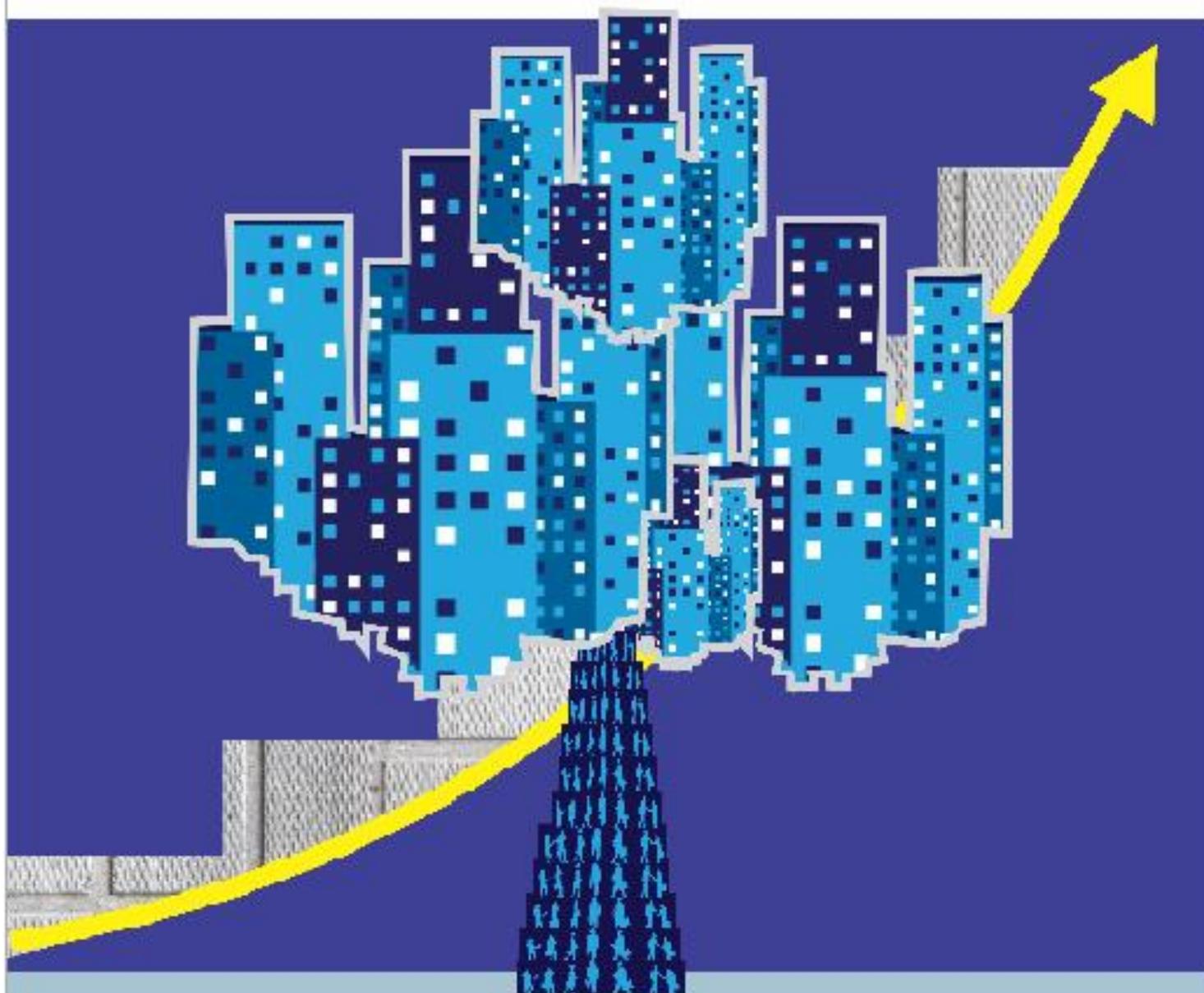




Revista de Administração da UEG

ISSN 2236-1197



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE GOIÁS

V. 11, N. 1 | jan./abr. 2020

Universidade Estadual de Goiás

Reitor: Valter Gomes Campos
Chefia de Gabinete: Cristhyan Martins Castro Milazzo
Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação: Everton Tizo Pedroso
Coordenação de Projetos e Publicações: Elisabete Tomomi Kowata
Coordenador da Unidade Universitária de Anápolis Ciências Socioeconômicas e Humanas: Ewerton de Freitas Ignacio

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Revista de Administração da UEG – v. 11, n. 1, 2020 – Anápolis: Universidade Estadual de Goiás, 2020.

Quadrimestral

Publicação da Unidade Universitária de Anápolis Ciências Socioeconômicas e Humanas da Universidade Estadual de Goiás

ISSN 2236 1197 (*on-line*)

1. Administração – Periódico.

A Revista de Administração da UEG está nos Indexadores:

DOAJ – Directory of Open Access Journals

A Revista de Administração da UEG está referenciada no Diretório

LATINDEX – Sistema Regional de Información en Línea para Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Comitê de Política Editorial

Ana Cláudia Machado Padilha, Ana Cristina Limongi França, Cecílio Elias Daher, Dorival Gomes Geraldine, Mauro Caetano de Souza, Odilon José de Oliveira Neto

Editora Chefe

Maria Aparecida de Souza Melo

Conselho Editorial

Alzemar José Delfino – Universidade Federal de Uberlândia, Faculdades de Ciências Sociais do Pontal, Ituiutaba, MG, Brasil

Ana Cláudia Machado Padilha – Universidade de Passo Fundo, Faculdade de Economia e Administração, Passo Fundo, RS, Brasil

Ana Cristina Limongi França – Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia Administração e Contabilidade, São Paulo, SP, Brasil

Angela Christina Lucas – Centro Universitário FEI, Faculdade de Engenharia Industrial, São Bernardo do Campo, SP, Brasil

Antonio Marcos de Queiroz – Universidade Federal de Goiás, Faculdade de Administração, Contábeis e Economia, Goiânia, GO, Brasil

Dorival Geraldine Gomes – Universidade Estadual de Goiás, Campus Aparecida de Goiânia, Aparecida de Goiânia, GO, Brasil

Eloína Maria Ávila Monteiro – Universidade do Estado do Pará, Centro de Ciências Biológicas e da Saúde, Belém, PA, Brasil

Evandro Luiz Lopes – Universidade Nove de Julho, Programa de Pós-graduação em Administração, São Paulo, SP, Brasil

Francisco Antonio Coelho Junior – Universidade de Brasília, Faculdade de Economia, Administração, Contábeis e Ciências da Informação e Documentos, Brasília, DF, Brasil

Frederico Augusto Tavares Junior – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Escola de Comunicação, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

Gemael Chaebo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campus Universitário de Nova Andradina, Nova Andradina, MS, Brasil

Irene Raguenet Troccoli – Universidade Estácio de Sá, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

Janduhy Camilo Passos – Universidade Federal de Uberlândia, Faculdade de Gestão e Negócios, Uberlândia, MG, Brasil

José Alberto Carvalho dos Santos Claro – Universidade Federal de São Paulo, Campus Baixada Santista, Santos, SP, Brasil

Júlio Adriano Ferreira dos Reis – Pontifícia Universidade Católica do Paraná e Unochapecó, Chapecó, PR, Brasil

Jussara Goulart da Silva – Universidade Federal de Uberlândia, Faculdade de Ciências Integradas do Pontal, Ituiutaba, MG, Brasil

Leandro Rivelli Teixeira Nogueira – Universidade Federal de Alfenas, Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Varginha, MG, Brasil

Leonardo Caixeta de Castro Maia – Universidade Federal de Uberlândia, Faculdade de Gestão e Negócios, Uberlândia, MG, Brasil

Leonardo Pinheiro Deboçã – Universidade Federal de Viçosa, Campus de Rio Paranaíba, Rio Paranaíba, MG, Brasil

Luís Moretto Neto – Universidade Federal de Santa Catarina, Departamento de Administração, Florianópolis, SC, Brasil

Marcela Avelina Bataghin Costa – Instituto Federal de São Paulo, São Carlos, SP, Brasil

Mauro Caetano de Souza – Universidade Federal de Goiás, Faculdade de Ciências e Tecnologia (FC&T), Engenharia de Transportes, Goiânia, GO, Brasil

Mauro Vivaldini – Universidade Metodista de Piracicaba, Faculdade de Gestão e Negócios, Piracicaba, SP, Brasil

Odilon José de Oliveira Neto – Universidade Federal de Uberlândia, Faculdade de Ciências Integradas do Pontal, Ituiutaba, MG, Brasil

Patrícia Glaucia Moreno – Faculdade de Tecnologia Tatuí, Botucatu, SP, Brasil

Peterson Elizandro Gandolfi – Universidade Federal de Uberlândia, UFU, Brasil

Rejane Alexandrina Domingues Pereira do Prado – Universidade Federal de Uberlândia, Faculdade de Ciências Integradas do Pontal, Ituiutaba, MG, Brasil

Ricardo Limongi França Coelho – Universidade Federal de Goiás, Faculdade de Administração, Contábeis e Economia, Goiânia, GO, Brasil

Sany Karla Machado – Universidade Federal de Uberlândia, Faculdade de Gestão e Negócios, Uberlândia, MG, Brasil

Sueli Menelau de Novais – Universidade Federal de Pernambuco, Campus do Agreste, Caruaru, PE, Brasil

Simone Machado Moretto Cesconetto – Prefeitura Municipal de Palhoça, Palhoça, SC, Brasil

