria das pesquisas sobre cultura organizacional tem sido conduzida do ponto de vista da organização como um todo (GARIBALDI DE HILAL, 2003). Essa visão tem sido criticada por muitos estudiosos porque as organizações são formadas por uma variedade de pessoas de diferentes gerações, origens sociais, raças, formações escolares, profissões e toda sorte de características que tornam a sociedade diversa. Portanto, a sustentação das organizações como uma unidade cultura coerente e plenamente homogênea não é um fenômeno observável na realidade (ALVESSON e SVENINGSSON, 2015).

Schein (1985) foi um dos pioneiros a sugerir a existência de subculturas dentro das organizações, destacando a existência de pelo menos três tipos de subculturas: a “cultura operadora”, responsável pelas atividades fins das organizações, formada, por exemplo pelos integrantes que estão na linha de frente no desenvolvimento de bens e serviços das empresas, incluindo os gestores da base de operações; a “cultura tecnocrática”, responsável pelo desdobramento das metas da empresa em orientações sobre como os processos devem ser realizados e também pelas atividades de suporte as áreas fins; e a “cultura executiva”, que vai além da alta administração das organizações, englobando também as equipes de suporte direto aos gestores.

Refletindo sobre a visão de subculturas de Schein (1985), Garibaldi de Hilal (2002, p. 44) afirma que

Os operadores aprendem a lidar com um certo grau de incerteza e, em geral, a usarem as suas habilidades inovadoras. As regras e a hierarquia muitas vezes atrapalham em situações imprevistas. Os operadores são altamente sensíveis ao grau em que qualquer tipo de processo de produção é um sistema de funções interdependentes, as quais devem funcionar juntas para serem eficientes e eficazes. A tragédia da maioria das organizações é que os operadores sabem que, para fazer o seu trabalho bem feito, devem aderir a tais pressupostos, mas nem o sistema de incentivos, nem o sistema de gestão de rotina apoia muitas vezes tais pressupostos.

Sobre a cultura tecnocrata, a pesquisadora observa que esse conjunto de profissionais costuma partir de pressupostos em comum baseados na educação, experiência de trabalho e requisitos dos cargos. Uma tendência frequente do grupo é a preocupação com a eliminação da falha humana nos sistemas, o que direciona para o desenvolvimento da automatização e exclusão do fator humano dos processos.

No caso da cultura executiva, a autora indica que um dos pressupostos tácitos é o foco da preocupação desse grupo com a manutenção da empresa, especialmente da saúde financeira da organização. No entanto, essa percepção pode ser mais abrangente, caso

os fundadores ou cúpula de executivos siga pressupostos diferentes da cultura tradicional empresarial. Um paradoxo frequente é vivenciado quando gerentes que trabalham no nível da “cultura operadora” são promovidos e adotam a visão de mundo do novo grupo cultural a que pertencem, passando a divergir dos seus antigos pares, ou quando as estruturas gerenciadas crescem de tal forma que dificulta acompanhar de fato como os processos são desenvolvidos e a capacidade de se reconhecer os pontos críticos da operação. Nessas situações, é comum que se gerencie com foco nos sistemas, normas e outros mecanismos de controle, encarando os recursos humanos mais como custo do que como investimento de capital.

Segundo Schein (1985, 1996), as subculturas, ou clusters dentro da organização, podem atuar de forma não alinhada. O ponto mais crítico é quando passa a existir um choque entre os esforços empreendidos, com os grupos atuando em sentidos contrários. Isso pode ocorrer, por exemplo, no caso de implantação de mudanças organizacionais. O pesquisador relata ainda que os integrantes das culturas tecnocrata e executiva compartilham algumas características, entre as quais a ideia de que as pessoas são as fontes de problemas, pois geram os erros que precisam ser corrigidos.

Investigações posteriores, realizadas por outros pesquisadores, identificam diferentes formas de formação de subculturas, construídas por seus integrantes pertencerem ao mesmo tipo de ocupação, função organizacional, nível hierárquico e, até mesmo, desempenharem atividades similares em diferentes corporações (HOWARD-GRENVILLE, 2006).

Apesar do desenvolvimento de pesquisas de responsabilidade social serem crescentes, incluindo o desenvolvimento de diagnósticos em estudos de casos diversos, a literatura aprofundando o tema sob a perspectivas de diferentes subculturas é rara (LAFERTY, 2014). Entre os estudos produzidos, temos as obra de Linnenluecke et al. (2009) e Linnenluecke e Griffiths (2010) sobre as relações entre cultura corporativa e adoção da sustentabilidade. Para os autores, a visão das organizações por suas subculturas, e não como uma única cultura, permite observar diferentes hipóteses, incluindo a possibilidade de membros de diferentes subculturas compartilharem ou não visões e atitudes sobre o tema. Entre os achados desse trabalho, destacamos a constatação de que os integrantes dos diferentes grupos dão ênfase a aspectos distintos em sua busca pela sustentabilidade corporativa, como o foco no desenvolvimento dos colaboradores das organizações, uso eficiente dos recursos, cuidados com a proteção ambiental ou o engajamento de stakeholders.

Ainda que exista essa tendência, os pesquisadores não excluem a perspectiva de que possam existir organizações nas quais as subculturas apresentem convergência de propósitos e posturas quanto a implantação de práticas sustentáveis. Além disso, são sugeridas estratégias pelas quais podem ser estimuladas a aproximação entre as diversas subculturas da organização, como a integração de temas nos treinamentos dos

funcionários, a incorporação de medidas de sustentabilidade na avaliação do desempenho dos colaboradores e a publicação de relatórios corporativos dedicados ao assunto.

Outra pesquisa, de Barker et al. (2014), observa que quando os valores são determinados pela alta gerência e uma cultura pretendida é projetada, chamada de cultura dominante, pode existir lacunas entre o que deve ser feito e o que é realmente concretizado. “Na realidade, os funcionários consideram essas declarações como retórica e buscam evidências nas práticas reais da organização. A repetição da gestão de valores ‘importantes’ pretendidos não significa que os funcionários aceitem esses valores como importantes”, explicam. Segundo esses autores, o objetivo da cultura dominante é legitimar publicamente a organização, moldando-se à maneira como a sociedade espera que a organização apareça. A depender do grau de dissonância existente, as subculturas da organização podem perceber a “cultura dominante” como um “engano planejado”. Isso ocorre quando os valores oficiais da alta administração não são amplamente compartilhados ou consistentes com a realidade vivenciada por outros membros da organização. Por essa razão, defende Barker et al. (2014), a cultura transmitida como a oficial não pode ser a única voz a ser ouvida.

As subculturas podem surgir tanto de situações negativas quanto positivas, segundo os pesquisadores. Elas podem se formar a partir de visões conflitantes, resultantes de contratos psicológicos violados, expectativas não cumpridas, falta de comunicação ou interpretações inconsistentes da cultura dominante. Ou ainda, podem emergir quando indivíduos que compartilham determinadas crenças pessoais reúnem forças em torno de um valor ou objetivo organizacional, com a intenção de melhorar a cultura dominante, ao invés de resistir a ela. A possibilidade de indivíduos participarem de mais de um subcultura organizacional ao mesmo tempo, que podem até mesmo ser potencialmente conflitantes, é outro aspecto observado por Barker et al. (2014).

2.3 Motivadores para a implantação de responsabilidade social

Ainda que a adoção da responsabilidade social possa ocorrer por evolução de uma estratégia corporativa, o debate sobre motivadores demonstra que muitas vezes se trata de uma ação de resposta as pressões externas à organização (CARROLL, 2016; QUELHAS et al. 2012; DEUS et al. 2014). Nesse sentido, as reações às mudanças a integração da responsabilidade social nas empresas são convergentes com os achados mencionados na literatura de mudança e comportamento organizacional, na qual a sobrevivência as crises é considerada como um dos principais impulsionadores críticos para desencadear processos de transformação.

Garriga e Melé (2004) lançaram uma classificação com enquadramentos das teorias contemporâneas de responsabilidade social, que se tornam uma das principais referências do campo de conhecimento e que contribuem para o entendimento dos motivadores para implantação da responsabilidade social nas organizações. As quatro tendências

identificadas são: a) as teorias instrumentais, cujo foco está no cumprimento dos objetivos econômicos por meio das atividades sociais; b) as teorias políticas, voltadas ao uso responsável do poder nas organizações; c) as teorias integrativas, que buscam reunir as demandas sociais com as atividades de negócios; d) as teorias éticas, que sustentam a busca pelo comportamento correto, baseado no bem-comum, a fim de se atingir melhores resultados para a sociedade.

Ao analisar argumentos de autores que seguem as lógicas de teorias instrumentais (voltadas ao retorno ao negócio), éticas e políticas (que discutem as responsabilidades das organizações para com a sociedade a partir de diferentes pontos de vista) e integrativas (que aliam a visão de retorno para a organização e para sociedade), é possível identificar que existem diferentes razões pelas quais as organizações resolvem promover mudanças nas organizações para introduzir a responsabilidade social. A partir da análise de Quelhas et al. (2012a; 2012b), apresentamos no Quadro 4, alguns autores de referência e uma proposta de aproximação de abordagem com as classificações das teorias de responsabilidade social propostas por Garriga e Melé (2004).

Autores	Motivadores	Aproximação de abordagem
Carroll (1979)	Os motivadores da adoção da RSE têm relação com as responsabilidades empresariais identificadas pelo autor em uma pirâmide formada por quatro aspectos: a) econômico; b) legal; c) ético; d) filantrópico. A organização empresarial é uma unidade econômica da sociedade que tem como papel principal a produção de bens e serviços para atender as demandas da sociedade. Assim, a primeira responsabilidade da empresa é atender os seus objetivos econômicos de forma adequada (responsabilidade econômica).	Teorias integrativas
Lantos (2001), Hemingway e MacLagan (2004), Branco e Rodrigues (2006)	Os autores convergem na identificação de três motivadores para adoção da responsabilidade social. São eles: a) o aspecto filantrópico, quando há uma preocupação da organização com a sociedade e o bem-comum; b) aspecto estratégico, centrado na prevenção e na correção dos danos que a organização possa causar as partes interessadas; c) aspecto ético, quando a organização se preocupa em criar situações em que todos os envolvidos ganham.	Teorias integrativas Teorias éticas
Van Marrewijk (2004) e Werre e Van Marrewijk (2003)	Identificaram quatro possibilidades de atuação em responsabilidade social, que seriam: a) complacência legal, que é quando a organização entende a RSE como uma obrigação ou comportamento corretivo (incluindo-se aqui os princípios de caridade e custódia de Carnagie); b) ganhos econômicos, que norteariam as ações da organização, embora não exclua os aspectos éticos adotados segundo uma visão de minimização de riscos; c) preocupação genuína com o balanceamento dos aspectos econômicos, sociais e ambientais; d) sinergia, com o reconhecimento de que a RSE é a rota pela qual o progresso seguirá.	Teorias integrativas Teorias éticas

Munilla e Miles (2005)	A organização desenvolve a responsabilidade social a partir de uma destas três causas: a) motivador estratégico, quando os gastos com responsabilidade social são percebidos como um investimento que irá contribuir com a geração da vantagem competitiva e a geração de valor econômico; b) complacência, quando há a percepção de que a responsabilidade social é um gasto que faz parte do negócio; c) forçada, quando os gastos em responsabilidade social são considerados como uma compensação a grupos que exercem pressões e, no caso de sua não realização, é possível que a organização comprometa sua habilidade de criação de valor para outras partes interessadas, como os acionistas, investidores, entre outros.	Teorias instrumentais
Porter e Kramer (2006)	A responsabilidade social é desenvolvida como uma abordagem responsiva ou estratégica, sendo essa variação resultante do grau de envolvimento ético da empresa com as questões da sociedade.	Teorias integrativas Teorias éticas
Windsor (2006)	Influência tanto das condutas dos indivíduos quanto das políticas públicas, podendo estar associado a três razões, sendo uma de natureza econômica, outra ética e uma terceira intermediária. O autor destaca que o motivo econômico seria o desenvolvimento de uma ética utilitária, a partir da qual se busca a maximização dos lucros. O motivo ético seria quando a organização não busca apenas incrementar o resultado econômico, visando aumentar o bem-estar também para outros grupos que se relacionam com a organização. O terceiro motivo recebe influências de ambas visões.	Teorias integrativas Teorias éticas
Ameshi e Adi (2007)	Pressões externas e fatores sofridos pela organização, tais como: governo sistemas de negócios, alteração nos valores sociais e organizacionais, pressões de grupos sociais.	Teorias instrumentais

Quadro 4: Motivadores para implantação da responsabilidade social – elaboração própria a partir de QUELHAS et al. (2012a; 2012b) e GARRIGA e MELÉ (2004).

2.4 Barreiras para a adoção de responsabilidade social

Embora a literatura de análise das dificuldades da implantação da responsabilidade social seja esparsa, tangenciado o assunto, uma vez que os trabalhos publicados enfatizam os fatores relacionados às causas de adoção do conceito como filosofia de atuação e/ou na definição de modelos prescritivos de sistemas de gestão para a incorporação desse fenômeno na organização, é possível identificar algumas tendências principais das dificuldades existentes. Garavan et al. (2010) sugere que é possível organizar as barreiras em três grupos distintos: individual, organizacional e institucional. O Quadro 5 apresenta as barreiras identificadas em cada nível de análise realizada pelo autor.

Nível	Barreira	Definição	Suporte teórico
Individual	Nível de conhecimento de RSE	Nível de conhecimento dos funcionários sobre as políticas, estratégias e iniciativas da RSE implementadas pela organização e o nível de consciência existente no âmbito geral interno.	Coyle (2005), Schultz (2000), Kempton et al. (1995), Tucker e Spear (2003), Shrum, McCarty, e Lowrey (1995)
	Coerência do enquadramento de RSE, motivação e compromisso	Percepção de coerência das atividades de RSE com as atividades, valores e motivações da organização para implementação da responsabilidade social. Motivação e comprometimento dos funcionários para a implantação da responsabilidade social empresarial.	Sen, Bhattacharya, e Korschun (2006), Bhattacharya e Sen (2004), Collier e Esteban (2007)
	Percepção de suporte organizacional e supervisão	Percepção do suporte organizacional dado a partir das crenças globais sobre como organização valoriza as contribuições dos funcionários. Percepção do suporte dado pelos dos supervisores aos funcionários no sentido de apoiar as ações realizadas.	Eisenberger et al. (1986) Eisenberger, Cummings, Armeli, e Lynch (1997), Aguilera et al. (2007), Ramus (2001), Zutshi and Sohal (2003)
	Atitudes em relação à RSE	Atitudes gerais que os funcionários têm em relação ao investimento em RSE.	Peterson (2004)
	Ações sociais e voluntariado	Ações apoiadas e / ou patrocinadas pela organização para apoiar um bem social. Foco específico em ações que envolvam funcionários.	Ellis (2009), Thompson e Bunderson (2003), Ramus and Steger (2000)
	Egocentrismo	O potencial das pessoas para fazer juízos de valor sobre o que é considerado bom e justo, ao invés do interesse próprio. Capacidade de atuar em prol do bem-comum.	Thompson e Loewenstein (1992), Wade-Benzoni et al. (2007)
	Percepções da justiça organizacional	Comparativo realizado pelos funcionários sobre como as suas organizações empregadoras atuam e os seus julgamentos pessoais sobre equidade e preocupações sociais.	Rupp et al. (2006), Aguilera et al. (2007), Carroll (1999)

Organizacional	Cultura ética	A cultura se concentra em conceitos que fazem sentido e que são portadores de significado. Assim, os significados compartilhados sobre a importância da responsabilidade social e ambiente empresarial que afeta os valores e os tipos de atitudes que prevalecem são relevantes.	Kempton et al. (1995), Ehnert (2009), Swidler (1986), Hancock (2005)
	Estruturas organizacionais	Trata-se da forma como os papéis, responsabilidades, padrões de interação e níveis de autoridade são constituídos.	Daft et al. (2010), Bechky (2006), McMahan et al. (1996)
	Processos de trabalho em equipe	Processos de colaboração, compartilhamento de conhecimento e espírito de equipe dentro de uma organização.	Denison et al. (1996), Coyle-Shapiro (1995)
	Confiança organizacional	A disposição dos funcionários a confiarem nas ações e políticas de uma organização.	Schoorman et al. (2007), Townsend and Gebhardt (2008)
	Liderança e valores dos gestores seniores	Valores coletivos da alta administração e como os valores pessoais influenciam as tomadas de decisão. Percepção do comportamento ético da liderança.	Zu e Song (2008) Collier e Esteban (2007) Hemingway e MacLagan (2004)
	Responsabilidades corporativas discriionárias	As responsabilidades que são realizadas pelas organizações sobre as quais a sociedade não tem uma demanda clara para as empresas.	Maerki (2008) Tan & Lim (2009)
Institucional	Forças regulatórias	Fatores como leis, regulamentos e órgãos reguladores que afetam cursos de ação para as organizações em relação à RSE.	Scott (2008) DiMaggio e Powell (1983)
	Forças normativas	Influências derivadas de padrões, práticas operacionais, sugestões de melhores práticas que levam organizações a adotar a RSE.	Ferner et al. (2005)
	Influências cognitivas	Crenças compartilhadas e capacidade de aprendizagem das organizações que influenciam a adoção ou não de práticas particulares de RSE	Kostova e Zaheer (1999)

Quadro 5: Barreiras para a implantação da responsabilidade social – GARAVAN et al. (2010).

Yuen e Lim (2016), analisando um estudo de caso da indústria marítima, identificou que as barreiras podem ser não apenas da organização, mas do tipo de segmento ao qual participam. Nas barreiras específicas da empresa temos fatores heterogêneos que são, até certo ponto, gerenciáveis pela organização, por meio da transformação cultural e da liderança. Esses fatores são relacionados, com lacunas de recursos, visão estratégica e sistemas de mensuração. Por outro lado, as barreiras específicas da indústria envolvem envolver fatores mais homogêneos, experimentados invariavelmente por todas as empresas do mesmo setor, sendo moldadas por forças externas, como o contexto político e de competição no mercado. Esses fatores podem ser agrupados em dois grupos: padrões de regulação das atividades adotados e grau de disponibilidade para investimentos

necessários para a implantação de responsabilidade social (envolvendo, nesse item, a ideia de grau de estímulo a adoção das práticas, como o nível de pressão dos stakeholders, e o condicionamento causado pelo nível de investimentos realizados pelos concorrentes, pois se o nível de investimento realizada é baixo, aumentar os investimentos podem elevar os custos de uma organização, tornando-a menos competitiva).