Vicente da Rocha Soares Ferreira – Universidade Federal de Goiás, Faculdade de Administração, Contábeis e Economia, Goiânia, GO, Brasil

Equipe Assistente

Águeda Aparecida da Cruz Borges – Universidade Federal de Mato Grosso, Cuiabá, MT, Brasil

Ariovaldo Lopes Pereira – Universidade Estadual de Goiás– UEG, Anápolis, GO, Brasil

Cleiton Ribeiro e Oliveira – Universidade Estadual de Goiás – UEG, GO, Brasil

Elizete Beatriz Azambuja – Universidade Estadual de Goiás – UEG, São Luiz dos Montes Belos, GO, Brasil

Lucimar Luisa Ferreira – Faculdade Nossa Senhora Aparecida – FANAP, Aparecida de Goiânia, GO, Brasil

Maisa Dias – Secretaria do Turismo Municipal – Goiânia, GO, Brasil

Miliane Cardoso Moreira Vieira – Universidade Federal do Tocantins – UFT, Araguaína, TO, Brasil

Míriam Pereira Gautério Bizzotto – Universidade Estadual de Goiás – UEG, Caldas Novas, GO, Brasil

Rozely Martins Costa – Secretaria do Estado de Goiás, Caldas Novas, GO, Brasil

Taís Elizabeth Pereira Batista – Universidade Federal de Goiás – UFG, Goiânia, GO, Brasil

Vânia Borges Arantes – Universidade Estadual de Goiás – UEG, Anápolis, GO, Brasil

Vera Lúcia Dias dos Santos Augusto – Universidade Estadual de Goiás – UEG, Caldas Novas, GO, Brasil

Virgínia Paiva Bueno Sakai – Universidade Estadual de Goiás– UEG, Anápolis, GO, Brasil

Editora

Universidade Estadual de Goiás

Arte/Editoração Eletrônica

Elisabete Tomomi Kowata

Central de Relacionamento

Unidade Universitária de Anápolis Ciências Socioeconômicas e Humanas: Avenida Juscelino Kubitschek, 146, Bairro Jundiá, Anápolis, Goiás – CEP 75110-390.

Os direitos de publicação desta revista são da Universidade Estadual de Goiás.
Os textos publicados nesta revista são de inteira responsabilidade de seus autores.
É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia desde que seja identificada a fonte.
A reprodução total de artigos é proibida.

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DA UEG
V.11, N.3, jan./abr. 2020, ISSN 2236 1197 (on-line)

www.revista.ueg.br/index.php/revista_administracao

SUMÁRIO

Páginas Iniciais

<i>Obstáculos à Internacionalização do Ensino Superior na Perspectiva de Docentes: Inputs para a Gestão Acadêmica</i>	5-22
Karine Pereira da Silva, André Luiz Mendes Athayde	
<i>Pagamento antecipado do ICMS por Substituição Tributária: benefícios x malefícios</i>	23-38
Ivone Vieira Pereira, Franciene de Lima	
<i>O direito à cidade em discussão: a luta pelo direito de ter direitos</i>	39-54
Oscar Luiz Schuhardt, Priscilla Borgonhoni Chagas	
<i>Diagnóstico das Empresas Transportadoras de Cargas de Anápolis, Goiás, Brasil</i>	55-67
Selma Maria da Silva, José Elenilson Cruz, Jefferson Soares da Silva, Dineles Rodrigues Vieira, Milena Souza Cavalcanti	
<i>A importância da satisfação dos colaboradores e o clima motivacional nas organizações</i>	68-85
Cláudio Luiz Chiusoli, Edenilson Carlos Pereira, Jeferson Lucas Chodoba, Gislaine Mello De Lorena	
<i>Viabilidade econômica de curto e longo prazo na implantação do cultivo de alface no sistema hidropônico em Catalão – Goiás</i>	86-103
Guilherme Abreu de Paula, Marta Cristina Marjotta-Maistro, Adriana Estela Sanjuan Montebello, Renato Alves de Oliveira, Jerônimo Alves dos Santos	
<i>Inadimplência no setor Varejista: análise da política de cobranças em uma empresa de Palmeira das Missões-RS</i>	104-121
Andressa Petry Müller, Nelson Guilherme Machado Pinto	
<i>Estratégias de Marketing de Relacionamento: uma análise comparativa em organizações sem fins lucrativos da área de saúde</i>	122-139
Arthur Silva Santos, Anderson Soncini Pelissari	
<i>Apreciação das Teorias Organizacionais em pesquisas sobre o mercado editorial brasileiro: um estudo da produção científica no período de 2014 a 2019</i>	140-157
Hellen Cordeiro Alves Marquezzini, Uajará Pessoa Araújo, Kelen Cristina Duarte	
<i>Edição Completa</i>	1-157

Obstáculos à Internacionalização do Ensino Superior na Perspectiva de Docentes: Inputs para a Gestão Acadêmica

Karine Pereira da Silva

André Luiz Mendes Athayde

RESUMO: Objetivou-se explorar qualitativamente as percepções de docentes acerca dos obstáculos à internacionalização de suas atividades, gerando *inputs* para melhor gestão acadêmica. Para tanto, formaram-se dois grupos de docentes, muito e pouco internacionalizados, entrevistados por meio de um roteiro semiestruturado, tendo seus pareceres contrapostos. Os dados coletados foram analisados pela técnica de Análise de Conteúdo, seguidos de um entrecruzamento teórico-empírico. As barreiras à internacionalização levantadas pelos docentes variaram desde a falta de fomento da própria instituição de ensino superior (IES), até a falta de subsídios financeiros, ausência de impacto na remuneração, falta de tempo devido à alta carga didática, falta de proficiência em língua estrangeira, dentre outros obstáculos. Ademais, levantaram-se sugestões de melhoria para a gestão acadêmica quanto ao fomento à internacionalização, variando desde maior subsídio financeiro, até elevação no número de convênios, lançamento de maior quantidade de editais, promoção de mais eventos internacionais, dentre outras sugestões. Apesar dos limitantes naturais de uma pesquisa de abordagem qualitativa, como o reduzido grau de reprodutibilidade, espera-se que a fundamentação teórica deste artigo, entrecruzada com seus dados empíricos, tenha estimulado a reflexão e aprofundamento acerca da internacionalização de docentes, gerando informações para a otimização da gestão acadêmica em organizações educacionais.

Palavras-Chave: Internacionalização do Ensino Superior. Gestão Acadêmica. Docentes.

ABSTRACT: The objective of this article was to qualitatively explore professors' perceptions about obstacles to the internationalization of their activities, generating inputs for better academic management. To this end, two groups of professors were formed, much and little internationalized, they were interviewed by means of a semi-structured script and with their opinions intertwined. Data was analyzed using the Content Analysis technique, followed by a theoretical-empirical crossover. The barriers to internationalization raised by professors ranged from the lack of funding from the higher education institution, to the lack of financial subsidies, lack of impact on remuneration, lack of time due to high teaching load, lack of foreign language proficiency, among other obstacles. In addition, suggestions were made for improving academic management regarding to the promotion of internationalization, ranging from more financial subsidies to an increase in the number of agreements, the launch of a greater number of public notices, the promotion of more international events, among other suggestions. Despite the natural limitations of a qualitative research, such as the reduced degree of reproducibility, it is expected that the theoretical foundation of this article, intertwined with its empirical data, have stimulated reflection and deepening about the internationalization of professors, generating information for optimization of academic management in educational organizations.

Keywords: Internationalization of Higher Education. Academic Management. Professors.

Recebido em: 20/01/2020

Aprovado em: 09/04/2020

Sistema de Avaliação: Double Blind Review

Editora Científica: Maria Aparecida de Souza Melo

1 INTRODUÇÃO

As atividades internacionais das instituições de ensino superior (IES) relacionam-se às políticas e práticas que visam lidar com o ambiente global e tiveram alta expansão nas últimas décadas (ATHAYDE; BARBOSA, 2019; ROMANI-DIAS; CARNEIRO; BARBOSA, 2018; FONSECA *et al.*, 2018; ALTBACH; KNIGHT, 2007). Essa expansão se deve à globalização, que ganhou grande atenção no século XX, e traz consequências para o sistema acadêmico, estimulando-o à adaptação frente aos novos contextos multiculturais das IES (ATHAYDE *et al.*, 2019; ATHAYDE; SILVA, 2019; MIURA, 2006). A internacionalização das instituições de ensino superior foi definida inicialmente por Knight (1994) como um processo de integração das dimensões internacional, intercultural e global nas funções de ensino, pesquisa e extensão de uma instituição de ensino superior. As maneiras pelas quais uma IES se internacionaliza são diversas, variando desde a sua participação em redes internacionais de pesquisa até a promoção de intercâmbio de seus estudantes e professores, a inclusão de aspectos internacionais no currículo de seus cursos, a organização de eventos no exterior, dentre outras atividades institucionais (ROMANI-DIAS; CARNEIRO; BARBOSA, 2018; FONSECA *et al.*, 2018).

Além de explorar a importância e conceituação da internacionalização do ensino superior, a literatura também se dedica a discutir as barreiras existentes quanto a esse processo, que variam desde resistência interna da própria cultura organizacional da IES, até dificuldades de subsídio financeiro, barreiras políticas e procedimentos administrativos que desestimulam a participação em iniciativas

internacionais, falta de pessoal de apoio e pessoal que viabilize as iniciativas internacionais, dentre outras (ATHAYDE; BARBOSA, 2019; DEWEY; DUFF, 2009).

A literatura tem explorado abundantemente a internacionalização do ensino superior nos níveis de análise global, nacional, setorial, institucional e departamental (CARNEIRO *et al.*, 2015; COATES *et al.*, 2014; VAN DAME, 2001; DEWEY; DUFF, 2009), todavia, pesquisas recentes especializadas na temática reconhecem que o papel de docentes e pesquisadores na internacionalização de instituições de ensino superior (nível individual de análise) ainda tem sido negligenciado (ROMANI-DIAS; CARNEIRO; BARBOSA, 2018). Há, portanto, uma lacuna teórica pela falta de discussões profundas acerca das atividades relacionadas à internacionalização promovidas por docentes e pesquisadores, como a publicação de artigos em língua estrangeira, participação em congressos internacionais, participação em grupos de pesquisa no exterior, apresentação de trabalhos em eventos internacionais, participação em programas de professor visitante no exterior e orientação de estudantes internacionais, bem como as barreiras à execução dessas atividades (CARNEIRO *et al.*, 2015). Portanto, motivado por essa lacuna teórica ainda existente, o presente artigo teve como foco o nível individual de análise das barreiras à internacionalização do ensino superior na perspectiva de docentes de uma instituição federal de ensino superior no Brasil, pelo fato de esse nível de análise ainda ser pouco explorado na literatura. Fatores tais como idade, sexo, histórico familiar e profissional, preferências acadêmicas, predileções pessoais, situação financeira familiar, dentre outros, são exemplos desse nível de análise.

Nessa verve, assumindo que cada atividade internacional do docente contribui em certo grau para a internacionalização da IES, e considerando que podem existir barreiras a esse processo, o presente artigo norteou-se pelo seguinte problema: *Quais são os obstáculos à internacionalização do ensino superior na perspectiva de docentes?* Presume-se que ninguém se encontra em uma melhor posição que os próprios docentes para discutir sobre os obstáculos enfrentados no dia a dia para a execução de atividades internacionalizadas, sendo os mesmos tomados neste estudo como boas fontes de informação no nível individual de análise. O objetivo geral da pesquisa foi explorar as percepções individuais de docentes acerca dos dificultadores da internacionalização de suas atividades no contexto em que estão inseridos. Subsidiando o objetivo geral, estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos: i) identificar a existência de atividades de internacionalização na experiência profissional dos docentes participantes da pesquisa; ii) explorar o significado da internacionalização segundo o ponto de vista dos docentes; iii) descrever as motivações e dificultadores da internacionalização na visão dos entrevistados; iv) explorar o ponto de vista dos participantes quanto ao papel institucional da universidade na internacionalização; v) obter sugestões dos docentes acerca de práticas e políticas de internacionalização que poderiam ser adotadas pela universidade na qual estão inseridos; vi) comparar as percepções de docentes muito e pouco internacionalizados.

Além de apresentarem benefícios teóricos, as reflexões levantadas por esta pesquisa visam, principalmente, gerar implicações gerenciais, podendo contribuir para a gestão acadêmica no âmbito da implementação de ações que possam reduzir as dificuldades identificadas quanto à

internacionalização de instituições de ensino superior, fomentando a internacionalização nas práticas de ensino, pesquisa e extensão. Ademais, ao serem levados a refletir sobre a internacionalização e a ampliar o entendimento sobre as formas em que esse processo se dá, assume-se que os docentes serão indiretamente estimulados a adotar essas iniciativas e a repensar as suas práticas acadêmicas. Adicionalmente, têm-se como intuito que os resultados do presente estudo se constituam *inputs* para que diversas IES otimizem a sua gestão acadêmica no sentido de estimularem a internacionalização no nível institucional com base nos principais obstáculos identificados em nível individual nesta pesquisa, criando, assim, condições mais favoráveis para o fomento da internacionalização no âmbito de ensino, pesquisa e extensão. Estudos têm demonstrado a crescente internacionalização das organizações bem como os principais desafios da gestão internacional de recursos humanos (ex.: ATHAYDE; BARBOSA, 2019; ATHAYDE *et al.*, 2019; ATHAYDE; SILVA, 2019). Nesse sentido, o presente estudo visa contribuir para aprofundar o entendimento dos principais desafios desse processo, especificamente nas instituições de ensino superior, gerando informações para uma melhor gestão acadêmica.

Após esta seção introdutória, será apresentada a seguir a fundamentação teórica da pesquisa, abordando as diferentes formas de se internacionalizar, bem como os principais dificultadores do processo de internacionalização do ensino superior. Logo após, apresentar-se-ão os procedimentos metodológicos adotados no estudo, seguidos da seção de resultados e discussão, na qual serão comparadas as perspectivas de docentes muito e pouco internacionalizados, assim como se realizará o entrecruzamento teórico-empírico. Por fim, considerações finais serão tecidas, identificando as

limitações da pesquisa e sugerindo estudos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Tipos de Internacionalização do Ensino Superior

As atividades que envolvem o processo de internacionalização do ensino superior podem ser classificadas em quatro tipos diferentes: i) pesquisa e ensino do corpo docente, envolvendo a participação em eventos, como conferências acadêmicas, atuação como professores visitantes ou publicações internacionais; ii) currículo, envolvendo a introdução de normas internacionais nos planos de ensino dos cursos de uma instituição; iii) estudar programas no exterior, envolvendo parcerias com outras IES para a realização de intercâmbios entre as instituições; iv) outras áreas de atividade, envolvendo intercâmbios estudantis, o cultivo de diversas iniciativas internacionais de relações externas, como uma rede de ex-alunos que estudaram no exterior, e parcerias institucionais vinculadas ao estabelecimento de programas de educação conjunta (DEWEY; DUFF, 2009). A internacionalização envolve ainda uma grande quantidade de práticas, tais como organização, financiamento e decisões estratégicas, que incluem as franquias internacionais, currículo, colaborações de pesquisa, *joint ventures* transfronteiriços, criação de *campus* em outros países, programas de intercâmbio de professores e estudantes, recrutamento de professores com

experiência internacional e, ainda, a quantidade de publicações que um docente tem no exterior (CHINELATO; ZIVIANI, 2016; RODRIGUES; DUARTE; CARRIERI, 2012).

Além das usuais classificações das atividades de uma IES em pesquisa, ensino e extensão, para se falar do processo de internacionalização das IES, há também as classificações quanto à mobilidade física obrigatória (*cross-border*) ou a mobilidade física facultativa (*at home*). Tais classificações são justificadas pelo fato de que algumas atividades exigem um deslocamento físico, como a participação em congressos, a atuação como professor visitante em uma IES estrangeira e os intercâmbios, em geral. Por outro lado, algumas atividades, como a publicação de artigos em periódicos internacionais, adaptação de planos de ensino aos padrões internacionais e a hospedagem de professores visitantes, não precisam necessariamente de um deslocamento físico para fora do país, assim, a internacionalização pode ser realizada *at home* (em casa) (ROMANI-DIAS; CARNEIRO; BARBOSA, 2018). Complementando os tipos de internacionalização supracitados, Romani-Dias, Carneiro e Barbosa (2018) propuseram um apanhado das principais atividades de internacionalização das IES encontradas na literatura sobre o tema, organizadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Classificação das atividades de internacionalização das IES

	ATIVIDADES	CLASSIFICAÇÃO	
		Com mobilidade obrigatória (Cross-border)	Com mobilidade facultativa (At home)
PESQUISA	(1) Participação em redes internacionais de pesquisa, incluindo projetos financiados por organizações de outros países (VAN DAMME, 2001; KNIGHT, 2004; TEICHLER, 2004; ELKIN; DEVJEE; FARNSWORTH, 2005).		X
	(2) Publicações científicas internacionais, como coautores internacionais, ou em revistas e anais de congressos internacionais, ou em língua estrangeira (DEWEY; DUFF, 2009; RODRIGUES; DUARTE; CARRIERI, 2012; COATES <i>et al.</i> , 2014; CUMMINGS <i>et al.</i> , 2014).		X
ENSINO	(3) Atuando como professor visitante ou como estudante, de cursos como pós-doutorado no exterior; participação no exterior em bancas de exames e coorientações (TEICHLER, 2004; DEWEY; DUFF, 2009; COATES <i>et al.</i> , 2014; ROSTAN; FINKELSTEIN; HUANG, 2014).	X	
	(4) Adaptar o currículo dos cursos da IES para padrões internacionais (KNIGHT, 2004; PAIGE, 2005; ALTBACH; KNIGHT, 2007; CHINELATO; ZIVIANI, 2016).		X
	(5) Realização de cursos no exterior em parceria com IES estrangeiras, incluindo parcerias para qualificações do ensino acadêmico (TEICHLER, 1999; VAN DAMME, 2001; DEWEY; DUFF, 2009; RODRIGUES; DUARTE; CARRIERI, 2012).	X	
EXTENSÃO	(6) Participação e organização de eventos acadêmicos internacionais, no país ou no exterior (KNIGHT, 2004; TEICHLER, 2004; PAIGE, 2005; DEWEY; DUFF, 2009).	X	X
	(7) Intercâmbio de estudantes, imigração ou emigração (VAN DAMME, 2001; ELKIN; DEVJEE; FARNSWORTH, 2005; COATES <i>et al.</i> , 2014; ROSTAN; FINKELSTEIN; HUANG, 2014).	X	X
	(8) Intercâmbio de docentes e outros colaboradores envolvidos pesquisa e ensino (imigração e emigração). Inclui a contratação de professores e colaboradores estrangeiros envolvidos em ensino e pesquisa (KNIGHT, 2004; RODRIGUES; DUARTE; CARRIERI, 2012; COATES <i>et al.</i> , 2014; CHINELATO; ZIVIANI, 2016).	X	X
	(9) Criação de unidades (<i>campus</i> acadêmico) em outros países (VAN DAMME, 2001; RODRIGUES; DUARTE; CARRIERI, 2012; CHINELATO; ZIVIANI, 2016).	X	
	(10) Atividades internacionais complementares no <i>campus</i> como música, dança, leituras, palestras e outros eventos (KNIGHT, 2004; PAIGE, 2005).		X

Fonte: Adaptado de Romani-Dias, Carneiro e Barbosa (2018).