3 | CONCLUSÃO

O entendimento sobre as culturas e subculturas existentes nas organizações, e as influências que essas recebem da cultura nacional e local, são antecedentes críticos para a formulação das estratégias e práticas de responsabilidade social. As múltiplas possibilidades indicadas pelo panorama de estudos de cultura organizacional apresentam oportunidades e desafios para quem se dedica a investigações acadêmicas e gerenciais para elaboração de diagnósticos e construção de modelos de implantação de responsabilidade social. Se por um lado a multiplicidade de fenômenos descritos na literatura de cultura oferece um excelente arcabouço técnico para sustentação de análises úteis para o campo da responsabilidade social, pela sua própria natureza, de grande transversalidade, por outro reforça a tendência de dispersão, pois podem ser escolhidas infinitas variáveis de observação. No entanto, prescindir do conhecimento desenvolvido na área de cultura, especialmente aquela dedicada à avaliação no âmbito organizacional, interfere na plena compreensão dos aspectos que podem estar envolvidos nos objetos das pesquisas realizadas em responsabilidade social, uma vez que esse processo ocorre sempre de forma interdependente com o ambiente cultural no qual está inserido.

Também é possível identificar uma convergência entre os motivos pelas quais as organizações buscam a mudança identificados na literatura de cultura organizacional com os achados nas investigações conduzidas no campo da responsabilidade social. Isso sugere que dilemas vivenciados nas tentativas de adesão das organizações à responsabilidade social são comuns a outros processos organizacionais de transformação. Portanto, o intercâmbio de conhecimento entre as áreas de conhecimento pode ser outro fator de reforço e fortalecimento nas pesquisas realizadas.

Da mesma forma, estudos futuros dedicados aos desenvolvimento de estratégias de implantação da responsabilidade social em organizações podem usufruir da literatura do processo de resistência às mudanças. Embora existam muitas peculiaridades envolvidas na transformação das organizações rumo à sustentabilidade, há aspectos amadurecidos na literatura de cultura organizacional que estimulam perspectivas interessantes, como o uso das críticas das subculturas aos processo de transformação como algo positivo, capaz de auxiliar a correção de rotas dos planos desenvolvidos. Esses argumentos podem oferecer respaldo técnico para fortalecer estratégias de envolvimento dos stakeholders como parte do mecanismo de construção da responsabilidade social dentro das organizações.

Outro aspecto que pode ser explorado em pesquisas futuras de responsabilidade social é os efeitos que condicionam a trajetória de dependência nas organizações que buscam enfrentar o desafio de implantação da responsabilidade social. Como muitas escolhas realizadas no passado acabam gerando o contexto atual da organização, limitando ou estimulando a adesão a inovação, pode não ser incomum que as barreiras de implantação de responsabilidade social estejam relacionadas justamente as fontes e elementos que funcionam como elemento de autorreforço ao que a organização é hoje e não como ela poderia se desenvolver.

Por fim, há um campo ainda pouco explorado quanto à importância das subculturas em diagnósticos e modelos de implantação de responsabilidade social. A pesquisa comparativa, certamente, é uma dificuldade a ser superada. É provável que a complexidade envolvida seja responsável pelo baixo número de estudos nessa área. Mas a cultura organizacional não pode ser percebida como monolítica e sim um mosaico formado por grupos informais, que se formam e rearranjam continuamente. A realização de diagnósticos dessas subculturas potencialmente oferece resultados que não são possíveis de serem obtidos em diagnósticos tradicionais realizados, focados no nível de indivíduos, coletando suas impressões sobre aspectos de responsabilidade social das organizações. Diante disso, há uma oportunidade de aprendizado com os estudos que já têm sido realizados sobre a interdependência da cultura organizacional da cultura nacional, especialmente aqueles dedicados a temas de responsabilidade social.

REFERÊNCIAS

ALMADA, Livia; POLICARPO, Renata Veloso Santos. A relação entre o estilo de liderança e a resistência à mudança dos indivíduos em um processo de fusão. **REGE-Revista de Gestão**, v. 23, n. 1, p. 10-19, 2016.

ALVESSON, Mats; SVENINGSSON, Stefan. **Changing organizational culture: Cultural change work in progress**. Routledge, 2015.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo (Edição revista e atualizada)**. Lisboa: Edições 70, 2015.

BUENO, Janaina Maria; DE FREITAS, Maria Ester. As equipes multiculturais em subsidiárias brasileiras de multinacionais: um estudo de casos múltiplos. **Organizações & Sociedade**, v. 22, n. 72, 2015.

BARKER, Bree et al. Understanding CSR culture and subcultures: Consensual and conflicting narratives. **International Journal of Employment Studies**, v. 22, n. 2, p. 25, 2014.

CARROLL, Archie B. Carroll's pyramid of CSR: taking another look. **International journal of corporate social responsibility**, v. 1, n. 1, p. 3, 2016.

DEAL, Terrence E.; KENNEDY, Allan A. Corporate cultures: The rites and rituals of organizational life. **Reading/T. Deal, A. Kennedy.-Mass: Addison-Wesley**, v. 2, p. 98-103, 1982.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FRANCA, Ana Cristina Limongi. **Comportamento organizacional**. Editora Saraiva, 2017.

FORD, Jeffrey D.; FORD, Laurie W. The role of conversations in producing intentional change in organizations. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 541-570, 1995.

FREITAS, Maria Ester de. Cultura organizacional grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**, v. 31, n. 3, p. 73-82, 1991.

GARAVAN, Thomas N. et al. Conceptualizing the behavioral barriers to CSR and CS in organizations: A typology of HRD interventions. **Advances in Developing Human Resources**, v. 12, n. 5, p. 587-613, 2010.

GARIBALDI DE HILAL, A. **Dimensões e clusters de cultura organizacional de uma empresa brasileira com atuação internacional**. 2002. Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2002.

GARIBALDI DE HILAL, A. **Dimensões e clusters de cultura organizacional de uma empresa brasileira com atuação internacional**. Rio de Janeiro: Editora Mauad, 2003.

GARRIGA, Elisabet; MELÉ, Domènec. Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. **Journal of business ethics**, v. 53, n. 1-2, p. 51-71, 2004.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GHANI, A. K.; JAYAKABALAN, V.; SUGUMAR, M. Impact of advanced manufacturing technology on organizational structure. **The Journal of High Technology Management Research**, Elsevier Science, 2002.

GONCALVES, Robson Ribeiro. **Cenários econômicos e tendências**. Editora FGV, 2015.

HALKOS, George; SKOULLOUDIS, Antonis. Revisiting the relationship between corporate social responsibility and national culture: A quantitative assessment. **Management decision**, v. 55, n. 3, p. 595-613, 2017.

HARTNELL, Chad A.; OU, Amy Yi; KINICKI, Angelo. Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. **Journal of applied psychology**, v. 96, n. 4, p. 677, 2011.

HERNANDEZ, José Mauro da Costa; CALDAS, Miguel P. Resistência à mudança: uma revisão crítica. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 2, p. 31-45, 2001.

HO, Foo Nin; WANG, Hui-Ming Deanna; VITELL, Scott J. A global analysis of corporate social performance: The effects of cultural and geographic environments. **Journal of business ethics**, v. 107, n. 4, p. 423-433, 2012.

HOFMAN, Peter S.; NEWMAN, Alexander. The impact of perceived corporate social responsibility on organizational commitment and the moderating role of collectivism and masculinity: evidence from China. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 25, n. 5, p. 631-652, 2014.

HOFSTEDE, Geert. **Culture's consequences**. Beverly Hills, Sage Publications, 1980.

HOFSTEDE, Geert. **Cultures and organizations: Software of the mind**. McGraw-Hill, London, 1991.

HOFSTEDE, Geert et al. Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative science quarterly**, p. 286-316, 1990.

HOWARD-GRENVILLE, Jennifer A. Inside the "black box" how organizational culture and subcultures inform interpretations and actions on environmental issues. **Organization & Environment**, v. 19, n. 1, p. 46-73, 2006.

HUBER, George P. et al. Understanding and predicting organizational change. **Organizational change and redesign: Ideas and insights for improving performance**, v. 215, p. 265, 1993.

IJAZ, Saima; VITALIS, Antonios. Resistance to organizational change: Putting the jigsaw together. **International review of business research papers**, v. 7, n. 3, p. 112-121, 2011.

JUNG C.F. **Metodologia científica: Ênfase em pesquisa tecnológica**. v. 3, 2003.

LAFFERTY, George. Introduction. **International Journal of Employment Studies**, v. 22, n. n.2, 2014.

LEE, Myeongju; KIM, Hyunok. Exploring the organizational culture's moderating role of effects of Corporate Social Responsibility (CSR) on firm performance: Focused on corporate contributions in Korea. **Sustainability**, v. 9, n. 10, p. 1883, 2017.

LINNENLUECKE, Martina K.; GRIFFITHS, Andrew. Corporate sustainability and organizational culture. **Journal of world business**, v. 45, n. 4, p. 357-366, 2010.

LINNENLUECKE, Martina K.; RUSSELL, Sally V.; GRIFFITHS, Andrew. Subcultures and sustainability practices: the impact on understanding corporate sustainability. **Business Strategy and the Environment**, v. 18, n. 7, p. 432-452, 2009.

MACHADO, Filipe Cabacine Lopes; MARANHÃO, Carolina Machado Saraiva de Albuquerque; PEREIRA, Jussara Jéssica. O Conceito de Cultura Organizacional em Edgar Schein: uma reflexão à luz dos estudos críticos em administração. **Revista Reuna**, v. 21, n. 1, p. 75-96, 2016.

MARQUES, Antônio Luiz et al. Relações entre resistência a mudança e comprometimento organizacional em servidores públicos de Minas Gerais. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 2, p. 161-175, 2014.

NADLER, David A. et al. **Discontinuous change: Leading organizational transformation**. Jossey-Bass, Inc. Publishers, 350 Sansome Street, San Francisco, CA 94104., 1995.

NEIVA, Elaine Rabelo; PAZ, Maria das Graças Torres da. Um panorama das pesquisas e publicações sobre mudança organizacional no Brasil. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 15, n. 3, p. 271-285, 2015.

PETTIGREW, Andrew M. **The Politics of Organizational Decision Making**. London: Tavistock, 1973.

QUELHAS, O. L. G. et al. Historical Evolution of Corporate Social Responsibility: A Literature Review. In: **6th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management**. 2012. p. 1089-1096.

QUELHAS, O. L. G.; VIERA NETO, Júlio. Para começar. In: MARQUES, Vânia de Loudes; ALLEDI FILHO, Cid. Responsabilidade Social: conceitos e práticas. **São Paulo**, 2012. P. 61-93.

RINGOV, Dimo; ZOLLO, Maurizio. The impact of national culture on corporate social performance. **Corporate Governance: The international journal of business in society**, v. 7, n. 4, p. 476-485, 2007.

RIVERA PORRAS, Diego Andrés et al. Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables. **Revista Espacios**, v. 39, n. 22, p. 27-41, 2018.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen; JUDGE, Tim; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. Pearson Prentice Hall, 2010.

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership** - San Francisco: Jossey Bass, 1985, 2010, 2017.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture**. American Psychological Association, 1990.

SCHEIN, Edgar H. Three cultures of management: The key to organizational learning. **Sloan management review**, v. 38, n. 1, p. 9-20, 1996.

SPENCE, Laura J. Small business social responsibility: Expanding core CSR theory. **Business & Society**, v. 55, n. 1, p. 23-55, 2016.

SROUR, R. H. Formas de gestão: o desafio da mudança. **Revista de Administração de Empresas**. v. 34. n. 4, p. 31-45. jul/ago, 1994.

THANETSUNTHORN, Namporn. The impact of national culture on corporate social responsibility: evidence from cross-regional comparison. **Asian Journal of Business Ethics**, v. 4, n. 1, p. 35-56, 2015.

TILT, Carol A. Corporate social responsibility research: the importance of context. **International journal of corporate social responsibility**, v. 1, n. 1, p. 2, 2016.

VISSER, Wayne. **The age of responsibility: CSR 2.0 and the new DNA of business**. John Wiley & Sons, 2011.

WADDELL, Dianne; SOHAL, Amrik S. Resistance: a constructive tool for change management. **Management decision**, v. 36, n. 8, p. 543-548, 1998.

WALDMAN, David A. et al. Cultural and leadership predictors of corporate social responsibility values of top management: A GLOBE study of 15 countries. **Journal of International Business Studies**, v. 37, n. 6, p. 823-837, 2006.

WILLIAMS, Geoffrey; ZINKIN, John. The effect of culture on consumers' willingness to punish irresponsible corporate behaviour: applying Hofstede's typology to the punishment aspect of corporate social responsibility. **Business Ethics: A European Review**, v. 17, n. 2, p. 210-226, 2008.

YUEN, Kum Fai; LIM, Jun Ming. Barriers to the implementation of strategic corporate social responsibility in shipping. **The Asian Journal of Shipping and Logistics**, v. 32, n. 1, p. 49-57, 2016.

APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DO ÍNDICE DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL EM UMA EMPRESA FAMILIAR

Data de aceite: 01/07/2021

Data de submissão: 31/03/2021

Larissa de Oliveira Curtolo

Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias
(FCAV – Unesp)
Jaboticabal/SP
<http://lattes.cnpq.br/1204886379989747>

Lesley Carina do Lago Attadia Galli

Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias
(FCAV – Unesp)
Jaboticabal/SP
<http://lattes.cnpq.br/5335161535094693>

Rafael Altafin Galli

Centro Universitário Estácio
Ribeirão Preto/SP
<http://lattes.cnpq.br/0698515167998651>

Ana Margarida Theodoro Caminhas

Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias
(FCAV – Unesp)
Jaboticabal/SP
<http://lattes.cnpq.br/4567929482306746>

Glaucia Aparecida Prates

Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias
(FCAV – Unesp)
Jaboticabal/SP
<http://lattes.cnpq.br/7607696158499030>

RESUMO: A sustentabilidade pode ser um meio estratégico para conter a mortalidade das empresas familiares e torná-las mais competitivas, já que é notável a falta de conhecimento sobre

os conceitos de sustentabilidade por parte dos negócios familiares. Este capítulo tem como objetivo identificar as práticas de sustentabilidade articuladas por uma empresa familiar de Jaboticabal-SP, tendo como referência o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), de forma que esse estudo de caso auxilie na visualização prática da sustentabilidade nas organizações familiares.

PALAVRAS - CHAVE: Sustentabilidade, Empresas Familiares, Índice de Sustentabilidade Empresarial, Indústria, Indicadores de sustentabilidade.

APPLICATION OF THE CORPORATE SUSTAINABILITY INDEX METHODOLOGY IN A FAMILY BUSINESS

ABSTRACT: Sustainability can be a strategic means to contain the mortality of family firms and make them more competitive, since the lack of knowledge about the concepts of sustainability by family businesses is remarkable. This chapter aims to identify the sustainability practices articulated by a family business in Jaboticabal-SP, based on the Corporate Sustainability Index (ISE), using the case study method to assist in the practical visualization of sustainability in family organizations.

KEYWORDS: Sustainability, Family Business, Sustainability Practices Corporate Sustainability Index, Industry, Sustainability indicators.

As organizações, por meio da articulação de suas estratégias, buscam criar e manter vantagens competitivas sustentáveis (PORTER,

1989; BARNEY; HESTERLY, 2011; BAZZETTI et al 2019).

Ser uma organização sustentável implica em promover o desenvolvimento econômico concomitantemente ao desenvolvimento social e à preservação ambiental, de modo a satisfazer as necessidades atuais sem comprometer a capacidade das próximas gerações satisfazerem suas futuras necessidades (CMMAD, 1988; VELLANI; RIBEIRO, 2009; SILVA; LUCENA, 2019).

Para alcançar este ideal as organizações vêm modificando a forma como gerem seus negócios, buscando não só a lucratividade, mas também causar um impacto socioambiental positivo na sociedade, por meio da preservação do meio ambiente, pelo asseguramento do bem-estar dos seus funcionários e consumidores (BARKEMEYER, et al 2014; FEIL; SCHREIBER, 2017).

Nesse sentido as abordagens de avaliação de sustentabilidade podem oferecer o suporte necessário em nível estratégico, tático e operacional para que a implementação de práticas gerenciais de sustentabilidade se efetive em uma empresa (HÁK et al., 2018; RAMOS, 2019).

Dentre os diversos modelos e ferramentas voltadas à gestão da sustentabilidade disponíveis na literatura e propostos pelo mercado, o ISE (Índice de Sustentabilidade Empresarial), criado em 2005 para avaliar o desempenho em sustentabilidade das empresas listadas na BM&FBOVESPA, vem ganhando espaço por ter como principal propósito refletir o retorno de uma carteira composta por ações de empresas reconhecidamente comprometidas com a responsabilidade social e a sustentabilidade empresarial no meio empresarial brasileiro (B³, 2019). As empresas que divulgam informações por meio do ISE, se diferenciam das demais por apresentarem qualidade de informação ambiental, compromisso com o desenvolvimento sustentável, equidade, transparência e prestação de contas, natureza do produto, além do desempenho empresarial nas dimensões econômico-financeira, social, ambiental e de mudanças dinâmicas (SILVA; LUCENA, 2019).

A metodologia que fundamenta a composição do ISE também pode ser utilizada pelas organizações que desejam estabelecer e/ou aprimorar suas práticas de sustentabilidade, bem como instrumento para diagnóstico dos fatores facilitadores e restritivos da implementação das mesmas (ALVES; ARAÚJO; SANTO, 2019).

Dentro do contexto apresentado, surge a ideia de utilizar a metodologia do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) para identificar as práticas de sustentabilidade articuladas por uma empresa familiar de Jaboticabal-SP.

Uma empresa familiar pode ser definida como a organização cuja propriedade e gestão são controladas por membros de uma mesma família, os quais influenciam significativamente a direção e as políticas do negócio, por meio de seus cargos de gerência, direitos de propriedade ou papéis familiares (TAGIURI; DAVIS, 1996; ADACHI, 2006; GALLI, 2015).

Cerca de 90% das empresas brasileiras são de origem familiar, sendo responsáveis

por 48% do PIB e por 60% dos empregos gerados no país (WERNER; SOUZA, 2012; COSTA et al, 2015). Sabe-se que as empresas familiares carecem de ferramentas gerenciais que as auxiliem em seu processo de profissionalização e contribuam para reduzir seu alto índice de mortalidade (BORGES, LESCURA; 2010; GALLI, 2015; GALLI et al, 2018a).

A adoção de práticas de sustentabilidade pode ser, então, um meio estratégico para conter a mortalidade das empresas familiares e torná-las mais competitivas (GALLI et al, 2018b), justificando-se, portanto, o recorte setorial e a escolha da unidade de análise para realização do estudo proposto.

Nas últimas décadas a sustentabilidade tem sido apontada como uma das grandes pautas do século XXI, em função das mudanças radicais do modo de se produzir e consumir. (SACHS, 2000; SANTOS; MATSCHUCK, 2015). Trata-se de uma tarefa de grande complexidade, que necessita de um modelo de gestão inclusivo e abrangente em relação aos interesses, expectativas e a multiplicidade de agentes envolvidos: cidadãos, empresas, sociedade e governo (ARAÚJO; MENDONÇA, 2009, FERREIRA; BERTOLINI; BRANDALISE, 2019).