2.2 Barreiras à Internacionalização do Ensino Superior

A literatura acerca da internacionalização do ensino superior traz, constantemente, o subtema barreiras desse processo. Primeiramente, tais barreiras surgem devido ao fato de que a internacionalização é um processo de transformação institucional, que requer mudanças de padrões já existentes para alterar as pressuposições, valores e práticas institucionais (KNIGHT, 1994). Um obstáculo significativo à internacionalização é a própria instituição de ensino, pois as instituições são constituídas por estruturas organizacionais com diversos conteúdos acadêmicos e curriculares e por unidades acadêmicas que operam de forma independente, o que torna o desenvolvimento de um consenso sobre a internacionalização um grande desafio (CHILDRESS, 2009).

Outra restrição é a falta de recursos financeiros para as iniciativas internacionais. Ainda que os países ou as instituições vejam a internacionalização como algo de grande importância para o emergente mercado educacional global, muitos deles se veem em situação crítica, pois não dispõem de recursos para desenvolver políticas e projetos que abranjam seus planos de internacionalização (VAN DAMME, 2001). Devido a tais limitações, ficam comprometidos os fundos necessários para suprir as viagens e outras despesas gerais, impedindo que muitos pesquisadores participem de eventos no exterior, assim, perdendo a oportunidade de obter novas ideias e *feedback* de suas pesquisas em andamento (DEWEY; DUFF, 2009; CARNEIRO *et al.*, 2015). Pode ainda haver políticas dentro das instituições que desencorajem financeiramente o corpo

docente a se beneficiar das bolsas de pesquisa internacionais (DEWEY; DUFF, 2009). A falta de financiamentos se relaciona com a falta de estratégias diretas e coerentes, tanto em nível nacional como institucional (VAN DAMME, 2001). A ausência dessas estratégias organizacionais objetivas, por serem essenciais para o sustento do processo de internacionalização (KNIGHT, 2004), pode indicar um obstáculo à internacionalização das IES (MIURA, 2006).

Também são barreiras às políticas e procedimentos administrativos que desestimulam a participação em iniciativas internacionais, em razão da burocracia e demora que envolve os protocolos relacionados às pesquisas internacionais (DEWEY; DUFF, 2009). Ainda, muitos pesquisadores nas instituições são servidores públicos e, devido à estabilidade proporcionada pelo cargo, não se sentem incentivados a ter publicações em revistas internacionais, principalmente, porque não irá influenciar em sua remuneração (CARNEIRO *et al.*, 2015).

Há também as alterações nos calendários acadêmicos nacionais e internacionais, que variam suas configurações semestrais e trimestrais, o que dificulta ao corpo docente a interação com instituições internacionais, que tenham um calendário diferente daquele de sua instituição (DEWEY; DUFF, 2009).

A falta de pessoal de apoio e pessoal que viabilize as iniciativas internacionais também é uma restrição à internacionalização das IES. A ausência de auxílio nas pesquisas e estudos no exterior atrapalham o processo de internacionalização, por isso, todo o pessoal deve conhecer os procedimentos associados às atividades internacionais, para que facilite a organização e atualização dos programas de estudos no exterior e seja possível

organizar informativos sobre os programas para os acadêmicos (DEWEY; DUFF, 2009).

Com relação às barreiras em nível individual, há o fato de que as IES, principalmente, as situadas na América Latina e em países emergentes têm alta carga didática, o que dificulta a produção acadêmica, já que o tempo dos pesquisadores fica limitado. Somado a isso, há a insuficiente proficiência em métodos de pesquisa, que se torna obstáculo às publicações em periódicos bem-conceituados e internacionais (CARNEIRO *et al.*, 2015). Outro motivo relacionado às publicações acadêmicas é o domínio crescente da língua inglesa (ALTBACH; KNIGHT, 2007) que afeta, principalmente, o campo das Ciências Humanas e Ciências Sociais Aplicadas, interferindo na boa articulação de argumentos, já que tem uma forma de escrita e interpretação diferentes do espanhol e do português (RODRIGUES; DUARTE; CARRIERI, 2012). Há também o fato de que muitos artigos são rejeitados pelos periódicos internacionais, porque, muitas vezes, o trabalho acadêmico realizado pelo pesquisador pode ser importante apenas para o contexto em que está inserido, sendo pouco relevante ou não aplicável em outros contextos (RODRIGUES; DUARTE; CARRIERI, 2012).

Além das barreiras em nível individual, já mencionadas, existem também aquelas relacionadas à falta de conhecimento e habilidades dos pesquisadores com relação aos processos adotados pelas IES internacionais, o que pode atrapalhar, tanto as instituições de ensino quanto os pesquisadores, no envolvimento do processo de internacionalização (CHILDRESS, 2009). A falta de conhecimento dos procedimentos de publicação em revistas estrangeiras, como o descuido quanto à missão e ao tipo de artigos publicados pela revista, também afeta o processo de internacionalização, já que tal

fato pode fazer com que os artigos sejam rejeitados por esses periódicos (FERREIRA, 2015; ROMANI-DIAS; CARNEIRO; BARBOSA, 2018).

Abordados os principais tipos de internacionalização do ensino superior e as principais barreiras quanto a esse processo, apresentar-se-ão, a seguir, os procedimentos metodológicos adotados no presente estudo.

3 MÉTODO

Quanto à natureza, a presente pesquisa se caracterizou como aplicada, pois teve como principal finalidade o interesse na utilização, na aplicação e nos efeitos práticos decorrentes especificamente da pesquisa realizada (GIL, 2008; KAUARK; MANHÃES; MEDEIROS, 2010). No contexto analisado, os resultados da pesquisa subsidiarão a tomada de decisão estratégica quanto a ações de internacionalização. No tocante à abordagem do problema, a presente pesquisa se caracterizou como qualitativa, por apresentar um foco mais subjetivo em relação ao que se está sendo analisado; não sendo utilizados métodos e técnicas estatísticas para a coleta de dados, mas sim o ambiente natural em que a pesquisa foi desenvolvida (KAUARK; MANHÃES; MEDEIROS, 2010). A pesquisa qualitativa se mostrou apropriada no contexto deste estudo, haja vista que os docentes tiveram a oportunidade de apresentarem suas impressões, a saber, os dificultadores e recompensas esperados quando da internacionalização de suas atividades acadêmicas. Quanto aos objetivos, a presente pesquisa se caracterizou como descritiva e exploratória que, segundo Gil (2008), busca explicar fenômenos ou desenvolver novas explicações para problemas pesquisáveis, a fim de orientar estudos posteriores. No contexto do presente estudo, descreveram-se os pontos de vista de dois grupos de

docentes, a saber, aqueles com alta e baixa incidência de atividades internacionalizadas, respectivamente.

Concernente aos procedimentos técnicos, a presente pesquisa se caracterizou como bibliográfica, por ser uma pesquisa que foi feita a partir de materiais relevantes relacionados ao tema (LAKATOS; MARCONI, 2003; GIL, 2008; KAUARK; MANHÃES; MEDEIROS, 2010). A presente pesquisa também se caracterizou como documental, pois, além das percepções dos docentes obtidas por meio da entrevista semiestruturada, também, foram obtidos dados no sítio eletrônico da universidade de vínculo dos docentes, bem como a análise dos seus currículos na Plataforma Lattes, quando da identificação de suas respectivas atividades internacionalizadas. A presente pesquisa ainda se caracterizou como estudo de caso, que é descrito como um estudo profundo e exaustivo de uma experiência, fenômeno ou população, de modo que permita o seu conhecimento amplo e detalhado, dentro do seu contexto de realidade (GIL, 2008; KAUARK; MANHÃES; MEDEIROS, 2010).

A população de interesse da pesquisa foram os docentes da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), no *campus* situado na cidade de Montes Claros, norte de Minas Gerais, nomeado Instituto de Ciências Agrárias (ICA). O referido instituto foi escolhido por questões de acessibilidade dos autores do presente artigo, vinculados à mesma instituição. A amostragem se caracterizou como não probabilística por

julgamento, também, conhecida como intencional, em que foram escolhidos docentes que representassem o ‘bom julgamento’ da população (KAUARK; MANHÃES; MEDEIROS, 2010). Como primeiro passo para a amostragem, foram listados os docentes que atuam no ICA e que não estivessem afastados de suas atividades no instituto. A seguir, foi analisado o currículo Lattes de cada um dos 95 docentes do instituto, tomando-se como base as atividades de internacionalização das IES descritas no Quadro 1, sendo quantificadas as atividades de cada um deles. Por fim, elaborou-se um *ranking* de docentes em ordem decrescente com a quantidade de iniciativas de internacionalização de cada um. É importante ressaltar que não se pretendeu, neste estudo, distinguir a intensidade ou importância de cada uma das atividades ligadas à internacionalização, tratando-as, portanto, como de igual valor e tomando como base o levantamento de atividades de internacionalização propostas por Romani-Dias, Carneiro e Barbosa (2018). Formaram-se dois grupos, cada um composto por quatro docentes, sendo o primeiro grupo composto por docentes muito internacionalizados (MIs) – os quatro primeiros do *ranking* – e o segundo grupo composto por docentes pouco internacionalizados (PIs) – os quatro últimos do *ranking*, cujas atividades relacionadas ao tema estão resumidas no Quadro 2.