Esta pauta basicamente leva a dois dos desafios fundamentais: a falta de uma definição consensual para o termo, e a variedade de sinônimos usados na literatura (VERMA; RAGHUBANSHI, 2018). Considera-se uma fraqueza que a sustentabilidade tenha uma base conceitual pouco definida (PISSOURIOS, 2013), provocando avanços desequilibrados nas múltiplas dimensões da sustentabilidade, principalmente no que tange os aspectos ambientais. Muitos autores afirmam que a definição de sustentabilidade se transforma de acordo com o campo do conhecimento e o objetivo dos pesquisadores (TANGUAY et al., 2010). Sem uma definição padrão amplamente aceita em diferentes campos do conhecimento, ainda não está claro como os atores operacionalizam e medem a sustentabilidade. Notavelmente, no desenvolvimento de uma agenda de pesquisa em sustentabilidade, é necessário priorizar a melhor terminologia e os conceitos mais relevantes associados à sustentabilidade do será investigado (STIRMAN et al., 2012; SCHEIRER, 2005).

A dinâmica do pensamento sustentável parte da esfera pública - cabendo a cada nação promover o desenvolvimento sustentável em seu território - permeia a sociedade formada por cidadãos que são consumidores mais conscientes e exigentes quanto à adoção de uma posição mais responsável em termos socioambientais por parte das empresas, e chega às organizações privadas, que devem corresponder a estes anseios colocando no mercado produtos e serviços sustentáveis e imprimindo ações visem a lucratividade, sem se desconectar do compromisso de reduzir os impactos ambientais de sua atividade econômica e de incrementar a igualdade por meio da promoção de programas sociais (ANDRADE, 2012; GALLI et al, 2018b).

Dentro deste contexto pode-se dizer que o conceito de sustentabilidade é fundamentado em três dimensões, que ficaram mundialmente conhecidas como *Triple*

Bottom Line ou “Tripé da Sustentabilidade”: econômica, social e ambiental (BRUNDTLAND, 1985; FERREIRA; BERTOLINI; BRANDALISE, 2019).

Para esta abordagem, Mori e Christodoulou (2012) defendem o modelo baseado em uma estrutura hierárquica, integrando os aspectos biofísicos, sociais e econômicos da sustentabilidade. Os mesmos autores argumentam que na estrutura da linha de base tripla as considerações sociais, econômicas e ambientais não podem ser tratadas como paralelas.

Nesta abordagem, a dimensão econômica refere-se ao impacto das organizações sobre as condições econômicas das partes interessadas e sobre o sistema econômico em todos os níveis, ou seja, representa a geração de riqueza pela e para a sociedade pelo fornecimento de bens e serviços (LORENZETTI; CRUZ; RICIOLI, 2008).

A dimensão social diz respeito as ações empresariais em relação aos próprios empregados, fornecedores, parceiros e clientes/consumidores (KRAJNC; GLAVIC, 2005).

A dimensão ambiental contempla a conservação e o manejo consciente dos recursos naturais em todas as etapas do processo produtivo (CALLADO, 2010). Isso significa que, para serem sustentáveis, os recursos que podem ser utilizados para o desenvolvimento devem ser identificados a partir de suas limitações, juntamente com os componentes ou limites naturais que precisam ser protegidos, respectivamente (LEE; HUANG, 2007). Portanto, o sistema de suporte à vida, estruturas sociais, instituições e economias dependem um do outro para continuar se desenvolvendo, considerando os limites biofísicos planetários (FISCHER et al., 2007).

A atuação empresarial de forma sustentável cria um ciclo virtuoso de desenvolvimento em que os empregados tornam-se mais orgulhosos e comprometidos em trabalhar em um lugar que os valoriza, os clientes sentem-se encantados ao comprar produtos e serviços sustentáveis e tornam-se leais, os fornecedores conseguem maior estabilidade financeira por serem parceiros de uma empresa que possibilita a criação de relacionamentos de longo prazo, o governo arrecada os impostos por ela devidos e a sociedade civil passa a admirar a marca de uma empresa socialmente responsável e aderir a seus empreendimentos, resultando num aumento de valor da organização perante o mercado (BERTONCELLO; CHANG JUNIOR, 2007; SOUSA, 2013; ALVES; ARAÚJO; SANTO, 2019).

O Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) foi desenvolvido pela BM&FBOVESPA juntamente com outras importantes instituições, destacando-se entre elas Abrapp, Anbima, Apimec, IBGC, IFC, Instituto Ethos, Ministério do Meio Ambiente e FGV, a fim de criar um índice de ações que fosse um referencial para os investimentos sustentáveis e responsáveis no Brasil (B³, 2019).

O ISE tem por objetivo refletir o retorno de uma carteira composta de ações de empresas com reconhecido comprometimento com o desenvolvimento sustentável, destacando-as para investidores, além de atuar como indutor das boas práticas no meio empresarial brasileiro (ALVES; ARAÚJO; SANTO, 2019).

Constitui-se em uma ferramenta para análise comparativa da performance das empresas listadas na B3 sob o aspecto da sustentabilidade corporativa, baseada em eficiência econômica, equilíbrio ambiental, justiça social e governança corporativa; e amplia o entendimento sobre empresas e grupos comprometidos com a sustentabilidade, diferenciando-os em termos de qualidade, nível de compromisso com o desenvolvimento sustentável, equidade, transparência e prestação de contas, natureza do produto, além do desempenho empresarial nas dimensões econômico-financeira, social, ambiental e mudança do clima (B³, 2019),

Para avaliar o desempenho em sustentabilidade das empresas listadas na BM&FBOVESPA e selecioná-las para compor o ISE, utiliza-se uma metodologia, que se baseia em um questionário que abrange sete dimensões consideradas críticas para o fomento da sustentabilidade (B³, 2019), as quais estão expostas no Quadro 1.

DIMENSÃO	DESCRIÇÃO
GERAL	Identificar em que medida uma companhia tem a sustentabilidade incorporada de forma fundamentada e estruturada em seus modelos de negócios e perspectivas futuras.
NATUREZA DO PRODUTO	Identificar em que medida uma companhia atua para reduzir os riscos de sua dependência do consumo de bens ou serviços cujo uso normal gera impactos incompatíveis com um sistema sustentável de produção e consumo
GOVERNANÇA CORPORATIVA	Identificar em que medida a estrutura de governança corporativa de uma companhia considera as questões da sustentabilidade, visando maiores chances de garantir a geração e preservação de valor econômico de longo prazo.
ECONÔMICO FINANCEIRA	Identificar em que medida uma companhia considera seus impactos econômicos financeiros diretos e indiretos sobre a sociedade, além do desempenho demonstrado nos relatórios contábeis publicados
SOCIAL	Identificar em que medida uma companhia é capaz de manter relacionamentos mutuamente positivos com segmentos da sociedade que podem ser impactados por suas atividades, criando e compartilhando valor.
AMBIENTAL	Identificar em que medida uma companhia tem uma gestão ambiental estruturada, consistente, coerente com suas características operacionais e alinhada com as melhores práticas corporativas.
MUDANÇA DO CLIMA	Identificar em que medida uma companhia incorpora as agendas de mitigação e de adaptação à mudança do clima, considerando a transição para uma economia de baixo carbono e resiliente.

Quadro 1: Dimensões do ISE.

Fonte: Elaborado pelos autores com base no ISE (2019).

Focando na metodologia do trabalho, ele pode ser caracterizado como uma pesquisa aplicada (SALOMON, 1991), de natureza descritiva (GIL, 2007) e abordagem qualitativa

(OLIVEIRA, 1997), utilizando como método o estudo de caso (YIN, 2010).

Como procedimentos de coleta de dados utilizou-se a entrevista semiestruturada (RICHARDSON, 1999), a qual foi aplicada aos gestores departamentais por meio de roteiro de perguntas abertas, a observação não-participante do processo produtivo (OLIVEIRA, 1997), e a análise documental dos relatórios gerenciais fornecidos pela organização (SALOMON, 1991).

Para a realização da análise de dados foi aplicada a técnica de análise de conteúdo, sendo organizados nas seguintes categorias: geral, natureza do produto, governança corporativa, econômico-financeira, social, ambiental, mudança do clima (GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2006).

A unidade de análise foi selecionada por conveniência (MALHOTRA et al, 2005), utilizando-se como critério: (1) ser uma empresa familiar; (2) ser uma empresa representativa em seu setor de atuação no município de Jaboticabal – SP; (3) aceitar participar da pesquisa. Por solicitação da diretoria, o nome da organização e dos funcionários que participaram das entrevistas foram mantidos sob sigilo.

A organização analisada atua no setor industrial, sendo líder na produção de produtos cerâmicos. Foi fundada em 1947 por dois irmãos e encontra-se na segunda geração em termos sucessórios, tendo alcançado um bom nível de profissionalização.

Localizada em Jaboticabal – SP, no âmbito nacional, atende todos os estados brasileiros, sendo que atualmente seu maior volume de vendas encontra-se nas cidades das regiões norte e nordeste. No cenário internacional, exporta para diversos países destacando-se dentre eles: África do Sul, Arábia Saudita, Bolívia, Colômbia, Costa Rica, El Salvador, Equador, Moçambique, Nicarágua, Panamá, Peru, Quênia e Senegal.

Quanto aos produtos, produz e comercializa três categorias, as quais são reconhecidas pela qualidade e durabilidade no mercado:

- a) a primeira são os filtros para purificação de água, englobando 10 tipos diferentes, indo de modelos tradicionais feitos inteiramente de cerâmica, filtros híbridos que mesclam cerâmica e plástico até filtros de parede;
- b) a segunda categoria engloba os reservatórios de água, sendo de três tipos: moringa cerâmica, reservatório de plástico e talha; e
- c) a terceira categoria são os acessórios, abrangendo torneiras e velas.

• Dimensão geral

Em termos gerais nota-se que a organização atua numa área de negócios que pode ser considerada parcialmente sustentável, em que atividade produtiva causa e os produtos ofertados (em sua maioria cerâmicos) apresentam um impacto ambiental moderado.

Nota-se que há uma preocupação com a sustentabilidade e um reconhecimento por parte dos gestores que este é um aspecto relevante para a competitividade da organização, mas verifica-se que a empresa ainda não operacionaliza os conceitos de sustentabilidade

de maneira estratégica e estruturada. O público-alvo focado pela empresa, em sua maioria pessoas de baixa renda e baixo nível de escolaridade, não é exigente quanto as questões socioambientais, orientando suas compras de bens e serviços pelo preço baixo. Essa “falta de consciência” talvez possa explicar o posicionamento estratégico ainda refratário por parte da empresa quanto à questão da sustentabilidade.

Os objetivos estratégicos não contemplam metas relacionadas à sustentabilidade e não há adoção de indicadores de desempenho para gerenciar esse aspecto na organização. Embora a organização tenha uma atuação em termos de responsabilidade social, ainda é articulada de maneira informal e de forma assistencialista, não engajada com as estratégias empresariais nem estendida aos membros parceiros na cadeia de valor.

- **Dimensão Natureza do Produto**

Observa-se grande preocupação com o nível de qualidade dos produtos ofertados, sendo este o principal diferencial da organização em termos competitivos.

Vale destacar, que os produtos pertencentes ao portfólio da empresa apresentam uma natureza intrinsecamente sustentável, pois são feitos de barro e com materiais que podem ser reciclados após o seu descarte.

Além disso, o uso dos produtos pelos clientes contribui de maneira positiva para o bem-estar social na medida em que possibilita o acesso à água filtrada e potável a um custo baixo, preservando a saúde da população. Nesse sentido, pode-se dizer que para este quesito o nível de sustentabilidade da empresa é alto.

- **Dimensão Governança Corporativa**

Embora a empresa não siga de maneira formal os princípios de governança corporativa e nem tenha essa obrigatoriedade por ser uma organização de capital fechado, nota-se que a instituição do conselho de administração, a delimitação dos papéis da diretoria executiva, o estabelecimento de um quadro gerencial formado por pessoas de fora da família e a adoção de mecanismos de coordenação e controle dos processos deram à organização uma identidade própria e contribuíram de forma muito positiva a profissionalização da gestão.

Embora a empresa ainda não tenha um programa de sustentabilidade estruturado formalmente, pode-se dizer que a estrutura de governança possuída é aderente à aplicação dos princípios da sustentabilidade, constituindo-se em um fator facilitador caso a empresa venha colocar em prática tal programa.

- **Dimensão Social**

Esta dimensão trata das atitudes de uma companhia em relação a grupos sociais potencialmente impactados – direta ou indiretamente – por suas atividades, especialmente trabalhadores, consumidores, clientes e fornecedores, assim como habitantes de territórios e comunidades sujeitos a tais impactos.

No âmbito social, verifica-se que a empresa possui compromisso formal com o respeito aos direitos humanos nas relações de trabalho. Verifica-se que a empresa tem grande preocupação com cumprimento da legislação trabalhista e também com o estabelecimento de condições de trabalho dignas. Pôde-se observar que há integração entre os funcionários, com atividades que promovem o diálogo e o bem-estar de todos.

A empresa promove o engajamento do seu público interno, incluindo funcionários diretos e trabalhadores terceirizados, combatendo qualquer tipo de discriminação. Existem medidas adotadas pela companhia destinadas à empregabilidade de pessoas com deficiência, e o índice desses funcionários é maior que o exigido pela legislação. Quanto à inclusão de grupos minoritários (Populações Indígenas, Pessoas com Deficiência, Refugiados, Migrantes, 50+, LGBT), a empresa não possui programas específicos, mas não há discriminação quanto à contratação de indivíduos pertencentes esses grupos.

Quanto aos clientes, existem políticas corporativas voltadas à preservação da privacidade do cliente/consumidor. Um exemplo disso é a regulação quanto ao uso de instrumentos de marketing de seus produtos, incorporando preceitos éticos e de respeito ao consumidor, ao cidadão e ao meio ambiente.

Quanto à atuação na cadeia produtiva, verifica-se que o quesito mais importante para a empresa é a qualidade, sendo exigido dos fornecedores que eles tenham algum tipo de certificado relacionado à qualidade.

- **Dimensão Ambiental**

A consistência e a efetividade da gestão ambiental são determinantes para que os impactos das organizações no meio ambiente ou os riscos ambientais gerados por suas atividades e instalações sejam mitigados.

O diretor da empresa é o responsável direto pelos assuntos de sustentabilidade, e na visão da organização, não há necessidade de designar uma pessoa a apenas essa tarefa. O foco dos gestores é centrado na qualidade dos produtos e dos processos, sendo a empresa certificada pelo Inmetro. Também foi relatado que periodicamente a empresa realiza diagnósticos quanto ao impacto ambiental, pois há o consumo de vários tipos de energia e, portanto, o Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA) solicita relatórios sobre esse consumo.

Observa-se que o processo produtivo visa à eliminação de desperdícios, havendo reaproveitamento de materiais e uma preocupação com o tratamento dos resíduos. Há preocupação quanto ao aproveitamento dos recursos e rápida resolução de problemas. Nota-se que nos últimos 3 anos, a companhia não recebeu sanção administrativa ou sofreu processo judicial relacionado ao meio ambiente.

- **Dimensão Econômico-Financeira**

Em relação à dimensão econômico-financeira, nota-se há o alinhamento entre os objetivos estratégicos e a operação da companhia, porque todo ano é feito um orçamento

para o ano seguinte, e também um planejamento para cinco anos. Dessa forma, a companhia se programa a curto, médio e longo prazo.

- **Dimensão Mudança do Clima**

Nota-se que esta dimensão ainda não é trabalhada pela empresa. Não há nenhuma ação relacionada à redução e compensação das emissões diretas e indiretas e nem para mitigar riscos e vulnerabilidades referentes à mudança do clima.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Baseado no principal objetivo da pesquisa, este trabalho identificou as práticas de sustentabilidade articuladas por uma empresa familiar de Jaboticabal-SP, tendo como referência o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE). Por meio da análise realizada nota-se que a empresa se encontra em um nível moderado de sustentabilidade, articulando apenas aspectos operacionais relacionados ao constructo.

Dessa forma, ficou perceptível que falta à organização a criação de uma visão compartilhada acerca dos benefícios competitivos referentes à sustentabilidade e a concepção de estratégias que alinhem de maneira efetiva as diferentes dimensões.

Também foi possível observar que a organização apresenta melhor desempenho nas dimensões econômico-financeira, natureza do produto, ambiental e social em detrimento das demais. A dimensão governança corporativa tem potencial para dar o suporte necessário para a articulação da sustentabilidade em nível estratégico pela empresa.

Vale destacar que o método B3 ainda registra algumas limitações operacionais, esbarrando na capacidade cognitiva de empresas de aplicarem o índice. Ao aplicar o ISE, foi possível constatar que falta de conhecimentos sobre sustentabilidade interfere na adoção de práticas e programas estruturados, diminuindo as chances de criação de vantagem competitiva.

Dentre os benefícios e as possíveis condições facilitadoras para a gestão estratégica das empresas familiares, pode-se destacar a utilização de uma narrativa assertiva sobre sustentabilidade e a aplicação de boas práticas organizacionais, tornando o desenvolvimento sustentável acessível e compreensível para todos os funcionários da organização. Também é necessário desenvolver e aplicar normas que reflitam os princípios e metas de sustentabilidade, fornecendo informações claras e objetivas para os tomadores de decisão.

As conclusões empíricas mostram que indicadores ou índices relacionados à sustentabilidade, inter e/ou multidimensionais, podem ser instrumentos viáveis na avaliação da estratégia global de sustentabilidade para empresas familiares. Além disso, para apoiar o desenvolvimento de políticas e estratégias de gerenciamento da sustentabilidade, as iniciativas de avaliação, geração de relatórios e governança da sustentabilidade devem integrar e refletir a incerteza e as complexidades das interações humanas e dos sistemas

naturais, além de enfrentar os diferentes desafios globais em direção ao desenvolvimento sustentável.

REFERÊNCIAS

ADACHI, P. P. **Família S.A.:** gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006. 287 p.

ALVES, M. A. R. S.; ARAÚJO, R. A. M.; SANTO, L. M. S. Análise da relação entre valor de mercado e divulgação do relatório de sustentabilidade: um estudo nas empresas de alto potencial poluidor listadas na B3. **Revista Gestão e Secretariado (GeSec)**, São Paulo, SP, v. 10, n. 2, mai/ago, 2019, p. 59-86. DOI: <http://dx.doi.org/10.7769/gesec.v10i2.850>

ANDRADE, J. M. R. D. **Sustentabilidade empresarial: um estudo exploratório nas empresas hoteleiras da região metropolitana de Natal/RN.** (Dissertação de Mestrado). 2012. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/handle/10482/11470>

ARAÚJO, G. C.; MENDONÇA, P. S. M. Análise do processo de implantação das normas de sustentabilidade empresarial: um estudo de caso em uma agroindústria frigorífica de bovinos. **Revista de Administração Mackenzie**, 10(2), 2009.