Quadro 2 – Atividades relacionadas à internacionalização dos entrevistados

Docentes Muito Internacionalizados (MIs)	
MI-1	Pós-doutorado na Alemanha; formação complementar na Alemanha e em Cuba; visita técnica em universidade na Finlândia; revisor de 8 periódicos internacionais; 93 artigos publicados em língua estrangeira ou em revistas internacionais; participação na publicação ou edição de 1 livro em língua estrangeira ou em editoras internacionais; 3 capítulos de livro publicados em língua estrangeira ou em editoras internacionais; 1 trabalho completo publicado em língua estrangeira em anais de congressos internacionais; 18 resumos publicados em língua estrangeira ou em revistas e anais de congressos internacionais; participação na comissão de avaliação do Programa de mobilidade internacional Minas-Mundi; participação em 12 eventos internacionais; participação da organização de 1 evento internacional; orientação de 1 tese de doutorado com trabalho em língua estrangeira.
MI-2	Revisor de 8 periódicos internacionais; publicação de 44 artigos em língua estrangeira ou em revistas internacionais; publicação 3 capítulos de livros em língua estrangeira ou em editoras internacionais; publicação de 1 trabalho completo em língua estrangeira ou em revistas e anais de congressos internacionais; publicação de 25 resumos em língua estrangeira ou em revistas e anais de congressos internacionais; 3 artigos aceitos para publicação em língua estrangeira ou em revistas internacionais; participação em 1 evento internacional.
MI-3	Doutorado com período sanduiche na França; publicação de 12 artigos completos em língua estrangeira ou em revistas internacionais; publicação de 5 textos em jornais ou revistas internacionais ou em língua estrangeira; publicação de 7 trabalhos completos em língua estrangeira ou em revistas e anais de congressos internacionais; publicação de 18 resumos em língua estrangeira ou em revistas e anais de congressos internacionais; participação em 35 eventos internacionais; organização de 1 evento internacional; 2 cursos ministrados em língua estrangeira.
MI-4	Publicação de 40 artigos em língua estrangeira ou em revistas internacionais; publicação de 1 capítulo de livro em língua estrangeira ou em editoras internacionais; publicação de 34 resumos em língua estrangeira ou em revistas e anais de congressos internacionais; participação em 3 eventos internacionais.
Docentes Pouco Internacionalizados (PIs)	
PI-1	Nenhuma atividade identificada relacionada à Internacionalização.
PI-2	Publicação de 6 artigos em língua estrangeira ou em revistas internacionais; publicação de 1 resumo em língua estrangeira ou em revistas e anais de congressos internacionais; participação em 1 evento internacional.
PI-3	Publicação de 5 artigos em língua estrangeira ou em revistas internacionais; publicação de 6 resumos em língua estrangeira ou em revistas e anais de congressos internacionais; participação em 1 evento internacional.
PI-4	Curso de inglês na Irlanda; revisor de 1 periódico internacional; publicação de 7 artigos completos em língua estrangeira ou em revistas internacionais; publicação de 2 resumos em língua estrangeira ou em revistas e anais de congressos internacionais; 2 artigos aceitos para publicação em língua estrangeira ou em revistas internacionais; participação em 1 evento internacional.

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao instrumento de coleta de dados, utilizou-se um roteiro de entrevista semiestruturado e, no tocante à técnica de análise de dados, adotou-se a Análise de Conteúdo, realizada em três etapas: i) Pré-análise, etapa em que ocorre o primeiro contato com os materiais a serem analisados e a elaboração de indicadores para a interpretação dos dados obtidos; ii)

Exploração, que corresponde à busca de semelhanças obtidas entre os resultados de cada membro estudado, criando-se categorizações; iii) Tratamento, etapa em que se realiza o entrecruzamento dos dados obtidos e já categorizados com as teorias de referência. As entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas. A seguir, serão

apresentados e discutidos os resultados empíricos do estudo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Internacionalização na formação acadêmica e profissional dos docentes entrevistados

Quando questionados se a sua formação acadêmica ou profissional incluía alguma atividade de internacionalização, os docentes muito internacionalizados (MIs) mencionaram atividades internacionais com mobilidade física facultativa (*at home*), tais como a participação em palestras e cursos ministrados por professores estrangeiros em instituições brasileiras e parcerias com pesquisadores estrangeiros, assim como citaram atividades com mobilidade física obrigatória (*cross-border*), tais como doutorado cursado em outro país e atuação profissional em empresas estrangeiras.

Por outro lado, os docentes classificados como pouco internacionalizados (PIs), ao serem questionados se sua experiência acadêmica ou profissional envolvia alguma atividade de internacionalização, no geral não mencionaram esse tipo de atividade. Todavia, é interessante observar que os entrevistados PI-02 e PI-04, apesar de afirmarem não possuir nenhuma experiência de internacionalização, em suas formações acadêmicas ou profissionais, apresentam registrados em seus currículos Lattes atividades internacionais de mobilidade física facultativa (*at home*). Esse resultado aponta que o entendimento dos referidos docentes acerca de atividades de internacionalização restringe-se apenas às atividades de mobilidade física, tais como

morar ou realizar atividades em outros países, o que sugere pouca familiaridade com a temática.

4.2 Significado da Internacionalização para os docentes

Ao serem questionados sobre o significado da internacionalização, os docentes muito internacionalizados (MIs) destacaram que a internacionalização significa a ampliação da rede de contatos, tanto no âmbito individual quanto no âmbito da instituição de vínculo do docente, como se pode identificar na fala do entrevistado MI-03:

A gente pode considerar ela (internacionalização) de extrema importância, principalmente porque você amplia seu *networking*, ou seja, você vai buscando aumentar sua rede de conexão, de inter-relação e de intercâmbio internacional, o que acaba sendo excelente, excepcional, vamos dizer assim, tanto para o crescimento pessoal do docente, né, como também para a própria instituição (ENTREVISTADO MI-03, 2020).

Também se destacou entre os docentes muito internacionalizados (MIs) que a internacionalização significa a troca de conhecimento entre os agentes envolvidos, como se pode perceber na fala do entrevistado MI-02. Esse significado, também, foi identificado na fala de um docente pouco internacionalizado (PI-01), o menos internacionalizado dos entrevistados, o que constitui um resultado surpreendente, haja vista que, embora o docente PI-01 não possua em sua formação acadêmica e profissional nenhuma atividade de internacionalização, apresenta, ainda assim, bom entendimento do significado desse processo. Portanto, esse resultado aponta que

a ausência de atividades internacionalizadas na formação acadêmica ou profissional de um docente não necessariamente implica falta de familiaridade com assunto, sendo que a não internacionalização pode ser motivada por outros fatores. Outro ponto de atenção quanto ao docente PI-01 é o fato de ele ter exemplificado as videoconferências com docentes estrangeiros como uma das formas de se internacionalizar, forma essa não citada pelo levantamento de Romani-Dias, Carneiro e Barbosa (2018), tomado como referência na presente pesquisa quanto aos tipos de atividades de internacionalização, o que reforça a profundidade do entendimento do referido docente acerca da temática.

É uma abertura de novos conhecimentos, de novas culturas, né, e até novas sabedorias. Permite uma troca de saberes, de culturas, né, de conhecimentos que realmente é muito importante (ENTREVISTADO MI-02, 2020).

Internacionalização para mim significa... Interação, é a troca, troca de experiências, de vivência, de tecnologia, de conhecimento, tá, para mim não há de se falar em internacionalização sem falar de troca, reciprocidade, de informações, né. Leva-se e traz alguma coisa (ENTREVISTADO PI-01, 2020).

Quanto aos demais docentes pouco internacionalizados (PIs), ficou clara a falta de familiaridade com o assunto, evidenciada na dificuldade em expressar o que a internacionalização significa para os mesmos, como se pode identificar na fala do entrevistado PI-02:

Talvez seria um processo em que você tem... Bom, é meio difícil, talvez um intercâmbio entre, por exemplo, Brasil com relações, é... Fora do Brasil, não sei, relações diplomáticas, é, mesmo pra você proferir uma pesquisa, você sair como pesquisador, você estudar lá e voltar, então é uma relação, eu não estou conseguindo talvez achar a palavra, mas

seria talvez uma relação... é, do Brasil com um outro país (ENTREVISTADO PI-02, 2020).

4.3 Motivações e Recompensas

Ao serem convidados a expor as principais motivações para a internacionalização, tanto docentes pouco quanto muito internacionalizados relataram que a experiência profissional prévia em multinacionais naturalmente serviu como motivação para a internacionalização também no âmbito acadêmico. O docente PI-04 relatou sua experiência prévia em uma empresa multinacional em que utilizava de sua proficiência em língua inglesa para se comunicar com estrangeiros. O docente MI-03 relatou que, após a conclusão de seu doutorado na França, foi contratado por uma multinacional holandesa, na qual atuou antes de se tornar docente. Tais experiências profissionais são apontadas por Stromquist (2007) como um motivador da internacionalização em nível individual e institucional, pois o envolvimento prévio dos docentes com grandes empresas internacionalizadas impulsiona seus contatos com atividades internacionais no meio acadêmico.