B3 - Bolsa Brasil Balcão. **Índice de Sustentabilidade Empresarial - ISE.** Disponível em: http://www.b3.com.br/pt_br/market-data-e-indices/indices/indices-de-sustentabilidade/indice-de-sustentabilidade-empresarial-ise.htm. Acesso em 10/05/2019.

BARKEMEYER, R. et al. What happened to the 'development' in sustainable development? Business guidelines two decades after Brundtland. **Sustainable Development**, v. 22, n. 1, p. 15-32, 2014

BARNEY, J.B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011

BAZZETTI, P. F. B.; GALLI, L. C. L. A, BATALHÃO, A. C. S., GALLI, R. A. Análise das práticas de sustentabilidade no agronegócio: um estudo da Nestlé Purina. **CONVIBRA**, 2019.

BERTONCELLO, S. L. T.; CHANG JÚNIOR, J. A importância da Responsabilidade Social Corporativa como fator de diferenciação. **FACOM–Revista da Faculdade de comunicação da FAAP**, (17), pp. 70-76. (2007).

BORGES, A. F.; LESCURA, C. **Aspectos metodológicos da pesquisa sobre empresas familiares no Brasil.** In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, EGEPE, 6. 2010, Recife-PE. Anais... Recife: EGEPE, 2010.

BRUNDTLAND, G. H. World commission on environment and development. **Environmental policy and law**, 14(1), 26-30 (1985).

CALLADO, A.L.C., Modelo de mensuração de sustentabilidade empresarial: uma aplicação em vinícolas localizadas na Serra Gaúcha. (Tese de Doutorado em Agronegócios). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. (2010).

COSTA, P. S. L., et al. De Pai para Filho: A Sucessão em Pequenas e Médias Empresas Familiares. **Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília, v.18, n.1, p.61-82, 2015.

FEIL, A. A; SCHREIBER, D. Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável: desvendando as sobreposições e alcances de seus significados. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro , v. 15, n. 3, p. 667-681, July 2017 . Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512017000300667&lng=en&nrm=iso>. access on 05 Apr. 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395157473>.

FERREIRA, J. C.; BERTOLINI, G.R.F.; BRANDALISE, L. T. Análise do nível de sustentabilidade da rede hoteleira de foz do iguaçu – PR. Balneário Camboriú, Santa Catarina, Brasil: **Rev.Tur., Visão e Ação**, v21, n2, p102-127, Mai./Ago. 2019. DOI: 10.14210/RTVA,v21,n2,p102-127

FISCHER, J., MANNING, A.D., STEFFEN, W., ROSE, D.B., DANIELL, K., FELTON, A., GARNETT, S., GILNA, B., HEINSOHN, R., LINDENMAYER, D.B., MACDONALD, B., MILLS, F., NEWELL, B., REID, J., ROBIN, L., SHERREN, K. WADE, A.. Mind the sustainability gap. **Trends in Ecology & Evolution** 22 (12), 621–624. 2007

GALLI, L.C.L.A. **Empresas familiares**: aspectos comportamentais, estruturais, gerenciais e contextuais. Jaboticabal: FUNEP, 2015

GALLI, L.C.L.A; ARROYO, C. S.; GALLI, R.A.; PRATES, G.A.; ANHESINI, L. **Sucessão familiar X sucessão profissional: o caso de uma organização do setor agroindustrial**. I SITEFA. Anais. Fatec de Sertãozinho - SP - Brasil, no dia 16 de outubro de 2018a

GALLI, L.C.L.A; JANONES, A. M.; BATALHÃO, A. C. S.; GALLI, R. A. Responsabilidade Social e Aspectos Ambientais em Empresas Familiares: Um estudo multicasos no Agronegócio. **Revista de Negócios**, v. 23, n. 4, p. 47-69, October, 2018b

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. Editora Atlas, 4ª edição, 2007.

GODOI, C. K; BANDEIRA-DE-MELLO, R. ; SILVA, A.B. (org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006. 460p.

HÁK, T.; JANOUŠKOVÁ, S.; MOLDAN, B.; DAHL, A. L. Closing the sustainability gap: 30 years after “Our Common Future”, society lacks meaningful stories and relevant indicators to make the right decisions and build public support. **Ecological Indicators**, v.87, 193-195, 2018.

LEE, Y.J., HUANG, C.M. Sustainability index for Taipei. *Environ. Impact Assessment Review* 27, 505–521. 2007

MACHADO, M. A. V. Análise da relação entre investimentos socioambientais. **Revista de Ciências da Administração**, Universidade Federal de Santa Catarina, Departamento de Administração, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil., p. 16, 2012.

MALHOTRA, N. K.; ROCHA, I; LAUDISIO, M. C; ALTHEMAN, E.; BORGES, F.M. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. 428 p.

MORI, K., CHRISTODOULOU, A. Review of sustainability indices and indicators: towards a new City Sustainability Index (CSI). **Environmental Impact Assessment Review** 32, 94–106. 2012

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira. 1997.

PISSOURIOS, I.A. An interdisciplinary study on indicators: a comparative review of quality-of-life, macroeconomic, environmental, welfare and sustainability indicators. **Ecological Indicators** 34, 420–427. 2013

PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989

RAMOS, T. B. Sustainability Assessment: Exploring the Frontiers and Paradigms of Indicator Approaches. **Sustainability**, v.11, n.824, 824, 2019.

SACHS, I. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2000.

SALOMON, D. V. **Como fazer uma monografia**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1991.

SANTOS, R.A; MATSCHUCK, T.C., A Sustentabilidade e a Cadeia Produtiva Hoteleira: um Estudo de Caso no JW Marriott, Rio de Janeiro. **Rev. Turismo Visão Ação**, v. 17,n. 2, p. 444-474, mai.-ago. 2015.

SCHEIRER, M.A. Is sustainability possible? **American Journal of Evaluation** 26 (3), 320–47. 2005.

SILVA, V.M.; LUCENA, W.G.L. Contabilidade ambiental: análise da participação no índice de sustentabilidade empresarial (ISE) e a rentabilidade das empresas listadas na [B]3. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 19, n. 2, p. 109-125, abr./jun. 2019

SOUSA, C. B. **Valor de Mercado e disclosure voluntário: estudo empírico em companhias listadas na B3**. Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis, Fundação Escola de Comercio Armando Álvares Penteado – FECAP, São Paulo/SP, Brasil, 2013.

STIRMAN, S., KIMBERLY, J., COOK, N., CALLOWAY, A., CASTRO, F., CHARNS, M. The sustainability of new programs and innovations: a review of the empirical literature and recommendations for future research. **Implement Sci**. 7 (17), 1-19. 2012.

TAGIURI, R.; DAVIS, J. **Bivalent attributes of the family firm**. Family Business Review, vol. 9, no. 2, p. 199-208, 1996.

TANGUAY, G.A., RAJAONSON, J., LEFEBVRE, J.-F., LANOIE, P. Measuring the sustainability of cities: an analysis of the use of local indicators. **Ecological Indicators** 10, 407–418. 2010.

VELLANI, C. L.; RIBEIRO, M. S. Sustentabilidade e contabilidade. **Revista Contemporânea de Contabilidade**. UFSC, Florianópolis, ano 06, 1 (11), 187- 206. 2009

VERMA, P., RAGHUBANSHI, A.S. 2018. Challenges and opportunities. **Ecological Indicators** 93, 282-291.

WERNER, F. P.; SOUZA, A. E. Sucessão na empresa familiar: estudo em um grupo empresarial. **EGEPE**, Florianópolis, 2012.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

PROCESSOS INOVATIVOS DA AGRICULTURA URBANA DE SINGAPURA COMO FERRAMENTA DE SEGURANÇA ALIMENTAR E REDUÇÃO NOS NÍVEIS DE EMISSÃO DE CO₂ NA ATMOSFERA

Data de aceite: 01/07/2021

Leandro Pessoa de Lucena

Doutor em Agronegócios/Universidade Federal de Rondonópolis - UFR1

Fernanda Mariano Massuia

Mestre em Psicologia/Universidade Federal de Mato Grosso - UFMT2

RESUMO: Esse artigo apresenta resultados do trabalho de pós-doutorado, onde investigou a evolução dos modelos de agricultura urbana e seus impactos como política pública de sustentabilidade, segurança alimentar e economia ecológica do “País – Cidade – Estado” de Singapura. Pois, a moderna agricultura urbana implantada nessa região da Ásia tem colaborado de maneira eficiente na redução da insegurança alimentar local, bem como na contribuição em práticas de produção de alimentos mais sustentáveis e significativa redução da emissão de dióxido de carbono (CO₂) na logística da cadeia de suprimentos. A metodologia empregada, pautou em investigações bibliográficas e em pesquisa de campo junto as fazendas urbanas de alta tecnologia de produção agrícola sem o uso de solo, afim de apreciar a produção e consumo de vegetais pelos singapurianos no intuito de calcular um valor estimativo da redução de emissões de (CO₂) provocado pelo uso da moderna agricultura urbana. Os resultados demonstraram que Singapura faz uso intensivo de agricultura urbana com modelos de fazendas

verticais, fazendas indoors e Fazendas de terraços prediais. Todos modelos apresentaram inovações tecnológicas, alta produtividade e produção de alimentos com certificação orgânica e com ênfase na sustentabilidade em contribuir para a redução da emissão de CO₂ na natureza.

PALAVRAS - CHAVE: Fazendas urbanas, fazendas verticais, fazendas *indoors*, fazendas de terraços.

INNOVATIVE PROCESSES OF SINGAPORE'S URBAN AGRICULTURE AS A TOOL FOR FOOD SECURITY AND REDUCTION IN CO₂ EMISSION LEVELS IN THE ATMOSPHERE

ABSTRACT: This article presents results of the postdoctoral work, where he investigated the evolution of urban agriculture models and their impacts as a public policy of sustainability, food security and ecological economy of the “Country – City – State” of Singapore. Because modern urban agriculture in this region of Asia has collaborated efficiently in reducing local food insecurity, as well as contributing to more sustainable food production practices and a significant reduction in carbon dioxide (CO₂) emissions in the logistics of supply chain. The methodology used was based on bibliographical investigations and field research with urban high-tech farms with agricultural production without the use of soil, in order to appreciate the production and consumption of vegetables by Singaporeans in order to calculate an estimated value of the reduction of (CO₂) emissions caused by the use of modern urban agriculture. The results showed that Singapore makes intensive use of urban

agriculture with models of vertical farms, indoor farms and terraced buildings. All models presented technological innovations, high productivity and food production with organic certification and with an emphasis on sustainability in contributing to the reduction of CO₂ emission in nature.

KEYWORDS: Urban farms, vertical farms, indoors farms, rooftop farms.

1 | INTRODUÇÃO

Com o acelerado crescimento demográfico das grandes cidades em praticamente todos continentes, ocorrido primordialmente após revoluções industriais e intensa mecanização do meio rural, os centros urbanos passaram a ser o principal meio de sobrevivência das famílias, indústrias e empresas prestadoras de serviços. O principal dilema desse intenso êxodo rural tem se debatido sobre a relação de como melhor acomodar todos agentes econômicos nas áreas urbanas de maneira a não gerar enormes externalidades negativas. Para Campbell (1996), a reordenação das cidades, baseado numa política pública de planejamento sustentável envolvendo a junção do rural no urbano é uma alternativa salutar para minimizar as externalidades negativas como: intensa poluição, ilhas de calor, conglomerados de comunidades pobres e elevada insegurança alimentar.

Quando se discute planejamento urbano fazendo – se a relação com o meio rural, necessariamente se deve resgatar dois estudiosos clássicos. De maneira resumida o primeiro deles no início do século XIX é o britânico Thomas Robert Malthus que preconizava em sua época uma tragédia inconcebível dada a forte expansão da taxa de crescimento populacional nas grandes cidades e a diminuta taxa de produção de alimentos no meio rural, pois para Malthus havia uma tendência natural que a população cresceria em progressão geométrica e os alimentos em progressão aritmética, o que resultaria em problemas como fome e miséria, isto é, choque de demanda sobre oferta. Outro a ter esboçado também uma preocupação iminente quanto às consequências negativas da expansão desenfreada da população foi o economista clássico David Ricardo, esse abordava que a expansão populacional, “empurraria a margem de cultivo dos alimentos mais para fora das grandes cidades”, logo mais bocas, exigem mais grãos e mais grãos exigem mais campos. E como os novos campos cultivados talvez não sejam tão produtivos quanto os que já estão em uso, isso implicaria em maiores custos de produção para correção do solo e de logística para trazer os alimentos cada vez mais distantes aos grandes centros urbanos, DORFMAN (1989).

Por hora, se no passado as teorias malthusianas e ricardiana não passavam meramente de um ensaio teórico, passados 200 anos essas teorias reacendem o alerta vermelho para as práticas de se pensar em políticas públicas com melhor reordenamento urbano da sociedade, bem como novas práticas de produção de alimentos. Ou seja, se no passado Malthus como David Ricardo presenciaram o gargalo da segurança alimentar sobre o prisma da horizontalização produtiva, atualmente algumas das grandes cidades

de países desenvolvidos apostam na verticalização dos meios produtivos para produzirem parte significativa de seus alimentos sem mais necessitarem do meio rural.

Sabe – se que o sentido dessa verticalização da sociedade e da produção de alimentos é algo que vem sendo construído como teorias de planejamento público sustentáveis as grandes cidades e metrópoles, a fim de determinar limites fronteiriços de expansão das cidades, bem como determinar o encurtamento das cadeias de produção de alimentos. Pois, evitar que a sociedade se expanda de maneira horizontal além dos limites peri-urbanos é estar garantindo a preservação do meio ambiente ao fato de não necessitar abrir novas fronteiras agrícolas, como por outro lado verticalizar a produção de alguns tipos de alimentos nas cidades como: (Frutas, Legumes e Verduras), também tem sido uma forma de não necessitar da abertura de novas áreas de produção agrícola no meio rural, LUCENA (2016).

Sob tais perspectivas de verticalização da produção agrícola no meio urbano esse trabalho se pautou como objetivo dimensionar o importante papel da moderna agricultura urbana quanto ao seu desempenho colaborativo em produzir alimentos dentro das grandes cidades, bem como seu papel secundário em estar contribuindo para a redução de emissão de dióxido de carbono (CO₂) na natureza, atrelado ao fato de promover a segurança alimentar local como também ofertar aos moradores das grandes cidades o alimento seguro, isto é produto que possa ser orgânico e de origem certificada. Pois os modelos observados *in locu* foram desde fazendas em terraços prediais com utilização de estruturas aquaponicas ou hidropônicas, quanto modernos e tecnológicos módulos produtivos *indoors* (produção agrícola dentro de salas comerciais) que fazem uso significativo de luzes artificiais para simular o papel dos raios solares associado ao rígido controle de biossegurança para o desenvolvimento dos vegetais.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Souto (2017), após duas décadas das primeiras definições de Agricultura Urbana introduzidas inicialmente em meados dos anos 90 pela Organização das Nações Unidas - ONU, a atividade de agricultura urbana atualmente pode ser dividida em duas grandes modalidades, isto é, “Alimentar” e “Não-Alimentar (outros produtos)”. A modalidade alimentar passou a ser dividida em três grandes segmentos, ou seja: “Orientado para o Mercado”, “Orientado para a comunidade” e por último o segmento “Situacionista”, (visualizar Figura 1). Conforme Warming; Hansen; Holm; Magid *et al.* (2015), o Segmento Situacionista está atrelado a participação de cidadãos comuns a produção de suas necessidades imediatas e/ou comerciais, convencionalmente aquilo que se conhece como agricultura familiar, porém no ambiente urbano. Esses “Agentes locais Atuantes” tornou – se uma categoria que pode ser orientada para o mercado ou para a comunidade local, dependendo das decisões das partes interessadas. O mesmo também pode assumir

características de produções agrícolas compartilhado, caso de jardins, terrenos públicos e/ ou privados com metas a beneficiarem programas sociais da comunidade ou simplesmente atenderem a interesses privados. Este grupo é talvez o mais difícil de categorizar devido a suas muitas formas e nuances.

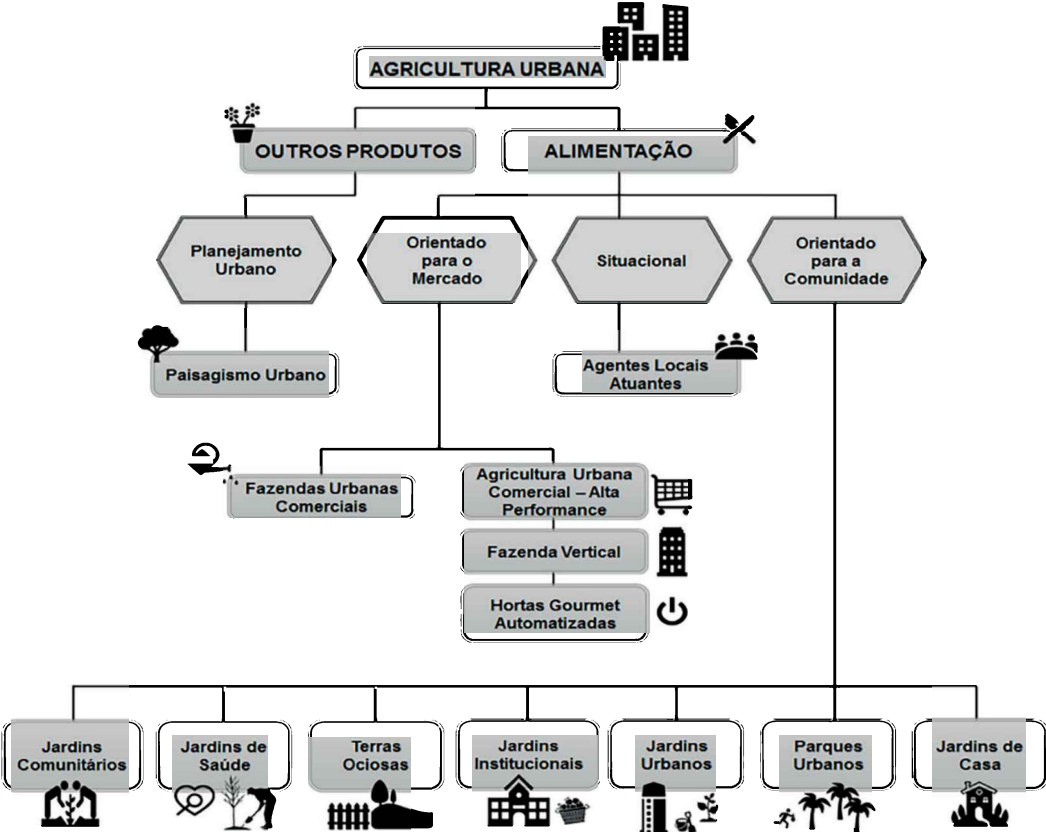


Figura 1 – Categorias e subcategorias da atividade de agricultura urbana.

Fonte: Adaptado de SOUTO (2017).

Quanto ao segmento “Orientado para a comunidade” esse passou ser dividido em várias subcategorias de agricultura urbana. Os “Parques urbanos” conforme Martin; Clift; Christie (2016), são de produção agrícola intensiva e de médio a grande porte. O mesmo pode ser orientado para o mercado ou para a comunidade. Há muitos parques urbanos europeus que são utilizados para produção apícola, ou manejo da piscicultura de cativeiro, entre outras atividades. Em relação aos “Jardins urbanos” segundo Specht; Siebert; Hartmann; Freisinger *et al.* (2014), são micro ou pequenos jardins voltados para os programas da comunidade, mas também pode obter lucro através da venda de produtos como raízes medicinais e flores. Pode ser uma combinação de engajamento social e

ambiental.

Os “*Jardins de casa ou residencial*” esses são considerados pequenas produções agrícolas, que se aplicam em alimentar as pessoas da dita residência. Para Carolan e Hale (2016), essas produções se restringem a pequenas hortas e/ou pequenas produções de frutas, legumes e verduras. Quanto aos “*Jardins Institucionais*” estão presentes em instituições e/ou organizações, como jardins de igrejas, jardins de hospitais ou jardins universitários. Outros exemplos incluem também as fazendas escolares, jardins escolares e programas escolares POTHUKUCHI E MOLNAR (2015). Já as “*Terras Ociosas*”, essas correspondem a parcelas ou territórios que não foram utilizados ou abandonadas devido à necessidade de deslocalização. É bem citada na literatura científica em cidades como Detroit e Chicago nos Estados Unidos, que sofreram um processo de declínio industrial. A terra ociosa também é conhecido na agricultura urbana como Lotes Vacantes PÖLLING (2016).

Os “*Jardins de saúde*” conforme menciona Witheridge e Morris (2016), são espaços físicos em meio aos centros urbanos com produções em pequenas escalas de árvores, flores, relvas nas quais o foco principal está na garantia da boa saúde mental e física aos participantes que se dá através do tratamento com a natureza. É relacionado à jardinagem como uma atividade de passatempo. O sentido dos jardins de saúde é essencialmente para fins Terapêuticos. Por último, os “*Jardins comunitários*”, esses são terrenos agrícolas urbanos administrados e compartilhados por grupo de moradores que se dedicam à horticultura para fornecer alimentos locais, benefícios físicos e sociais aos participantes, em espaços que proporcionam uma ligação direta entre produtores e consumidores. Muitas vezes, os projetos impulsionados pela comunidade dependem de organizações sem fins lucrativos ou agências para funcionarem coletivamente ou em cooperação CAROLAN e HALE (2016).

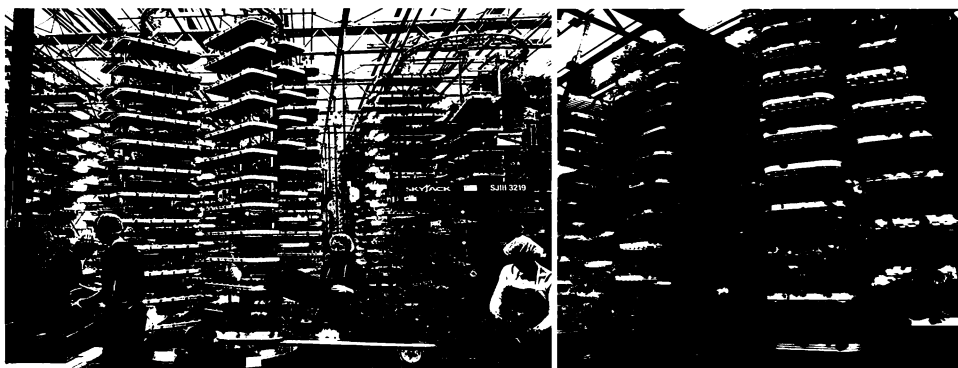


Figura 2 – Modelo de Fazenda Vertical Alterrus em Vancouver – Canadá.

Fonte: Adaptado de LUCENA (2014).

Em relação ao segmento “*Orientado para o mercado*” a mesma é dividida em “*Fazendas urbanas comerciais*” que possui característica de iniciativas empresariais ou sem fins lucrativos. No entanto, há trabalhadores que operam a produção agrícola via contratos, e o mesmo é orientada para o mercado e a escala de produção pode variar. Os modelos mais comuns são produções de verduras e legumes em estufas horizontais próximas ao perímetro urbano ROGUS e DIMITRI (2015). Outra modalidade do segmento “*Orientado para o mercado*” é identificada como “*Agricultura urbana comercial de alta performance*”, está também se concentra no lucro e é orientada para o mercado. Se difere das *Fazendas urbanas comerciais* da maneira que é produzido. Pode variar de telhados com ou sem estufas, como edifícios totalmente integrados ou ainda produção de estufas verticais (DE LUCENA; NETO; MASSUIA; FANTI, 2014).

Por hora as “*Fazendas Verticais*” que se caracterizam pela prática de produção de alimentos em camadas empilhadas verticalmente, tais como arranha-céus, em armazéns ou até mesmo em terraços de prédios urbanos. As ideias modernas das fazendas verticais estão no uso de técnicas de cultivo fechado com total controle tecnológico do ambiente, onde todos os fatores ambientais podem ser controlados. Estas instalações utilizam controle artificial da luz, do ambiente, umidade, temperatura, gases e fertilirrigação, LUCENA (2016).

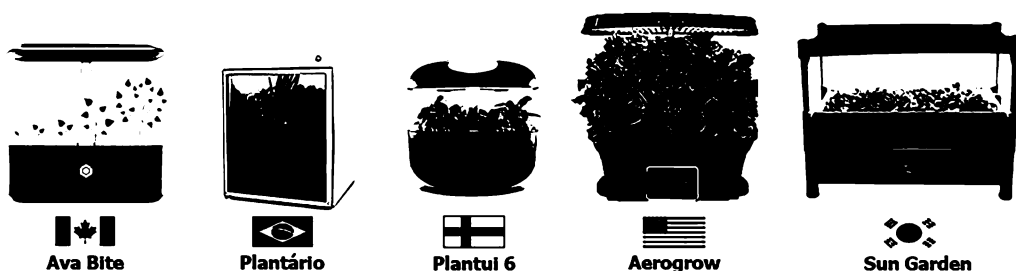


Figura 3 – hortas automatizadas estilo *gourmet*.

Fonte: Adaptado DE LUCENA e DA SILVA (2018).

Por último, as “*Hortas gourmet automatizadas*” como sendo a nova forma de plantar e colher vegetais dentro de casa e/ou apartamentos. Esse segmento da Agricultura Urbana é a mais nova modalidade em levar a agricultura convencional de produção de pequenos vegetais para dentro de cada lar. Convencionalmente são máquinas desenvolvidas por agroindústrias que se apropriaram das tecnologias de “mini – incubadoras” para uso doméstico. Grande maioria dessas máquinas são automatizadas, possuem feixes internos ou externos de *OLEDs*, ventilação e reservatório de nutrientes aos vegetais.

A função desses dispositivos para a agricultura urbana é revolucionar os lares urbanos introduzindo uma horta do quintal para dentro das casas, ou simplesmente um eletrodoméstico de uso convencional sem a necessidade de amplo conhecimento em

plantar ou colher por parte do usuário que venha fazer uso do aparelho. Essa revolução da agricultura urbana promete produzir verduras e hortaliças em geral com o conceito de colheita e consumo direto de alimentos orgânicos estilo *gourmet* (DE LUCENA; DA SILVA, 2018).

Em relação a modalidade “Não – Alimentar” da Agricultura Urbana, a mesma está voltada especificamente ao segmento de *Planejamento Urbano* das grandes cidades. Esse por hora, possui a atividade de *Paisagismo Urbano* (subsegmento) responsável em ajudar a mitigar o clima e os problemas ambientais, bem como embelezar as cidades e seus arredores. Conforme Lucena (2018), essa modalidade está se tornando comum nas grandes cidades com aparecimento de telhados verdes, paredes e fachadas verticais com vegetais, flores, arbustos, entre outros. O avanço urbanístico está percebendo o potencial desses sistemas vivos para aumentar a qualidade do ambiente construído, a fim de proporcionar benefícios sociais, estéticos, ambientais e econômicos. Os especialistas nesse segmento têm dado o nome de envelopamento de edifícios, a qual constitui todos os elementos de construção incluindo paredes, fundações, telhado, janelas e portas consorciados a vida ao ar livre, e somado ao habitat com sistemas vivos.

Em síntese, cabe os governos municipais com sua autoridade normativa, apoiar a agricultura urbana e suas ferramentas de zoneamento e uso adequado do solo das cidades, transporte, construção, gestão de resíduos e serviços de água e controle climático. Atualmente muitas cidades estão implementando um variado repertório de atividades relacionadas com a eficiência energética e de transportes, produção mais limpa, melhor gestão dos resíduos e reverdecimento urbano.

3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a elaboração do presente estudo se realizou no primeiro momento uma ampla e exaustiva revisão bibliográfica nas plataformas científicas internacionais a busca por periódicos que apresentassem modelos alternativos de produção alimentar urbanos e peri- urbanos existentes no mundo e em especial no país de Singapura, a qual seu escopo apresentasse significativa redução da insegurança alimentar local e redução na emissão de dióxido de carbono (CO₂) expelido na natureza. A seguir, buscou – se contato com as instituições e autoridades para se efetivar uma pesquisa *in loco* nas fazendas de maior interesse quanto aos quesitos de elevado uso de tecnologia produtiva, viabilidade econômica, social e ambiental.

Assim, toda a pesquisa exploratória foi realizada em novembro de 2017 no “País-Cidade-Estado” de Singapura. A primeira investigação ocorreu na fazenda vertical “*Sky greens*” (Fazenda Vertical), adiante na “*Citiponics Farm*” (Fazenda de terraço predial) e por fim na “*UpGrown Farming Company*” (Fazenda *Indoor*). Dessa maneira, após conclusão das visitas técnicas buscou elaborar uma “matriz analítica e descritiva” de mapeamento

das cadeias alimentares de importação de alimentos do país de Singapura e determinar um cálculo estimativo de quantos toneladas de emissão de (CO_2) a agricultura urbana desse país contribuiu-o para que houvesse a redução gradativa de dióxido de carbono na natureza.

4 | RESULTADOS E DISCUSSÕES

Conforme dados institucionais da Ava - Singapore (2017), o consumo médio *per capita* de um singapuriano é de 82,6 kg de vegetais anualmente. Com a presente população de 5,6 milhões de indivíduos segundo Singstat (2017), o país precisou de 462.560 toneladas de frutas, legumes e verduras - FLVs. Desse volume, a agricultura tradicional em combinação com as fazendas sustentáveis (agricultura em terraços de prédios urbanos somados a agricultura vertical em galpões, entre outras modalidades) poderia satisfazer segundo especialistas locais a produção de 35,5% das necessidades de vegetais local. Porém os produtores domésticos conseguiram produzir apenas 8% dos vegetais que o país consumiu no período de 2016. Dessa maneira, 42% de todos os vegetais importados vieram da Malásia, 26% proveio da China, 25% da Tailândia e 7% de outros países como: Indonésia, Vietnã, Índia, Estados Unidos e Austrália AVA - SINGAPORE (2017).

Sendo assim, baseado nos dados disponíveis pela plataforma de informações do governo singapuriano relativo as suas importações de alimentos, pode – se realizar uma simulação da carga de emissão de CO_2 expelida na natureza dado a prática dessa atividade de dependência alimentar. Para tanto, utilizou – se como métrica de cálculo o peso total de 425.555 toneladas de vegetais importados no período de 2016 (correspondente ao nível de 92% de importação de alimentos), onde procurou estabelecer um prévio mapeamento das rotas dos principais fornecedores desses alimentos para o país de Singapura.

A seguir, foi possível mensurar através dessas rotas as distancias médias percorridas em (Km) dos alimentos importados pelos Singapurianos, bem como, qual os modelos de transporte utilizados para tal operação logística. Dessa maneira, foi atribuído uma estimativa de emissão de CO_2 levando em conta apenas as modalidades de transporte e os quilômetros percorridos desses alimentos, respeitando critérios de Cervero (1995). Os critérios levam em conta estudos laboratoriais simulativos, onde em média caminhões podem emitir [207g CO_2 /Tonelada/quilômetro percorrido] e navios [30g CO_2 /Tonelada/quilômetro percorrido].

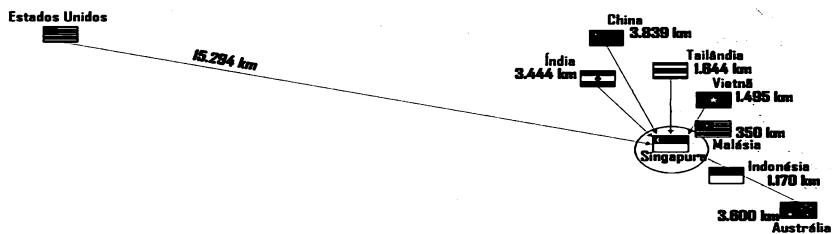


FIGURA 4 - Distância média estimada em linha reta entre Singapura e países que fornecem alimentos ao singapurianos.

Fonte: Elaboração própria a partir do trabalho de campo.

Observação: Devido a limitada informação disponível sobre a localização exata dos vegetais importados, optou – se mensurar a distância a partir de uma localização central de cada país.

Nesse sentido, ao realizar o cálculo estimativo da emissão de CO₂ gerado por Singapura somente pelo ato de importação de seus alimentos, o mesmo chegou a gerar em 2016 o valor de 35.408 toneladas de CO₂ expelido na natureza (ver quadro 2). Devendo ressaltar ao leitor que essa estimativa encontra – se atrelada ao nível percentual de 92% de importação de alimentos ocorrido no período de 2016.

Importação total dos vegetais em Singapura em 2016:				425.555 toneladas
Nível de importação:				92%
Países	Malásia	China	Tailândia	Demais outros países como: Austrália, EUA, Indonésia, Índia e Vietnã
Percentual de importação	42%	26%	25%	7%
[1] Peso (toneladas)	178,733 ton.	110,664 ton.	106,389 ton.	29,789 ton
[2] Média de distância percorrida	350km	3839km	1644km	5000km Média de 5 outros países (EUA, Indonésia, Índia e Vietnã)
Modelo de transporte	Caminhão	Navio	Navio	Navio

[3]** Taxa geral de emissões de CO ₂	207g/Tonelada/ quilômetro (WHITELEGG, 1993)	30g/Tonelada/ quilômetro (WHITELEGG, 1993)	30g/Tonelada/ quilômetro (WHITELEGG, 1993)	30g/Tonelada/ quilômetro (WHITELEGG, 1993)
Estimativa das emissões de CO ₂ [1] x [2] x [3]	12949 ton.	12743 ton.	5247 ton.	4468 ton.
Total das emissões de CO ₂	(35.408 toneladas de CO₂)'			

Quadro 1 - Cálculo estimativo de emissões de CO₂ relativo a importações de vegetais em Singapura.

Fonte: Elaboração própria a partir do trabalho de campo.

* Estimativa de emissão de CO₂ levando em conta apenas a modalidade transporte.

** Dividir por 1000 a taxa geral de emissão de CO₂ uma vez que, a medida encontra – se em grama por tonelada.

O quadro a seguir demonstram simulações relativas ao avanço da agricultura urbana de Singapura, a qual relativamente determinará a redução percentual do nível de importação de alimentos, bem como por consequência ocorrerá uma substancial contribuição ao meio ambiente na redução da emissão de CO₂ na atmosfera. Enfatizando de maneira clara ao leitor que a condição de cálculo estimativo da emissão de CO₂ expelido na atmosfera respeitou a condição *ceteris paribus* quanto ao nível populacional e ao consumo total de alimentos do país de Singapura.

População Total - Singapura	5,6 milhões	
Consumo Total - Alimentos	462.560 (toneladas)	
IMPORTAÇÃO DE ALIMENTOS	PRODUÇÃO LOCAL DE ALIMENTOS	EMIÇÃO DE CO ₂ (TONELADAS) ²
100,00%	0,00%	38.486,00
92,00%	8,00%	35.408,00
64,50%	35,50%	24.824,00
50,00%	50,00%	19.243,00

Quadro 2 – Quanto a agricultura urbana singapuriana pode contribuir para a sustentabilidade.

Fonte: Elaboração própria a partir do trabalho de campo.

Pois, acaso Singapura em 2017 conforme pesquisa de campo em diálogo com especialistas locais, tivesse produzido 35,5% de todo o alimento que o país necessitava via agricultura urbana, o mesmo já poderia ter se beneficiado com maior segurança alimentar a sua nação, bem como, ter contribuído para a sustentabilidade planetária com a redução de 13,6 mil toneladas de emissão de CO₂ expelido na atmosfera. Logo, a pergunta que se faz é, qual a contribuição que a “moderna agricultura urbana” do país de Singapura pode oferecer como política pública de sustentabilidade e compromisso em reduzir a emissão de

CO₂ no globo terrestre, bem como assegurar a segurança alimentar aos seus cidadãos? – A resposta a essa pergunta, pode ser baseado nos cálculos do governo singapuriano, em que aponta a atividade de agricultura urbana dado suas evoluções tecnológicas como o grande propulsor de elevação do nível de produção agrícola no país. Ou seja, o objetivo agora é saltar o nível de produção local de vegetais que em 2016 foi de (8%) para (35,5%) até o final dessa década e chegar em 2050 importando apenas 5% de todos os alimentos que o país necessita. Com essa meta, o governo singapuriano estima ser um dos países mais sustentáveis do mundo e com um modelo de soberania e segurança alimentar mais eficientes.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme Muller; Ferré; Engel; Gattinger *et al.* (2017), as soluções agrícolas de alta tecnologia (como exemplo as fazendas verticais ou *indoors* ou de terraços) – que não necessitam do uso de solo - dificilmente serão uma boa opção quando a terra não for de fato um recurso escasso, ou quando o capital financeiro não for abundante. Porém, esses modelos de produção alternativos podem ser promissores para a proteção do solo e promoção da sustentabilidade ao que se refere em produzir alimentos com menor agressão possível a natureza DE LUCENA e DA SILVA (2018).

Dessa maneira, pode se concluir que efetivamente a agricultura urbana do país de Singapura é diferencial por suas amplitudes tecnológicas associadas ao processo de se produzir alimentos sem uso do solo, sem uso de agrotóxicos e com alta produtividade e qualidade. Esses fatores têm se mostrado promissores quanto ao alcance das metas de políticas públicas que o governo singapuriano deseja para 2050, ou seja, “Soberania Alimentar” dado a não dependência e a necessidade em importar alimentos de outros países, bem como “Segurança Alimentar”, isto é assegurar o direito de alimentos de qualidade a todos singapurianos livre de agrotóxicos e demais impurezas. E por fim, fazer parte dos países mais avançados do mundo na contribuição para a efetiva redução da emissão de CO₂ expelido no planeta.