Outro ponto considerado como motivador da internacionalização de docentes é o fato de existir uma política institucional que normatize a internacionalização dentro da IES (VAN DAMME, 2001; CHILDRESS, 2009). No presente estudo, esse motivador foi identificado na fala dos docentes muito internacionalizados (MIs), como se pode identificar na fala do docente MI-04, segundo o qual o fato de haver uma política que formalize as intenções de atividades ligadas à internacionalização dentro da instituição faz com que docentes e pesquisadores tenham maior amparo ao

buscar por parcerias em outras universidades para desenvolver suas pesquisas.

No Plano de Desenvolvimento Institucional da UFMG, o último que está em vigor é de 2018 a 2023, é... está lá muito clara a proposta para manter e ampliar a internacionalização, por meio de convênios, né, participação de grupos de universidades que existem na América Latina e em outras regiões (ENTREVISTADO MI-04, 2020).

No tocante às recompensas da internacionalização, ganharam destaque, tanto entre docentes muito internacionalizados quanto pouco internacionalizados, a aquisição de conhecimento, o desenvolvimento da comunidade científica, o aprendizado de novas metodologias de pesquisa, dentre outras.

A recompensa é fazer um bom trabalho e ajudar a comunidade científica a resolver problemas (ENTREVISTADO MI-01, 2020).

Às vezes alguma metodologia que para gente é muito difícil, para eles é rotina, né, eles já fazem de uma certa forma bem fácil, né, então, realmente facilita muito, acelera, you consegue acelerar algumas metodologias de pesquisa (ENTREVISTADO MI-02, 2020).

Eu acho que agrega em relação ao conhecimento, acredito que também parcerias, eu acredito que seja mais nesse sentido (ENTREVISTADO PI-03, 2020).

4.4 Barreiras à Internacionalização de docentes

Childress (2009) aponta que um obstáculo significativo à internacionalização de docentes é a própria instituição de ensino. Essa barreira foi destacada no presente estudo pelos docentes pouco internacionalizados (PIs). Os entrevistados 16 |

PI-01 e PI-02 reconhecem que a internacionalização não é entendida e aplicada de maneira uniforme dentro da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), destacando que não há incentivo à internacionalização no *campus* da UFMG em Montes Claros-MG (ICA) no mesmo nível em que há no *campus* principal em Belo Horizonte-MG. Isso pode acontecer devido às instituições serem constituídas por estruturas organizacionais com conteúdos diversos e por unidades acadêmicas que operam de forma independente, o que torna o desenvolvimento de um consenso sobre a internacionalização um grande desafio (CHILDRESS, 2009).

A internacionalização no ICA ainda é pequena, então, embora a UFMG seja uma universidade bastante internacionalizada, né, vai ter aí unidades, vai ter cursos onde isso ainda não tá muito disseminado (ENTREVISTADO PI-01, 2020).

É complicado, eu não vejo aqui essa preocupação (com a internacionalização de docentes) no ICA, essa é a grande verdade, tá, eu não queria falar isso, mas eu vou falar, é por isso, eu não vejo. Em Belo Horizonte eu vejo isso, há uma preocupação (ENTREVISTADO PI-02, 2020).

A falta de estratégias diretas e coerentes, por serem essenciais para o processo de internacionalização, também, pode ser considerada como obstáculo à IES (VAN DAMME, 2001; KNIGHT, 2004; MIURA, 2006). Tal fator pode ser identificado na fala do entrevistado PI-01:

Eu acho que a maior dificuldade né, no meu ponto de vista, é, a falta de uma política pra isso [...] hoje falta para os professores uma política, uma... é, até uma diretriz dentro das unidades (ENTREVISTADO PI-01, 2020).

Todavia, a opinião do entrevistado PI-01 foi contraposta por um entrevistado muito internacionalizado (MI-04), o qual destacou que a política institucional da UFMG (Plano de Desenvolvimento Institucional) apresenta, dentre suas propostas, manter e ampliar a internacionalização por meio de convênios e da participação em grupos de pesquisa de universidades que existem na América Latina e em outras regiões. Tais divergências de entendimento podem ser explicadas pela falta de conhecimento dos docentes pouco internacionalizados (PIs) com relação às políticas de internacionalização dentro da instituição, já que, por não terem contato contínuo com a internacionalização, acabam por ficarem desatualizados a respeito das informações pertinentes ao tema.

Outro ponto considerado como dificultador da internacionalização, principalmente, pelos docentes pouco internacionalizados, foi a falta de recursos financeiros para as iniciativas internacionais, como bolsas e financiamentos, o que demonstra que, por mais que os países ou as IES vejam a internacionalização como algo importante, muitas vezes não dispõem de recursos para desenvolver projetos que abranjam seus planos de internacionalização (VAN DAMME, 2001; DEWEY; DUFF, 2009; CARNEIRO *et al.*, 2015), o que pode comprometer a oportunidade de alguns pesquisadores obterem novas ideias e *feedback* de pesquisas em andamento. O mesmo entendimento não foi observado na fala dos docentes muito internacionalizados, já que, provavelmente, por possuírem mais experiência com atividades internacionais e maior número de parcerias, nem sempre dependem de recursos providos do governo ou da IES para realizarem atividades de internacionalização, como ressaltado pelo entrevistado MI-03:

Eu já tenho muita facilidade nesse aspecto, eu viajo muito, eu dou palestra em vários congressos, várias vezes por ano vou para fora, então pra mim já é uma coisa natural, faz parte da minha rotina profissional, então eu nem procuro a UFMG pra me apoiar nisso porque isso já vem naturalmente, os convites já vêm naturalmente para participar dos congressos internacionais (ENTREVISTADO MI-03, 2020).

Como barreira à internacionalização, ainda é citado que muitos dos docentes que atuam em instituições públicas, devido à estabilidade proporcionada pelo cargo, não se sentem incentivados a realizar atividades internacionais, principalmente, porque a realização dessas atividades não irá influenciar em sua remuneração (CARNEIRO *et al.*, 2015), fato que é observado na fala dos entrevistados MI-01 e PI-04:

A UFMG não estimula os professores, bem como, particularmente, todas as universidades brasileiras não instigam seus pesquisadores/professores a saírem da área de conforto, isso é um mal do serviço público (ENTREVISTADO MI-01, 2020).

Talvez um pouco de comodismo em relação às exigências que a universidade impõe aos pesquisadores, né, então como não é algo exigido, muitos acabam não indo (ENTREVISTADO PI-04, 2020).

Com relação aos dificultadores em nível individual, há o fato de que as IES, principalmente, as situadas na América Latina, apresentam alta carga didática, o que faz com que o tempo que os pesquisadores dispõem para se dedicar às produções científicas fique limitado (CARNEIRO *et al.*, 2015). Essa barreira pode ser identificada, tanto na fala de docentes muito internacionalizados quanto na de docentes pouco internacionalizados:

Não tem jeito de o professor ser excelente em tudo [...] nossa obrigação é de dar aula, antes de mais nada, e com

qualidade, mas depois disso, ou ele vai ser pesquisador ou ele vai ser extensionista ou ele vai ser administrador. A UFMG exige que tem que ser os outros três, isso não tem condição [...] nós temos que ter envolvimento com a parte administrativa, com parte de extensão, com área de ensino e ainda ser pesquisador internacional, que hora? (ENTREVISTADO MI-01, 2020).

A primeira função seria lecionar, então é o ensino propriamente dito e isso consome muito, principalmente nós novatos, nosso encargo ele é alto, o encargo didático [...] Eu estou tentando lhe dizer que hoje a gama de trabalhos dentro da instituição é alta, é elevada, então às vezes para o professor se interessar, querer sair [...] eu penso que a própria carga de trabalho hoje da instituição ela te prejudica e, talvez, isso não sirva de incentivo da universidade (ENTREVISTADO PI-02, 2020).

A falta de proficiência em língua estrangeira, em especial o inglês, também foi destaque como uma barreira à internacionalização, tanto na perspectiva de docentes muito internacionalizados quanto na de docentes pouco internacionalizados, obstáculo esse que dificulta, principalmente, as publicações em periódicos internacionais (CARNEIRO *et al.*, 2015; ALTBACH; KNIGHT, 2007; RODRIGUES; DUARTE; CARRIERI, 2012). O entrevistado MI-01 relatou as dificuldades concernentes à comunicação em língua estrangeira ao receber, em sua IES, uma pesquisadora cubana. O referido docente destacou dificuldades, principalmente, quanto à fala, quando da visita da pesquisadora à IES, sendo que a comunicação não se deu da forma adequada. Quando do retorno da pesquisadora a Cuba, a comunicação foi otimizada, já que, para o docente MI-01, o contato escrito por *e-mail* é mais fácil. Nesse ponto, questiona-se: como o referido intercâmbio foi autorizado, muito

provavelmente com investimentos financeiros governamentais, cubanos ou brasileiros, sendo que um critério básico (proficiência em língua estrangeira, neste caso o espanhol) não foi atendido? A visita cumpriu com seus objetivos?