Outro ponto relevante observado na pesquisa diz respeito ao sistema de comercialização da produção adotado pelas Fazendas urbanas de Singapura. Essas, trabalham toda sua produção sobre o regime contratual, evitando riscos especulativos de mercado e assegurando um maior controle a solidez do seu fluxo de caixa. Se fossemos comparar novamente com o Brasil boa parcela da agricultura urbana brasileira trabalham sobre um regime de risco conhecido como mercado *spot*, no qual os acordos de compra e venda dos produtos são meramente informais e os preços estabelecidos conforme a oscilação da oferta e demanda de mercado. Nesse sentido, presumisse que o sucesso do modelo de agricultura urbano singapuriano esteja muito atrelado a segurança contratual minimizando assim os custos de transações entre os agentes econômicos envolvidos.

Esses contratos atendem desde supermercados, hotéis, restaurantes, bares, quanto setores institucionais como: hospitais, creches, asilos, universidades e presídios.

Em suma, a agricultura urbana, caso seja devidamente promovida independente do país ser desenvolvido ou em processo de desenvolvimento, pode desempenhar um papel crucial a busca da segurança alimentar, quanto a geração de emprego e renda para milhares de pessoas, bem como assumir uma série de benefícios ambientais ao que se refere a redução de CO₂ na atmosfera e minimização das ilhas de calor urbano.

REFERÊNCIAS

AVA - SINGAPORE. Agri-Food & Veterinary Authority of Singapore, 2017. Disponível em: <https://www.ava.gov.sg>.

CAMPBELL, S. Green Cities, Growing Cities, Just Cities?: Urban Planning and the Contradictions of Sustainable Development. **Journal of the American Planning Association**, 62, n. 3, p. 296-312, 1996/09/30 1996.

CAROLAN, M.; HALE, J. "Growing" communities with urban agriculture: Generating value above and below ground. **Community Development**, 47, n. 4, p. 530-545, 2016/07/08 2016.

CERVERO, R. Transport for a Sustainable Future: The Case for Europe. **Economic Geography**, 71, n. 3, p. 322-324, 1995/07/01 1995.

DE LUCENA, L. P.; DA SILVA, C. E. S. F. Modelos de agricultura urbana para a segurança alimentar: um estudo comparativo entre Singapura e Brasil. **Revista Ibero-Americana de Ciências Ambientais**, 9, n. 3, 2018.

DE LUCENA, L. P.; NETO, F. J. K.; MASSUIA, F. M.; FANTI, L. D. Avaliação multicriterial das fazendas verticais canadenses como modelos sustentáveis de agricultura urbana. **RAI Revista de Administração e Inovação**, 11, n. 1, p. 181-202, 2014.

DORFMAN, R. Thomas Robert Malthus and David Ricardo. **Journal of Economic Perspectives**, 3, n. 3, p. 153-164, 1989.

LUCENA, L. P. D. **Modelo urbano de produção rural verticalizado como alternativa de segurança alimentar às grandes cidades: um estudo da viabilidade econômica e organizacional do modelo vertical canadense e do modelo horizontal brasileiro**. 2014. 1-154 f. (Tese Doutorado) - Centro de Pesquisas em Agronegócios - CEPAN, Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, Porto Alegre - RS. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/95053>.

LUCENA, L. P. D. **Fazendas Urbanas I - Alternativa a segurança alimentar**. Curitiba- PR: Editora Prismas Agro, 2016. 1-169 p. 978-856827441-5.

LUCENA, L. P. D. **Fazendas Urbanas II: Modalidades da Agricultura Urbana para Segurança Alimentar**. Nova York: Amazon Books, 2018. 181 p. 978-198041597-8.

MARTIN, G.; CLIFT, R.; CHRISTIE, I. Urban cultivation and its contributions to sustainability: Nibbles of food but oodles of social capital. **Sustainability**, 8, n. 5, p. 409, 2016.

MULLER, A.; FERRÉ, M.; ENGEL, S.; GATTINGER, A. *et al.* Can soil-less crop production be a sustainable option for soil conservation and future agriculture? **Land Use Policy**, 69, p. 102-105, 2017/12/01/ 2017.

POTHUKUCHI, K.; MOLNAR, S. A. Sustainable Food Systems at Urban Public Universities: A Survey of U-21 Universities. **Journal of Urban Affairs**, 37, n. 3, p. 341-359, 2015/08/01 2015.

PÖLLING, B. Comparison of Farm Structures, Success Factors, Obstacles, Clients' Expectations and Policy Wishes of Urban Farming's Main Business Models in North Rhine-Westphalia, Germany. **Sustainability**, 8, n. 5, p. 446, 2016.

ROGUS, S.; DIMITRI, C. Agriculture in urban and peri-urban areas in the United States: Highlights from the Census of Agriculture. **Renewable Agriculture and Food Systems**, 30, n. 1, p. 64-78, 2015.

SINGSTAT. Singapore of Statistics, 2017. Disponível em: <http://www.singstat.gov.sg>.

SOUTO, J. M. M. **Urban agriculture: a new dimension of agribusiness**. 2017. 66 f. (Dissertação de Mestrado) - Programa de Pós Graduação em Agronegócios - PPGAgro/CEPAN/UFRGS, Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, Porto Alegre - RS. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/163536>.

SPECHT, K.; SIEBERT, R.; HARTMANN, I.; FREISINGER, U. B. *et al.* Urban agriculture of the future: an overview of sustainability aspects of food production in and on buildings. **Agriculture and Human Values**, 31, n. 1, p. 33-51, 2014/03/01 2014.

WARMING, M.; HANSEN, M. G.; HOLM, P. E.; MAGID, J. *et al.* Does intake of trace elements through urban gardening in Copenhagen pose a risk to human health? **Environmental Pollution**, 202, p. 17-23, 2015/07/01/ 2015.

WITHERIDGE, J.; MORRIS, N. J. An analysis of the effect of public policy on community garden organisations in Edinburgh. **Local Environment**, 21, n. 2, p. 202-218, 2016/02/01 2016.

ESTUDO DA PEGADA HÍDRICA E FLUXOS DE ÁGUA VIRTUAL NA COMERCIALIZAÇÃO DOS PRODUTOS HORTIFRUTIGRANJEIROS NO SEMIÁRIDO NORDESTINO COM ÊNFASE NO ESTADO DE CEARÁ

Data de aceite: 01/07/2021

Data de submissão: 05/04/2021

Andrezza Pereira de Matos

Universidade Regional do Cariri – URCA
Juazeiro do Norte – Ceará
<http://lattes.cnpq.br/4803645999635139>

Rodolfo José Sabiá

Universidade Regional do Cariri – URCA
Juazeiro do Norte – Ceará
<http://lattes.cnpq.br/0644335489640712>

RESUMO: Em consequência da escassez de recursos hídricos no semiárido nordestino, existe a propensão da maior comercialização de produtos hortifrutigranjeiros importados de outras bacias de drenagem nacionais. Entender o porquê de haver consumo indireto da água é fundamental para a sustentabilidade do semiárido e de suas respectivas bacias hidrográficas. Sendo assim, o ato de avaliar e de utilizar indicadores de sustentabilidade busca viabilizar o uso correto dos recursos hídricos. O objetivo deste estudo consiste em analisar a pegada hídrica e os fluxos de água virtual nos produtos hortifrutigranjeiros comercializados nas centrais de abastecimentos (CEASAs) dos municípios de Maracanaú, Ibiapaba e Cariri, todos estes localizados no estado do Ceará, visando a contabilizar a água virtual embutida. O fluxo de água foi comparado primeiramente com a capacidade atual de armazenamento de água das 12 bacias hidrográficas do estado do

Ceará e, em seguida, com as capacidades totais e atuais das 3 bacias hidrográficas que abrigam as CEASAs do estudo em questão, sendo elas as bacias Metropolitanas, Serra da Ibiapaba e Salgado. Foi revelado, em termos de gestão dos recursos hídricos, que as bacias de drenagem cearenses, mesmo com redução de 80,1%, são capazes de suprir a demanda hídrica dos produtos hortifrutigranjeiros comercializados. Além disso, em razão da baixa pegada hídrica dos produtos, é mais sustentável para o estado do Ceará a criação de polos de produção hortifrutigranjeiros para comercialização do que a venda de produtos importados.

PALAVRAS - CHAVE: Pegada hídrica, Bacia Hidrográfica, semiárido nordestino, Sustentabilidade.

STUDY OF THE WATER FOOTPRINT AND VIRTUAL WATER FLOWS IN THE COMMERCIALIZATION OF HORTICULTURAL PRODUCTS IN THE NORTHEASTERN SEMIARID, WITH EMPHASIS ON THE STATE OF CEARÁ

ABSTRACT: As a consequence of the scarcity of water resources in the northeastern semiarid region, there is a propensity for greater commercialization of horticultural products imported from other national drainage basins. Understanding why there is indirect water consumption is fundamental for the sustainability of the semiarid and its respective hydrographic basins. Therefore, the act of evaluating and using sustainability indicators seeks to enable the correct use of water resources. The objective of this study is to analyze the water footprint

and virtual water flows in horticultural products sold at supply centers (CEASAs) in the municipalities of Maracanaú, Ibiapaba and Cariri, all of which are located in the state of Ceará, in order to account for virtual water built-in. The water flow was compared first with the current water storage capacity of the 12 hydrographic basins in the state of Ceará and then with the total and current capacities of the 3 hydrographic basins that house the CEASAs of the study in question, which are the Metropolitan, Serra da Ibiapaba and Salgado basins. It was revealed, in terms of water resources management, that the drainage basins in Ceará, even with a reduction of 80.1%, are able to supply the water demand of the marketed horticultural products. In addition, due to the low water footprint of the products, it is more sustainable for the state of Ceará to create horticultural production hubs for commercialization than the sale of imported products.

KEYWORDS: Water footprint. Hydrographic basin. Northeastern semi-arid. Sustainability.

1 | INTRODUÇÃO

O Semiárido brasileiro é uma região delimitada pela Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste - SUDENE considerando condições climáticas dominantes de semiaridez, em especial a precipitação pluviométrica. Como reflexo das condições climáticas, a hidrografia é frágil, em seus amplos aspectos, sendo insuficiente para sustentar rios caudalosos que se mantenham perenes nos longos períodos de ausência de precipitações (IBGE, 2018). O Semiárido Brasileiro é composto por 1.262 municípios, dos estados do Maranhão, Piauí, Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco, Alagoas, Sergipe, Bahia e Minas Gerais. Possui uma área total de 969.589,4 km². (SUDENE, 2017).

O Ceará é um dos estados do semiárido nordestino. A área total do Ceará é de 148.825,6 km², o que equivale a 9,57% da área pertencente à região Nordeste e 1,74% da área do Brasil. Desta forma, o Estado do Ceará tem a quarta extensão territorial da região Nordeste e é o 17º entre os estados brasileiros em termos de superfície territorial (IPECE, 2010). O estado faz divisa com os estados de Pernambuco, Rio Grande do Norte, Paraíba e Piauí. Possui 184 municípios e 20 Microrregiões Administrativas, destacando-se as Regiões Metropolitanas de Fortaleza, com 19 cidades, e do Cariri, com 9 cidades.

O sistema de produção de hortifrutigranjeiros do Semiárido enfrenta dificuldades para atingir o desenvolvimento produtivo. Isso se deve principalmente à falta de acesso à água e a utilização de sistemas de captação ineficientes.

O volume total de água doce que é utilizada para produzir os bens e serviços consumidos pelo indivíduo ou pela comunidade é definido como pegada hídrica (Hoekstra et al., 2011). A pegada hídrica pode ser determinada diretamente por outros fatores, tais como: o volume, o padrão de consumo, o clima e a agricultura prática (Hoekstra & Chapagain, 2007). A água virtual refere-se a um instrumento de gestão dos recursos hídricos, servindo como medida indireta da água consumida por um bem, produto ou serviço (Guimarães & Xavier, 2008).

Objetivando analisar a pegada hídrica e os fluxos de água virtual nos produtos hortifrutigranjeiros, com ênfase nas CEASA'S do estado do Ceará, o trabalho visa contabilizar a água virtual embutida nos produtos hortifrutigranjeiros que provêm de outras bacias regionais ou nacionais, bem como identificar e qualificar práticas ecologicamente corretas, socialmente justas e economicamente viáveis capazes de atender as necessidades da região.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Centrais Estaduais de Abastecimento

A baixa eficiência na distribuição de hortaliças é considerada um dos maiores entraves para o bom desempenho competitivo de toda a cadeia. A alta perecibilidade, que é uma característica inerente a esses produtos, exige um arranjo de canal de distribuição que permita sua comercialização eficiente, o que está, muitas vezes, fora do alcance dos produtores. Dessa forma os mercados ou entrepostos atacadistas de hortifrutigranjeiros são espaços econômicos e sociais diversificados que reúnem vendedores e compradores, produtores e comerciantes, consumidores e prestadores de serviço, agentes públicos e informais em uma intensa relação comercial e social realizada em curto espaço de tempo (CONAB, 2009).

2.2 Cálculo da Pegada hídrica

A pegada hídrica (WF) é um indicador que quantifica o volume total uma quantidade de água doce que é usada como fator de produção de bens, serviços, empresas e áreas geográficas, entre outras entidades (Hoekstra, 2003). O WF não é apenas um indicador do uso de água doce que olha para ambos consumos de água e poluição, também pode ampliar os recursos hídricos sistemas de avaliação e fornecer informações de utilização de água para tomada de uma decisão (Sun et al., 2013; Wang et al., 2014). Portanto, o WF quantifica o uso de água doce por uma atividade econômica em termos de volume, proporcionando resultado em uma unidade homogênea (Zhuo et al., 2016a). A pegada hídrica total de um processo de desenvolvimento de lavouras ou árvores (PH_{proc}) consiste na soma das componentes verde, azul e cinza: (HOEKSTRA et al., 2011).

$$PH_{proc} = PH_{proc,verde} + PH_{proc,azul} + PH_{proc,cinza} \quad [\text{volume/massa}]$$

A componente verde da pegada hídrica do processo de crescimento de uma plantação ou floresta (PH_{proc,verde}, m³/ton) é calculada como a componente verde da Demanda Hídrica da Cultura (DHC_{1verde}, m³/ha) dividida pela produtividade da cultura (Prtv,ton/ha). A componente azul (PH_{proc,azul}, m³/ton) é calculada de forma parecida: (HOEKSTRA et al., 2011).

$$PH_{proc,verde} = \frac{DHC_{verde}}{P_{rtv}} \quad [\text{volume/massa}]$$

$$PH_{proc,azul} = \frac{DHC_{azul}}{P_{rtv}} \quad [\text{volume/massa}]$$

A componente cinza da pegada hídrica do crescimento de uma plantação ou floresta ($PH_{proc,cinza}$, m3/ton) é calculada efetuando a multiplicação da taxa de aplicação por hectare dos agroquímicos no campo (TAQ , kg/ha), pela fração de lixiviação / escoamento (α), dividida pela concentração máxima aceitável (c_{max} , kg/m3), menos a concentração natural do poluente em questão (c_{nat} , kg/m3), divididas então pela produtividade da cultura (P_{rtv} , ton/ha). (HOEKSTRA et al., 2011).

$$PH_{proc,cinza} = \frac{(\alpha \cdot TAQ) / (c_{max} - c_{nat})}{P_{rtv}} \quad [\text{volume/massa}]$$

2.3 Fluxos de água virtual

O conceito de 'água virtual', estabelecido por Tony Allan (Allan, 1993), refere-se à água utilizada na produção de qualquer mercadoria. Em 2002, Hoekstra apresentou o conceito de uma pegada hídrica (Hoekstra e Hung, 2002), que visa medir o conteúdo de água de todos os bens e serviços consumidos por um indivíduo ou pelos indivíduos de um país (Hoekstra, 2003). A principal diferença entre os dois conceitos é que toda a água virtual é definida a partir da perspectiva da produção, enquanto a água pegada é definida do ponto de vista do consumo (Velázquez et al., 2009). Ao se referir ao comércio, o conceito de água virtual é normalmente utilizado (Chapagain et al., 2006a; Dalin et al., 2012; Zeitoun et al., 2010).

3 | MATERIAIS E MÉTODOS

A pesquisa caracterizou-se por um minucioso estudo sobre a pegada hídrica a fluxos de água virtual, seguida por uma revisão literária sobre as particularidades dos produtos hortifrutigranjeiros presentes no semiárido nordestino e das capacidades atuais e totais das bacias hidrográficas do mesmo. A posteriori, foi realizado um balanceamento dos principais produtos hortifrutigranjeiros comercializados nas Centrais Estaduais de Abastecimento (CEASA'S) do estado do Ceará. Tabelados os dados, e com auxílio do Manual da Pegada Hídrica (Hoekstra, 2011), foi-se calculado a pegada hídrica de cada produto ofertado e comercializado na CEASA/CE. Os dados obtidos foram separados

por categoria e comparados com as capacidades totais e atuais dos reservatórios das 12 bacias hidrográficas do Ceará, com ênfase nas bacias hidrográficas que abastecem as Centrais de abastecimento do Cariri, Ibiapaba e Maracanaú.

O fluxo de água virtual foi calculado para os principais produtos hortifrutigranjeiros comercializados na CEASA, tendo como valor padrão para a água virtual dos produtos a publicação de Hoekstra 2011. Com base nesse valor, foi multiplicado pelo volume, expresso em toneladas comercializados na CEASA/CE. Vale a pena salientar que para cada produto será subdividido por diferentes origens, conhecendo assim o fluxo de água virtual a partir de cada bacia de produção agrícola, revelando a importância e o impacto deste fluxo de água virtual para a nossa região.

Os resultados estabelecem reflexões teóricas acerca dos desafios e potencialidades de práticas ecologicamente corretas, socialmente justas e economicamente viáveis relacionados à pegada hídrica e fluxos de água virtual dos produtos hortifrutigranjeiros do semiárido Brasileiro e enfaticamente no estado do Ceará.

4 | RESULTADOS

Através da Análise Conjuntural do volume de produtos em tonelada, oriundos do Ceará e de Outros Estados, comercializados na Ceasa/Ce, foram-se apontados de modo analítico e com riqueza de detalhes, os indicadores de comportamento dos 22 principais produtos e suas variedades, os quais são responsáveis por uma média mensal de quase 80% da comercialização na empresa. As tabelas abaixo mostram a distribuição do volume em toneladas e do valor em reais, comercializados no Ano de 2019 na Ceasa-Maracanaú, na Unidade de Mercado do Produtor da Ibiapaba e na Ceasa-Cariri.