No caso da pesquisadora cubana, foi interessante porque ela chegou ao Brasil, passou um ano e pouco e do jeito que ela chegou falando ela voltou falando, não conseguiu interagir e a gente tentava, se esforçava, mas ela não entendia e não falava [...] é bem interessante, porque a gente usava muito conversar e não fluía, porque ela falava uma espécie de espanhol que não dava para entender e hoje a gente, como é por e-mail, mensagens, é mais fácil o contato (ENTREVISTADO MI-04, 2020).

O entrevistado MI-02 relatou que participou de uma pesquisa em parceria com um pesquisador japonês, parceria essa em que ambos comunicavam entre si em inglês apenas por e-mails, oportunidade em que ele relatou ter tido dificuldade para descobrir, e até hoje não o sabe, se a pessoa ‘por trás da tela’ era homem ou mulher. Nesse caso, igualmente se questiona: como confiar na qualidade dos resultados da referida pesquisa se a comunicação basilar em língua inglesa entre os pesquisadores parceiros era sobremaneira deficiente? Tais relatos podem ser considerados graves e demonstram a relevância da proficiência em língua estrangeira na execução de atividades de internacionalização, com ou sem mobilidade física. Resultados semelhantes foram obtidos por Athayde e Barbosa (2019).

Em contraposição à barreira da proficiência em língua estrangeira, destacada anteriormente por docentes muito internacionalizados (MIs), um entrevistado pouco internacionalizado (PI-02) afirmou que o domínio da língua inglesa não se constitui um empecilho à

internacionalização, haja vista que, para o docente, falar inglês hoje em dia é muito comum e esse foi um empecilho no passado. Trata-se de um resultado surpreendente, em especial por ser um parecer provindo de um docente com poucas atividades ligadas à internacionalização, o que aponta que a sua provável proficiência em língua inglesa é subutilizada.

A língua não é empecilho, [...] hoje o inglês, né, que é a língua, praticamente, universal, [...] não é empecilho. Penso eu que a língua hoje, já foi no passado, hoje tá muito tranquilo né, fala-se inglês com tanta facilidade... (ENTREVISTADO PI-02, 2020).

Por fim, outro dificultador destacado na fala de docentes muito e pouco internacionalizados foi o fato de que alguns temas de artigos escritos por pesquisadores brasileiros são pertinentes apenas ao contexto em que eles estão inseridos. Essa barreira é apontada na literatura por Rodrigues, Duarte e Carrieri (2012) e contribui para a alta rejeição de artigos submetidos a periódicos internacionais. Os docentes que destacaram esse obstáculo enfatizaram que a internacionalização é mais fácil em algumas áreas do conhecimento se comparada a outras.

Tem diversos cursos e diversas áreas onde a internacionalização é mais fácil, em outras áreas a internacionalização ela não é tão fácil, tá, é, creio que na área da educação a internacionalização ela... é mais difícil do que a área biológica, que a área médica (ENTREVISTADO PI-01, 2020).

4.5 Sugestões de melhoria na visão dos docentes

Quando convidados a sugerir ações que poderiam ser adotadas pela IES na qual estão inseridos para fortalecer a internacionalização, isto é, como melhorias

em nível institucional poderiam facilitar a internacionalização no nível individual, os docentes citaram desde maior subsídio financeiro institucional, por meio da Diretoria de Relações Internacionais (DRI) e das agências de fomento governamentais - para mobilidade física e para pagamento de taxas de publicação em periódicos internacionais -, até elevação no número de convênios com IES estrangeiras; lançamento de maior quantidade de editais; promoção de mais eventos internacionais; melhoria na divulgação das oportunidades de internacionalização existentes na instituição - em especial para docentes recém-chegados -; dentre outras sugestões.

Eu penso que pode ser melhor né, mas, é, precisa de recursos financeiros, né? A busca e a união de profissionais que trabalham na mesma área em outros países. Então, a Diretoria de Relações Internacionais, se ela ajudasse a aproximar né, esses pesquisadores... Isso tem acontecido não por causa da UFMG, mas pela própria Capes, pelo CNPQ, que lançam, às vezes, editais em parcerias com outros países. (ENTREVISTADO MI-02, 2020).

Professor pesquisador que conseguiu aprovar um artigo acima de 4 pontos de impacto no JCR [...] dois mil reais, três mil reais, quatro mil reais, não interessa, é isso que a gente paga, que eu tiro do meu bolso, com meus colegas... Então a UFMG quer ajudar? Favoreça aqueles que são impactantes, compreende? Então a UFMG quer de fato internacionalizar? Que ela apoie de forma efetiva os seus melhores (ENTREVISTADO MI-01, 2020).

Ter mais editais dentro das parcerias dos convênios que tem; eu acho que ampliar a rede para um grupo de professores novatos dentro da universidade [...] A universidade poderia promover mais eventos internacionais aqui dentro, que é o momento que essas redes se formam [...] A universidade deveria ter um orçamento a mais para bolsas (ENTREVISTADO PI-01, 2020).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados deste estudo, que não podem, obviamente, ser generalizados para todas as instituições de ensino superior brasileiras, mostraram as percepções individuais de docentes acerca dos dificultadores da internacionalização de suas atividades no contexto em que estão inseridos. O propósito norteador do estudo foi atingido, haja vista que se permitiu refletir profundamente sobre as perspectivas de docentes acerca do significado da internacionalização, das formas em que esse processo se dá, de seus motivadores e recompensas, assim como foi possível levantar algumas sugestões de melhoria que podem se estender a outras instituições de ensino superior no Brasil. Dentre as sugestões de melhoria, destacaram-se maior subsídio financeiro institucional, elevação no número de convênios com IES estrangeiras, lançamento de maior quantidade de editais, promoção de mais eventos internacionais, melhoria na divulgação das oportunidades de internacionalização existentes na instituição, dentre outras sugestões.

Além de atingir seus objetivos geral e específicos, o presente estudo complementou e aprofundou estudos de maior robustez e abrangência, a exemplo da pesquisa realizada por Romani-Dias, Carreiro e Barbosa (2018) que investigou o papel dos docentes na internacionalização do ensino superior. Detectou-se, nesta pesquisa, que docentes pouco internacionalizados podem apresentar um entendimento mais restrito quanto às formas de se internacionalizar, haja vista que a maioria dos docentes com poucas atividades internacionalizadas apresentou nas entrevistas uma perspectiva da internacionalização necessariamente ligada à mobilidade física obrigatória (*cross-border*).

20 |

Nesse sentido, os resultados do presente estudo poderão estimular esses docentes a colocarem em prática atividades que possam ser executadas dentro da própria IES (*at home*), além de evidenciar aos leitores que o escopo das atividades de internacionalização é maior do que se imagina. Ademais, foi possível levantar as principais barreiras à internacionalização segundo o ponto de vista de docentes, bem como exemplificar atividades de internacionalização, cujos resultados são questionáveis, em virtude da falta de proficiência em língua estrangeira, um dos principais entraves desse processo, segundo os resultados do presente estudo.

As barreiras à internacionalização levantadas pelos docentes variaram desde a falta de fomento da própria IES, até a falta de subsídios financeiros; ausência de impacto na remuneração; falta de tempo devido à alta carga didática dos docentes; falta de proficiência em língua estrangeira por parte dos docentes; temas de artigos escritos por pesquisadores brasileiros pertinentes apenas ao contexto em que os mesmos estão inseridos, gerando alta rejeição de artigos em periódicos internacionais, dentre outros obstáculos.

Apesar dos limitantes naturais de uma pesquisa de abordagem qualitativa, como o reduzido grau de reprodutibilidade, espera-se que a fundamentação teórica deste artigo, entrecruzada com seus dados empíricos, tenha estimulado a reflexão acerca das barreiras à internacionalização de docentes que, numa perspectiva individual, ainda se constitui uma lacuna teórica. O principal intuito foi gerar informações que sirvam de *inputs* para a melhoria da gestão acadêmica quanto ao fomento da internacionalização do ensino superior, elevando-se a qualidade do ensino, pesquisa e extensão das IES. Como agenda para estudos futuros, sugere-se a realização de

pesquisas em uma quantidade mais elevada de instituições de ensino superior, bem como a obtenção dos pareceres de servidores públicos que trabalham nos departamentos ligados a relações internacionais dentro das IES, cujos resultados poderão ser dialogados e contrapostos com os do presente artigo.

REFERÊNCIAS

ALTBACH, P. G.; KNIGHT, J. The internationalization of higher education: motivations and realities. *Journal of Studies in International Education*, v. 11, n. 3-4, p. 290-305, 2007.

ATHAYDE, A. L. M.; BARBOSA, T. R. da C. G. Avaliação de Programas Governamentais: Ciência sem Fronteiras em Foco. *Estudos em Avaliação Educacional*, v. 30, n. 73, 2019.

ATHAYDE, A. L. M.; SANTOS, C. L. T.; DEMO, G.; COSTA, A. C. R. Gestão Internacional de Pessoas: Novas Possibilidades de Pesquisa. *Revista Pretexto*, v. 20, n. 2, p. 67-86, 2019.

ATHAYDE, A. L., M.; SILVA, L. S. O. Gestão Internacional de Pessoas: Uma Análise Bibliométrica da Produção Científica em Periódicos Brasileiros, 2000-2017. *Revista de Carreiras & Pessoas (ReCaPe)*, v. 9, n. 3, p. 414-442, 2019.