PRODUTOS	PROCEDÊNCIA	VOLUME (T) / 2019		PARTIC. (%) CEARÁ OUT. ESTADOS
		TONELADAS	TOTAL	
Abacate	CEARÁ	3.034,57	13.926,78	21,8
	PA, TO, RN, PB, BA, MG, ES, SP, PR, SC, RS	10.892,21		78,2
Abacaxi	CEARÁ	529,83	17.816,04	3,0
	PA, MA, RN, PB, PE, SE, BA, ES, SP, PR	17.286,21		97,0
Banana pacovan	CEARÁ	26.082,30	26.418,55	98,7
	PA, RN, PE, AL, SE, BA, MG	336,25		1,3
Banana prata	CEARÁ	40.434,99	41.373,62	97,7
	RO, PA, PE, SE, BA, MG	938,63		2,3
Goiaba	CEARÁ	3.833,31	24.499,46	15,6
	PI, RN, PB, PE, BA, SC, RS	20.666,15		84,4
Laranja pêra	CEARÁ	551,37	55.786,69	1,0
	PA, TO, PB, PE, AL, SE, BA, MG, SP, MT, GO, DF	55.235,32		99,0
Maçã nacional	CEARÁ	249,40	9.297,96	2,7
	MA, RN, PB, PE, BA, MG, ES, SP, PR, SC, RS, GO	9.048,56		97,3
Mamão comum	CEARÁ	1.295,62	1.822,56	71,1
	RN, PB, PE, BA	526,94		28,9
Mamão formosa	CEARÁ	16.127,08	22.253,97	72,5
	AM, RN, PB, PE, MG, ES, PR, RS	6.126,89		27,5
Mamão haval	CEARÁ	408,66	1.320,31	31,0
	RN, PB, BA	911,65		69,0
Maracujá	CEARÁ	20.056,59	21.658,26	92,6
	PA, RN, PB, PE, ES, SP, SC, RS	1.601,67		7,4
Melancia	CEARÁ	9.454,91	20.902,81	45,2
	PI, RN, PB, PE, BA, PR, SC, RS	11.447,90		54,8
Melão espanhol	CEARÁ	323,70	2.017,44	16,0
	PI, RN, PB, BA, SP, SC	1.693,74		84,0
Melão japonês	CEARÁ	3.651,68	8.434,82	43,3
	RN, PB, SP, RS, GO	4.783,14		56,7
Total frutas	CEARÁ	126.034,00	267.529,2	47,1
	OUTROS ESTADOS	141.495,25		52,9

Tabela 1: CEASA/CE - Principais Frutas comercializadas.

Fonte: NUPLE/UNIMER-IB/CEASA CARIRI (2019).

PRODUTOS	PROCEDÊNCIA	VOLUME (T) / 2019		PARTIC. (%) CEARÁ OUT. ESTADOS
		TONELADAS	TOTAL	
Abóbora caboclo	CEARÁ	960,84	2.433,6	39,5
	MA, RN, PB, PE, BA, MG, SP, SC	1.472,72		60,5
Abóbora leite	CEARÁ	933,50	1.917,0	48,7
	MA, RN, PB, PE, BA, SP	983,49		51,3
Chuchu	CEARÁ	6.291,78	6.351,1	99,1
	PB, ES	59,30		0,9
Milho verde	CEARÁ	7.798,92	7.990,9	97,6
	PA, RN, PE, BA, SP	192,00		2,4
Pimentão	CEARÁ	17.796,52	18.412,5	96,7
	RN, PB, PE, BA, MG, ES, SP, PR, RS	615,94		3,3
Repolho	CEARÁ	3.250,03	16.541,2	19,6
	PA, RN, PB, PE, BA, MG, ES, SP, PR, SC, RS, MT, GO	13.291,13		80,4
Tomate	CEARÁ	28.697,93	43.564,3	65,9
	MA, RN, PB, PE, AL, BA, MG, ES, SP, PR, RS, GO	14.866,41		34,1
Alho Importado	CEARÁ	209,78	894,5	23,5
	PE, MG, SP, GO	684,72		76,5
Alho nacional	CEARÁ	172,28	1.544,0	11,2
	PE, SE, MG, ES, SP, SC, RS, GO	1.371,75		88,8
Batata inglesa	CEARÁ	543,95	36.069,7	1,5
	MA, RN, PB, PE, SE, BA, MG, ES, RJ, SP, PR, SC, RS, GO, DF	35.525,70		98,5
Beterraba	CEARÁ	477,12	7.749,5	6,2
	PI, RN, PB, PE, AL, BA, MG, ES, RJ, MS, GO	7.272,37		93,8
Cebola	CEARÁ	2.424,62	32.275,2	7,5
pêra/nac/import	RN, PB, PE, SE, BA, MG, ES, SP, PR, SC, RS, GO	29.850,62		92,5
Cenoura	CEARÁ	2.708,91	25.842,2	10,5
	PI, PE, BA, MG, ES, RJ, SP, MS, GO, DF	23.133,25		89,5
Total hortaliças	CEARÁ	72.266,18	201.585,6	35,8
	OUTROS ESTADOS	129.319,40		64,2

Tabela 2: CEASA/CE - Principais Hortaliças comercializadas.

Fonte: NUPLE/UNIMER-IB/CEASA CARIRI (2019).

De um total equivalente a 469.114,8 toneladas de produtos comercializados na CEASA/CE no ano de 2019, 57,72% são de produtos importados de outras bacias hidrográficas brasileiras, enquanto 42,27% são produtos produzidos internamente no estado. Os gráficos abaixo apresentam de forma mais clara a comparação dos produtos hortifrutigranjeiros provindos de bacias regionais e de outras bacias brasileiras, de maior destaque na comercialização no Ceará, com dados expressos em toneladas/ano.

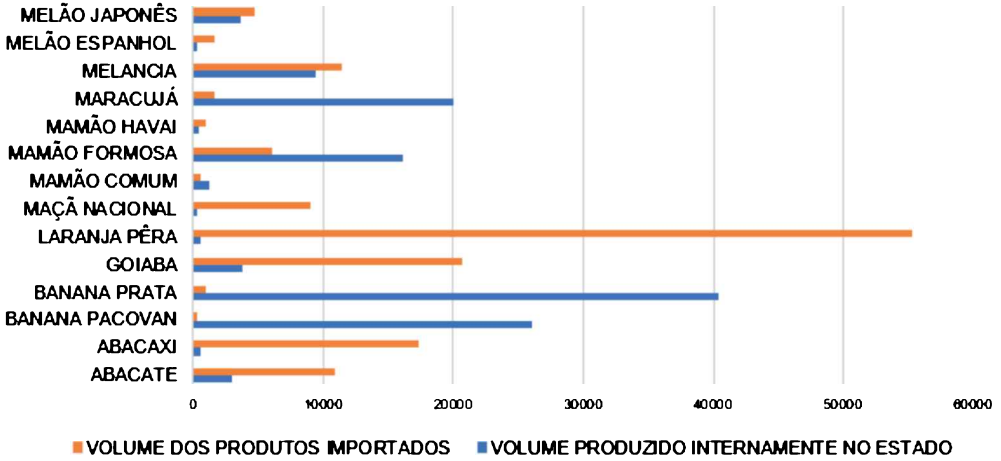


Gráfico 1: Comparação das principais frutas importadas e produzidas com águas de bacias regionais no Ceará.

Fonte: Autores.

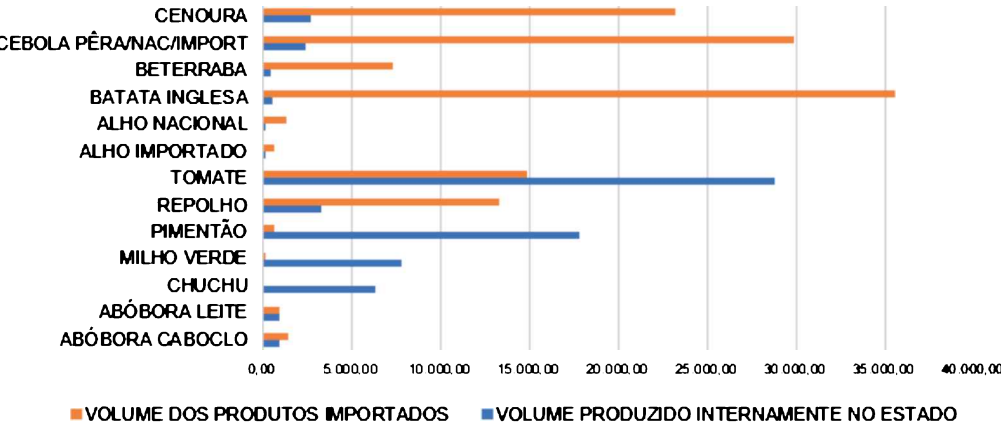


Gráfico 2: Comparação das principais hortaliças importadas e produzidas com águas de bacias regionais no Ceará.

Fonte: Autores.

Com um total de 201.585,6 toneladas de frutas comercializadas na CEASA/CE no ano de 2019, 47,12% são de frutas produzidas internamente no estado, sendo elas principalmente a banana prata, banana pacovan, maracujá e o mamão formosa, enquanto 52,88% são frutas importadas de outras bacias nacionais. São destaques nessa categoria a maçã nacional, a laranja pêra, a goiaba e o abacaxi.

Já com relação a categoria hortaliças, 64,15% são produtos importados de outros estados, liderando esta categoria a cenoura, a cebola, batata inglesa e o repolho. Apenas 35,85% são produtos oriundos de bacias hidrográficas cearenses, sendo tomate, pimentão, milho verde e chuchu os principais produtos nesta categoria.

A tabela a seguir mostra os principais produtos comercializados na CEASA/CE com o respectivo valor calculado da Pegada hídrica. Para o cálculo da pegada hídrica por produto, foi-se multiplicado a quantidade correspondente de cada produto, em toneladas, pela pegada hídrica de cada produto analisado, em m³/ton, tendo como referência os dados de Hoekstra (2011). A água embutida nos produtos importados será incorporada ao estado do Ceará como a pegada hídrica cinza, sendo definida como o volume de água doce necessário para assimilar a carga de poluentes, a partir de concentrações naturais e de padrões de qualidade da água existentes.

PRODUTOS	PEGADA HÍDRICA (M³/T)	PRODUTOS	PEGADA HÍDRICA (M³/T)
Abacate	27588941,28	Abóbora caboclo	817676,16
Abacaxi	4543090,05	Abóbora leite	644108,64
Banana pacovan	20870650,55	Chuchu	1238460,21
Banana prata	32685155,85	Milho verde	5593644
Goiaba	44099028,00	Pimentão	6978325,372
Laranja pêra	31240543,60	Repolho	4631524,8
Maçã nacional	7642923,12	Tomate	9322767,69
Mamão comum	838377,60	Alho importado	526860,5
Mamão formosa	10236826,20	Alho nacional	909433,67
Mamão havi	607342,60	Batata inglesa	10351989,55
Maracujá	12128623,92	Beterraba	1022932,68
Melancia	4912160,35	Cebola pêra/nac/import	8778865,28
Melão espanhol	474098,40	Cenoura	5039221,2
Melão japonês	1982182,70		

Tabela 3: Pegada Hídrica total dos principais produtos hortifrutis comercializados na CEASA/CE.

Fonte: Adaptado de Hoekstra (2011) e NUPLE/UNIMER-IB/CEASA CARIRI (2019).

A pegada hídrica total do estado do Ceará foi obtida ao realizar o somatório da pegada hídrica dos produtos hortifrutigranjeiros do estado do Ceará provindo de bacias hidrográficas cearenses com pegada hídrica de importação. O resultado corresponde a 255.705.753,97 m³/ano. 56,42% deste valor equivale a pegada hídrica cinza do estado. Atualmente, o Estado do Ceará está dividido em 12 regiões hidrográficas, conforme a figura a seguir.

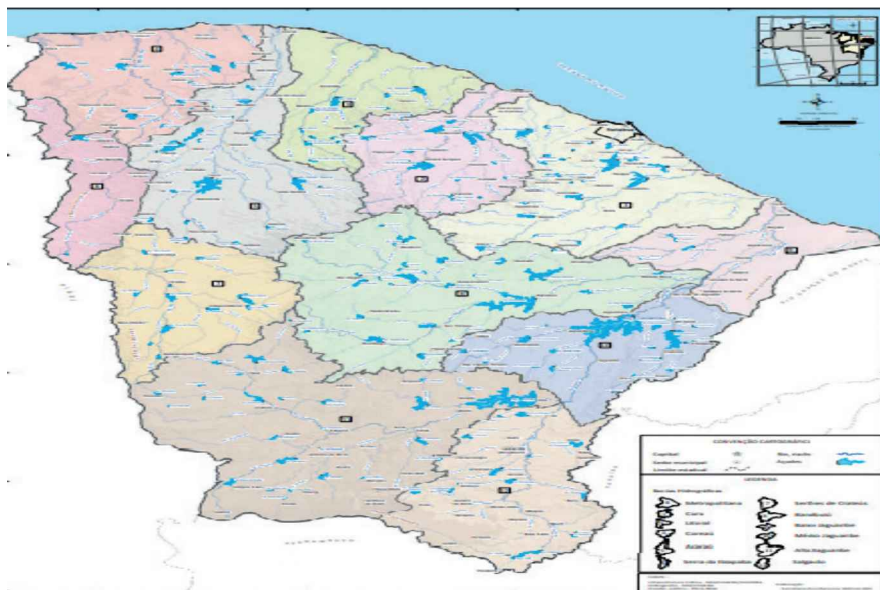


Figura 1: Bacias Hidrográficas Do Estado Do Ceará.

Fonte: Secretaria dos recursos hídricos (2018).

Após todos os dados obtidos, a pegada hídrica total do estado Ceará foi comparada com as capacidades totais e atuais de todos os açudes que compõem as 12 bacias hidrográficas do Ceará, como mostrado na tabela 4 a seguir.

BACIA HIDROGRÁFICA	QUANTIDADE DE RESERVATÓRIOS	CAPACIDADE TOTAL (m³)	CAPACIDADE ATUAL (m³)
Acaraú	15	1.718.270.000	633.270.000
Alto Jaguaribe	24	2.778.520.000	293.040.000
Baixo Jaguaribe	1	24.000.000	14.470.000
Banabuiú	19	2.755.320.000	273.320.000
Coreaú	10	303.740.000	277.640.000
Curu	13	1.028.800.000	163.740.000
Litoral	10	214.900.000	169.450.000
Metropolitana	22	1.378.610.000	441.410.000
Médio Jaguaribe	15	7.386.690.000	633.140.000
Serra da Ibiapaba	1	141.000.000	50.880.000
Serões de Crateús	10	448.090.000	68.060.000
Salgado	15	452.310.000	131.760.000
TOTAL	155	18.630.250.000	3.150.180.000

Tabela 4: Reservatórios por bacia hidrográfica do estado do Ceará.

Fonte: Fundação Cearense de Meteorologia e Recursos Hídricos – FUNCEME (2018).

A região nordeste do país é caracterizada por elevadas temperaturas, evaporações altas e escassez de chuvas. Ha um discernimento significativo quando a pegada hídrica

é comparada com a capacidade atual desses reservatórios, isto é, com a quantidade de água das bacias bastante reduzida com a sua capacidade total, como visto acima, os reservatórios estão com apenas 16,90% de abastecimento quando comparadas as suas capacidades totais.

A bacia hidrográfica do salgado tem uma área de drenagem de 12.865 km², correspondente a 8,25% do território cearense, sendo o seu principal rio o Salgado, abrangendo grande parcela da região Sul do Estado. Esta bacia é composta por 23 municípios. Os melhores aquíferos da bacia do Jaguaribe estão localizados nessa região, notadamente no Cariri. Essa bacia apresenta uma capacidade de acumulação de águas superficiais de 447,41 milhões de m³, num total de 13 açudes públicos gerenciados pela COGERH, perenizando 270 km de trecho de rio (SRH, 2018). Sua capacidade atual corresponde a 29,1% de sua capacidade total. A CEASA Cariri, no município de Barbalha, está presente neste cenário, sendo uma das principais centrais de abastecimento citadas neste trabalho.

As bacias hidrográficas metropolitanas têm uma área de drenagem de 15.085 km², correspondente a 10,18% do território cearense, sendo uma região hidrográfica formada por 16 bacias independentes. Abriga o mais importante centro consumidor de água do Estado, que é a Região Metropolitana de Fortaleza (RMF), cuja disponibilidade hídrica tem sido insuficiente para o atendimento da população e suprimento de todas as atividades econômicas. Necessita-se, então, importar água de outras bacias hidrográficas, principalmente, pelas transposições Jaguaribe/RMF, através do Canal do Trabalhador e do Eixo Castanhão/RMF (SRH, 2018). A CEASA Maracanaú, citada neste trabalho, está presente no cenário atual das bacias hidrográficas metropolitanas, onde a disponibilidade hídrica se encontra comprometida.

A CEASA Ibiapaba também fonte para obtenção de dados no presente trabalho, é abastecida pela bacia hidrográfica da serra da Ibiapaba que possui uma área de 5.987,75 km², compreendendo as redes de drenagem dos Rios Pejuaba, Arabê, Jaburu, Jacaraí, Catarina, Pirangi, Riacho da Volta, Riacho do Pinga e Inhuçu. Esta bacia é composta por 10 municípios e apresenta uma capacidade de acumulação de águas superficiais de 141.000.000 m³, num total de 01 açude monitorado pela COGERH (SRH, 2018). Quando comparada a sua capacidade total, sua capacidade atual equivale a 36%.

As bacias hidrográficas do salgado, metropolitanas e serra da Ibiapaba, que abastecem as CEASA'S Cariri, Maracanaú e Ibiapaba respectivamente, são exemplos de como as bacias hidrográficas cearenses sofrem com a escassez de recursos hídricos.

Em relação aos fluxos de água, e levando em consideração, que em média 8% da capacidade é destinada ao abastecimento humano, 22% é destinada ao abastecimento industrial e 70% para a agropecuária, foi-se elaborada uma comparação das capacidades atuais dos três reservatórios que abastecem as regiões na qual são localizadas as CEASA'S, com as pegadas hídricas obtidas. O resultado é melhor visualizado no gráfico a seguir.

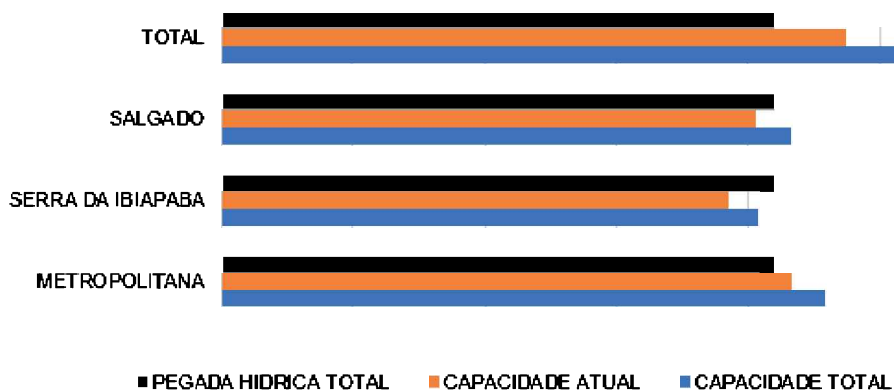


Gráfico 3: Comparação das bacias hidrográficas com a pegada hídrica total do estado.

Fonte: Autores.

Com relação a bacia metropolitana, a pegada hídrica quando comparada a capacidade total, equivale a 18,54% e em relação a capacidade atual da bacia, corresponde a 57,92%. Associada a bacia serra da Ibiapaba, foi identificado que a bacia não é capaz de suprir a demanda hídrica total dos hortifrutigranjeiros do estado. A PH quando comparada com a capacidade total da bacia do salgado por sua vez equivale a 56,53%, porém sua capacidade atual não seria capaz de munir a pegada hídrica. Por fim, quando comparado a capacidade total dos reservatórios com a pegada hídrica total do estado, observa-se que a pegada hídrica corresponde a apenas 1,37%, já quando comparada a capacidade atual dos reservatórios, a PH equivale a 8,11%.

51 CONCLUSÃO

O Ceará comercializa mais produtos importados de outras bacias hidrográficas nacionais do que os produzidos com águas de bacias regionais. Em decorrência deste fato, ocorre um considerável impacto na quantidade de água indireta importada desses produtos para dentro do Ceará, relacionando-se totalmente com a capacidade de água do estado e na gestão dos recursos hídricos.

Os produtos hortifrutigranjeiros comentados ao longo deste trabalho, possuem uma baixa pegada hídrica. Considerando esse fato, é recomendado aos produtores o uso de práticas agrícolas sustentáveis como a utilização de sistemas de irrigação de volume reduzido; a prática de sistemas agrícolas equitativos; e por fim, ao governo do estado do Ceará a criação de políticas públicas de estímulo aos polos de produção de hortifrutigranjeiros, especialmente nas bacias serra da Ibiapaba e Salgado, tendo em mente que a produção desses produtos são altamente sustentáveis para as bacias em

questão e geraria mais empregos e renda para as regiões. Além disso, a produção e comercialização dos produtos hortifrutigranjeiros provindos de polos agrícolas regionais resultaria consequentemente em uma menor quantidade de geração da pegada hídrica cinza pois do ponto de vista da gestão dos recursos hídricos, fica nítido que o estado pode comercializar e produzir esses produtos mesmo com a quantidade de água gasta na sua produção, visto que não irá esgotar o volume de água que está contido nas doze bacias hidrográficas do estado. Evidenciando que a análise parte do ponto de vista da gestão dos recursos hídricos, não demonstrando a relação econômica nessa pesquisa.

AGRADECIMENTOS

Os autores agradecem a Fundação Cearense de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico, ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico e a Universidade Regional do Cariri pelo fomento e incentivo a pesquisa e produção científica.

REFERÊNCIAS

Allan, J.A., 1993. **Fortunately there are substitutes for water otherwise our hydropolitical futures would be impossible.** In: Overseas Development Administration (Ed.), *Priorities for Water Resources Allocation and Management*. Overseas Development Administration, London, pp. 13–26.

CEASA – Centrais de Abastecimento do Ceará, 2019. **Análise Conjuntural**. Disponível em:< <https://www.ceasa-ce.com.br/analise-conjuntural/>>

Chapagain, A.K., Hoekstra, A.Y., Savenije, H.H.G., 2006a. **Water saving through international trade of agricultural products.** *Hydrol. Earth Syst. Sci.* 10, 455–468.

CONAB – Companhia Nacional de Abastecimento. **Diagnóstico dos mercados atacadistas de hortigranjeiros.** Brasília: CONAB, 2009. 38 p. PROHORT – Programa Brasileiro de Modernização do Mercado Hortigranjeiro.

Dalin, C., Konar, M., Hanasaki, N., Rinaldo, A., Rodriguez-Iturbe, I., 2012. **Evolution of the global virtual water trade network.** *PNAS* 109, 5989–5994

GUIMARÃES, P. B. V.; XAVIER, Y. M. A. **A regulamentação da água virtual nos sistemas ambientais.** 2008. 702-716 pp

HOEKSTRA, A. Y.; CHAPAGAIN, A. K. **The water footprints of Morocco and the Netherlands: Global water use as a result of domestic consumption of agricultural commodities.** *Ecological Economics*, v.64, p.143-151, 2007

HOEKSTRA, A.; CHAPAGAIN, A.; ALDAYA, M.; MEKONNEN, M. **Water Footprint Manual. Setting the Global Standard.** WaterFootprint Network, 2011

Hoekstra, A.Y., 2003. **Virtual water trade: an introduction.** In: Hoekstra, A.Y. (Ed.), *Virtual Water Trade: Proceedings of the International Expert Meeting on Virtual Water Trade*. Value of Water Research Report Series No. 12. UNESCO-IHE, Delft, The Netherlands.

Hoekstra, A.Y., Hung, P.Q., 2002. **Virtual Water Trade: A Quantification of Virtual Water Flows Between Nations in Relation to International Crop Trade**. Value of Water Research Report Series No. 11. UNESCO-IHE, Delft, The Netherlands

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2018. **Semiárido Brasileiro**. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/geociencias/cartas-e-mapas/mapas-regionais/15974-semiarido-brasileiro.html?=&t=o-que-e>>

IPECE - Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará, 2010. **Ceará em Números**. Disponível em: <<https://www.ceara.gov.br/2010/03/13/ceara-em-numeros/>>

SRH - Secretaria dos Recursos Hídricos, 2018. **Plano de ações estratégicas de recursos hídricos do Ceará**. Disponível em: <https://www.srh.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/90/2018/07/PLANO-DE-ACOES-ESTRATEGICAS-DE-RECURSOS-HIDRICOS-CE_2018.pdf>

SUDENE - Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste, 2017. **Delimitação do Semiárido**. Disponível em: <<http://www.sudene.gov.br/delimitacao-do-semiarido>>

Sun, S.K., Wu, P.T., Wang, Y.B., Zhao, X.N., Liu, J., Zhang, X.H., 2013. **The impacts of interannual climate variability and agricultural inputs on water footprint of crop production in an irrigation district of China**. Sci. Total Environ. 444:498–507.

Velázquez, E., Madrid, C., Beltrán, M.J., 2009. **Virtual Water, Water Footprint and Other Indicators of Water Sustainability**. A Necessary Conceptual and Methodological Revision. International Conference of Society of European Ecological Economics, Ljubljana, Slovenia.

Wang, Y.B., Wu, P.T., Engel, B.A., Sun, S.K., 2014. **Application of water footprint combined with a unified virtual crop pattern to evaluate crop water productivity in grain production in China**. Sci. Total Environ. 497:1–9.

Zeitoun, M., Allan, J.A., Mohieldeen, Y., 2010. **Virtual water ‘flows’ of the Nile Basin, 1998–2004: a first approximation and implications for water security**. Glob. Environ. Chang. 20, 229–242

Zhuo, L., Mekonnen, M.M., Hoekstra, A.Y., 2016a. **The effect of inter-annual variability of consumption, production, trade and climate on crop-related green and blue water footprints and inter-regional virtual water trade: a study for China (1978–2008)**. Water Res. 94:73–85.

SOBRE O ORGANIZADOR

ELÓI MARTINS SENHORAS - Professor associado e pesquisador do Departamento de Relações Internacionais (DRI), do Programa de Especialização em Segurança Pública e Cidadania (MJ/UFRR), do Programa de MBA em Gestão de Cooperativas (OCB-RR/UFRR), do Programa de Mestrado em Geografia (PPG-GEO), do Programa de Mestrado em Sociedade e Fronteiras (PPG-SOF), do Programa de Mestrado em Desenvolvimento Regional da Amazônia (PPG-DRA) e do Programa de Mestrado em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação (PROFNIT) da Universidade Federal de Roraima (UFRR). Graduado em Economia. Graduado em Política. Especialista pós-graduado em Administração - Gestão e Estratégia de Empresas. Especialista pós-graduado em Gestão Pública. Mestre em Relações Internacionais. Mestre em Geografia - Geoeconomia e Geopolítica. Doutor em Ciências. *Post-Doc* em Ciências Jurídicas. *Visiting scholar* na Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), no Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), na University of Texas at Austin, na Universidad de Buenos Aires, na Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, México e na National Defense University. *Visiting researcher* na Escola de Administração Fazendária (ESAF), na Universidad de Belgrano (UB), na University of British Columbia e na University of California, Los Angeles. Professor do quadro de Elaboradores e Revisores do Banco Nacional de Itens (BNI) do Exame Nacional de Desempenho (ENADE) e avaliador do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (BASIS) do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP/MEC). Professor orientador do Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE/RR) e pesquisador do Centro de Estudos em Geopolítica e Relações Internacionais (CENEGRI). Organizador das coleções de livros Relações Internacionais e Comunicação & Políticas Públicas pela Editora da Universidade Federal de Roraima (UFRR), bem como colunista do Jornal Roraima em Foco. Membro do conselho editorial da Atena Editora.

ÍNDICE REMISSIVO

SÍMBOLOS

5W2H 125, 127, 129, 130, 131

A

Acionista 65, 67, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 195, 207

Administração 2, 9, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 47, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 76, 78, 112, 115, 116, 123, 125, 128, 132, 147, 168, 169, 177, 179, 188, 189, 190, 199, 200, 202, 213, 215, 217, 218, 219, 220, 221, 223, 224, 233, 235, 239, 242, 243, 244, 252, 255, 256, 269, 284

Agricultura 258, 260, 261, 262, 263, 264, 265, 267, 268, 269, 272

Agronegócio 79, 80, 170, 255, 256

Alimentos 79, 80, 81, 82, 83, 84, 87, 88, 89, 90, 125, 126, 127, 128, 130, 131, 258, 259, 260, 262, 263, 264, 265, 266, 267, 268

Almoxarifado 125, 127, 128, 129, 131, 164

Armazenamento 126, 127, 128, 188, 271

Auditoria 51, 52, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 170

B

Brasil 9, 15, 18, 21, 23, 26, 32, 35, 60, 63, 65, 66, 76, 77, 78, 80, 82, 91, 94, 96, 105, 106, 107, 108, 114, 121, 123, 124, 136, 147, 149, 150, 151, 156, 157, 179, 180, 181, 182, 187, 191, 200, 215, 216, 220, 230, 244, 249, 255, 256, 257, 268, 269, 272

C

Cadeia de suprimentos 158, 159, 160, 161, 162, 165, 169, 172, 173, 188, 258

Capitalização 65, 67, 68, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76

Carnaval 179, 180, 181, 183, 187, 188, 189

Centro de distribuição 171, 172, 176

China 80, 93, 94, 95, 97, 100, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 109, 111, 156, 243, 265, 266, 283

Clientes 49, 126, 137, 145, 159, 160, 161, 168, 171, 172, 173, 174, 177, 196, 226, 249, 252, 253

Commodities 79, 80, 81, 82, 83, 84, 87, 88, 89, 90, 91, 282

Compras 9, 4, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 152, 153, 155, 164, 179, 180, 181, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 252

Consensualidade 17, 18, 19, 20, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 47, 49, 54, 55, 57, 58, 62

Contabilidade 4, 65, 66, 67, 68, 69, 74, 75, 76, 77, 78, 116, 117, 124, 189, 256, 257

Controle 2, 9, 14, 16, 17, 18, 19, 20, 22, 23, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 41, 42, 43, 44, 45, 51, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 96, 98, 113, 114, 115, 116, 117, 123, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 132, 148, 154, 160, 162, 183, 193, 195, 198, 226, 227, 234, 252, 260, 263, 264, 268

Cultura 1, 2, 3, 4, 5, 6, 11, 12, 13, 14, 15, 48, 58, 59, 179, 181, 182, 188, 189, 201, 203, 206, 215, 216, 218, 220, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 230, 233, 234, 235, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 273, 274

Custos 4, 8, 22, 49, 59, 65, 66, 67, 68, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 80, 82, 114, 126, 129, 130, 131, 159, 162, 183, 184, 230, 240, 259, 268

D

Desdobramento 1, 3, 8, 9, 10, 37, 233

Desenvolvimento 2, 23, 25, 40, 60, 71, 72, 81, 95, 97, 98, 101, 105, 107, 117, 122, 136, 137, 138, 145, 146, 149, 157, 181, 186, 189, 192, 195, 196, 198, 202, 206, 207, 211, 220, 222, 223, 224, 225, 226, 228, 229, 232, 233, 234, 237, 240, 247, 248, 249, 250, 254, 255, 256, 257, 260, 269, 272, 273, 282, 283, 284

Desperdício 10, 14, 125, 126, 127, 128, 130, 131, 142, 143, 145, 146, 180, 181

Direito 17, 18, 19, 20, 24, 25, 27, 30, 31, 32, 34, 35, 36, 37, 39, 40, 41, 42, 43, 46, 47, 49, 54, 55, 57, 58, 60, 61, 62, 63, 68, 116, 268

E

Economia 18, 22, 49, 60, 76, 94, 116, 126, 129, 150, 168, 181, 193, 196, 197, 206, 221, 224, 250, 258, 284

Educação Financeira 148, 149, 150, 154, 155, 156, 157

Empresa 1, 2, 4, 5, 7, 8, 9, 11, 13, 66, 68, 69, 70, 72, 75, 76, 93, 95, 96, 99, 100, 102, 106, 112, 113, 114, 115, 116, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 125, 128, 137, 138, 147, 158, 159, 160, 161, 163, 164, 165, 166, 168, 173, 174, 176, 183, 192, 195, 201, 202, 203, 204, 205, 207, 208, 209, 210, 211, 213, 216, 219, 226, 233, 236, 237, 239, 242, 246, 247, 249, 251, 252, 253, 254, 255, 257, 275

Escolas de Samba 179, 180, 181, 182, 183, 187, 188, 189, 190

Estratégia 1, 3, 4, 6, 7, 10, 14, 20, 94, 101, 105, 106, 113, 117, 138, 146, 149, 150, 157, 195, 196, 207, 208, 223, 230, 232, 235, 254, 283, 284

F

Fantasia 179, 180, 181, 182, 185, 186, 187

Fazendas 258, 260, 262, 263, 264, 265, 268, 269

Ferramenta 8, 9, 10, 12, 59, 112, 115, 117, 118, 124, 125, 127, 129, 131, 133, 135, 137, 141, 145, 146, 150, 170, 201, 212, 214, 221, 250, 258

G

Gestão 9, 1, 2, 3, 4, 5, 8, 15, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 26, 30, 32, 34, 35, 36, 37, 53, 54, 55, 56, 57, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 101, 113, 115, 116, 117, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 131, 132, 158, 159, 160, 161, 169, 170, 172, 173, 177, 179, 180, 181, 183, 185, 187, 188, 189, 190, 197, 201, 205, 206, 209, 210, 211, 212, 216, 218, 220, 221, 222, 224, 233, 235, 237, 241, 244, 247, 248, 250, 252, 253, 254, 255, 256, 257, 264, 271, 272, 281, 282, 284

Gestores 7, 10, 12, 19, 35, 57, 76, 112, 114, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 131, 202, 213, 233, 239, 251, 253

Governança Corporativa 113, 250, 251, 252, 254

Indicadores 3, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 16, 118, 158, 159, 161, 162, 163, 166, 168, 169, 170, 177, 188, 246, 252, 254, 271, 275

K

KPI 159, 161, 169, 170

L

Logística 4, 128, 160, 162, 169, 173, 177, 178, 187, 188, 189, 190, 258, 259, 265

M

Marketing 105, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 145, 146, 147, 201, 207, 208, 218, 221, 253, 256

Melhoria Contínua 1, 2, 3, 6, 14, 131, 159

Mercado 2, 53, 65, 75, 81, 82, 83, 88, 92, 93, 94, 95, 97, 98, 100, 102, 103, 104, 105, 106, 113, 114, 115, 117, 128, 135, 136, 137, 138, 147, 158, 163, 181, 183, 184, 186, 187, 188, 192, 196, 204, 208, 211, 212, 227, 233, 239, 247, 248, 249, 251, 255, 257, 260, 261, 263, 268, 275, 282

Métricas 7, 8, 9, 76, 229

Modelo 17, 18, 19, 21, 22, 23, 24, 25, 36, 40, 59, 60, 63, 67, 68, 72, 73, 83, 84, 86, 96, 114, 163, 188, 197, 218, 229, 248, 249, 255, 262, 266, 268, 269

Montadora 93, 94, 98, 103, 105, 106

N

Neuromarketing 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 145, 146, 147

O

Organização 2, 9, 1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 18, 24, 30, 34, 63, 98, 113, 115, 116, 128, 131, 138, 149, 157, 160, 161, 162, 172, 180, 182, 183, 184, 185, 188, 194, 204, 209, 218, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 230, 232, 233, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 241, 247, 249, 251, 252, 253, 254, 256, 260

P

Pedidos 35, 129, 164, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 183, 184

Pegada Hídrica 271, 272, 273, 274, 275, 278, 279, 281, 282

Percepção 9, 14, 98, 112, 114, 117, 119, 120, 121, 122, 123, 212, 214, 233, 237, 238, 239

Planejamento 22, 112, 116, 126, 128, 129, 130, 133, 148, 152, 156, 158, 159, 168, 170, 172, 180, 183, 186, 188, 254, 257, 259, 260, 264

Preços 79, 80, 81, 82, 83, 85, 87, 88, 89, 90, 91, 93, 161, 183, 268

Q

Qualidade 2, 4, 7, 8, 14, 16, 22, 23, 28, 44, 114, 130, 138, 158, 159, 164, 165, 174, 180, 183, 184, 186, 205, 227, 247, 250, 251, 252, 253, 264, 268, 278

R

Responsabilidade Social 9, 159, 191, 192, 193, 194, 196, 197, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 211, 212, 213, 215, 216, 218, 219, 222, 223, 224, 226, 228, 229, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 241, 244, 247, 252, 255, 256

Restaurante 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 132

S

Storytelling 133, 134, 135, 136, 137, 138, 140, 142, 143, 145, 146, 147

Sustentabilidade 159, 161, 202, 206, 211, 216, 223, 228, 229, 234, 235, 240, 246, 247, 248, 249, 250, 251, 252, 253, 254, 255, 256, 257, 258, 267, 268, 271

V

Varejo 93, 101, 102, 103, 171, 172

ADMINISTRAÇÃO: ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE DA ATIVIDADE ORGANIZACIONAL 4



www.atenaeditora.com.br 

contato@atenaeditora.com.br 

[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora) 

www.facebook.com/atenaeditora.com.br 

 **Atena**
Editora

Ano 2021

ADMINISTRAÇÃO: ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE DA ATIVIDADE ORGANIZACIONAL 4



www.atenaeditora.com.br 

contato@atenaeditora.com.br 

[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora) 

www.facebook.com/atenaeditora.com.br 

 **Atena**
Editora

Ano 2021