CARNEIRO, J.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; CUERVO-CAZURRA, A.; GONZALEZ-PEREZ, M. A.; OLIVAS-LUJAN, M. R.; PARENTE, R.; XAVER, W. Doing Research and Publishing on Latin America. In: Newburry, W. & Gonzalez-Perez, M.A. (Eds.) *International Business in Latin America: Innovation, Geography and Internationalization*. Palgrave MacMillan, 2015. p. 11-46.

CHILDRESS, L. K. Internationalization plans for higher education institutions.

Journal of Studies in International Education, v. 13, n. 3, p. 289-309, 2009.

CHINELATO, F. B.; ZIVIANI, F. Internacionalização dos Programas de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração no Brasil. *Revista do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial*, Rio de Janeiro, v. 20, n. 2, p. 1-22, 2016.

COATES, H.; DOBSON, I. R.; GOEDEGEBUURE, L.; MEEK, V. L. *The international dimension of teaching and learning*. Springer, Dordrecht, 2014.

CUMMINGS, W. K.; BAIN, O.; POSTIGLIONE, G. A.; JUNG, J. Internationalization of the academy: Rhetoric, recent trends, and prospects. In: HUANG, F.; FINKELSTEIN, M.; ROSTAN, M. (Orgs.). *The Internationalization of the Academy: Changes, Realities, and Prospects*. Dordrecht, Netherlands: Springer, 2014, p. 55-77.

DEWEY, P.; DUFF, S. Reason before passion: faculty views on internationalization in higher education. *Higher Education*, v. 58, n. 4, p. 491-504, 2009.

ELKIN, G.; DEVJEE, F.; FARNSWORTH, J. Visualizing the internationalization of universities. *International Journal of Education Management*, v. 19, n. 4, p. 318-329, 2005.

FERREIRA, M. P. *Pesquisa em Administração e Ciências Sociais Aplicadas: Um guia para a publicação de artigos acadêmicos*. Rio de Janeiro: LTC, 2015.

FONSECA, G. C.; ATHAYDE, A. L. M.; DIAS, I. A.; SOUZA, J. V. O. E. Relato de experiência da disciplina 'Administração da Produção' ofertada exclusivamente em Inglês para graduandos da UFMG – Campus

Montes Claros. *Revista Docência do Ensino Superior*, v. 8, n. 1, p. 108-124, 2018.

GIL, A. C. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6. Ed. São Paulo: Editora Atlas S. A., 2008.

KAUARK, F. S.; MANHÃES, F. C.; MEDEIROS, C. H. *Metodologia da Pesquisa: Um guia prático*. Itabuna-BA: Via Litterarum, 2010.

KNIGHT, J. Internationalization remodeled: Definitions, approaches and rationales. *Journal of Studies in International Education*, v. 8, n. 1, p. 5-31, mar 2004.

KNIGHT, J. Internationalization: Elements and checkpoints. *Canadian Bureau for International Education Research*, n. 7, p. 1-15, 1994.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. *Fundamentos de Metodologia Científica*. 5. Ed. São Paulo: Editora Atlas S. A., 2003.

MIURA, I. K. O Processo de Internacionalização da Universidade de São Paulo: Um estudo de três áreas do conhecimento, *Tese de livre docência*, FEA-USP, Ribeirão Preto, 2006.

PAIGE, M. Internationalization of higher education: Performance assessment and Indicators. *Nagoya Journal of Higher Education*, n. 5, p. 99-122, 2005.

RODRIGUES, S. B.; DUARTE, R. G.; CARRIERI, A. P. Indigenous or imported knowledge in Brazilian management studies: a quest for legitimacy? *Management an Organization Review*, v. 8, n. 1, p. 211-232, 2012.

ROMANI-DIAS, R.; CARNEIRO, B.; BARBOSA, A. dos S. Internationalization of higher education institutions: the underestimated role of faculty. *International*

Journal of Education Management, v. 33, n. 1, p. 300-316, 2018.

ROSTAN, M.; FINKELSTEIN, M.; HUANG, F. Concepts and Methods. In: HUANG, F.; FINKELSTEIN, M.; ROSTAN, M. (Orgs.). *The Internationalization of the Academy: Changes, Realities, and Prospects*. Dordrecht, Netherlands: Springer, 2014, p. 23-36.

STROMQUIST, N. P. Internationalization as a response to globalization: Radical shifts in university environments. *Higher Education*, v. 53, n. 1, p. 81-105, 2007.

TEICHLER, U. The changing debate on internationalization of higher education. *Higher education*, v. 48, n.1, p. 5-26, 2004.

TEICHLER, U. Internationalization as a challenge for higher education in Europe. *Tertiary Education and Management*, v. 5, n. 1, p. 5-22, 1999.

VAN DAMME, D. Quality issues in the internationalization of higher education. *Higher Education*, v. 41, n. 4, p. 415-441, 2001.

SOBRE OS AUTORES

Karine Pereira da Silva

Bacharelanda em Administração – Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Contato: karine.silva228@gmail.com

André Luiz Mendes Athayde

Professor do Magistério Superior – Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Doutor em Administração pela Universidade de Brasília (UnB). Contato: andreluizathayde@outlook.com

Pagamento antecipado do ICMS por Substituição Tributária: benefícios x malefícios

*Ivone Vieira Pereira
Franciene de Lima*

RESUMO: A substituição tributária do ICMS tem como objetivo primordial a praticidade fiscal, assim como o aprimoramento na arrecadação do tributo e a limitação da sonegação fiscal dos contribuintes, que tendem a ludibriar a fiscalização. O pagamento de tal tributo é efetuado antecipadamente a partir do cálculo da Margem de Valor Agregado (MVA), que estipula a margem do lucro a ser auferido nos produtos que fazem parte dessa sistemática, frequentemente superior ao que é realizado, o que causa alta no preço repassado ao consumidor final. Deste modo, a presente pesquisa teve por objetivo identificar, na percepção dos contribuintes, os benefícios e malefícios do pagamento antecipado do ICMS por meio da substituição tributária. A pesquisa é de natureza quantitativa e os dados foram obtidos através de um questionário enviado por e-mail. Utilizamos uma amostra constituída por 182 indivíduos que foram contatados por acessibilidade. Os resultados permitiram inferir que os contribuintes percebem a substituição tributária como uma metodologia de fiscalização eficiente, embora seja uma variável que majora o custo dos produtos sujeitos à substituição.

Palavras-Chave: ICMS. Substituição Tributária. Margem de Valor Agregado (MVA). Benefícios e Malefícios da antecipação do ICMS.

ABSTRACT: The tax substitution of the ICMS has as a primary objective the fiscal practicality, as well as the improvement in the tax collection and the limitation of tax evasion of the taxpayers, who tend to deceive the tax audit . The payment of such tax is made in advance, based on the calculation of the Value Added Margin that stipulates the profit margin to be obtained on the products that are part of this system, which is often higher than what is done, causing a high price passed on to the final consumer. Thus, the present research aimed to identify, in the taxpayers perception, the benefits and damages of the prepayment of ICMS through tax substitution. The research is of a quantitative nature and the data were obtained through a questionnaire sent by e-mail. The sample consisted of 182 individuals, who were contacted for accessibility. The results allowed to infer that the taxpayers perceive the tax substitution as an efficient tax audit methodology, however, a variable that increases the cost of products subject to tax substitution.

Keywords: ICMS. Tax Substitution. Value Added Margin . Benefits and Harms of ICMS anticipation.

Recebido em: 26/05/2019

Aprovado em: 07/03/2020

Sistema de Avaliação: Double Blind Review

Editora Científica: Maria Aparecida de Souza Melo

1 INTRODUÇÃO

A partir da reunião da Assembleia Nacional Constituinte, em 1987, houve a elaboração do maior grupo tributário de que se tem notícia na história do país (COELHO, 2016). Com o consentimento dos deputados especializados em tributação, estabeleceu-se o Imposto sobre Operações de Circulação de Mercadorias e Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal de Comunicação (ICMS), de competência dos Estados-Membros, constituído pelo antigo ICM acrescido dos impostos únicos federais, energia elétrica, combustíveis e lubrificantes e minerais do país, e pelos serviços de transportes e comunicações, mesmo que municipais (BALEIRO, 2010).

O ICMS é um tributo de competência estadual; representa 80% das receitas arrecadadas por esse ente, é plurifásico (incide sobre mais de uma fase da circulação de mercadorias), real (as circunstâncias em que as pessoas se encontram são irrelevantes) e proporcional, de caráter fiscal (SABBAG, 2009).

Além disso, o ICMS é considerado um tributo indireto, isto é, reflete acerca do ocupante da fase subsequente em uma operação plurifásica (contribuinte de fato) e não de quem originou a circulação (contribuinte de direito). Assim, o contribuinte de direito efetua o pagamento do tributo, porém o contribuinte de fato tem esse valor embutido na aquisição de seus produtos (SABBAG, 2009). Este estudo se propõe a elucidar as características do ICMS aos contribuintes de fato de tal imposto.

Por ser um tributo de grande relevância na arrecadação de receitas dos Estados, as unidades federativas elaboraram meios de garantir a arrecadação e diminuir a sonegação dos contribuintes envolvidos na cadeia econômica. Dessa forma, à figura da

substituição tributária foi criada como garantia dessa arrecadação e redução da informalidade dos contribuintes (SANTOS; ARAÚJO FILHO, 2017; PERES; RODRIGUES; CABRAL, 2015).

A criação da substituição tributária pode ser averiguada em dois fundamentos: na praticidade fiscal, em que um responsável tributário é alvo de atenção do Fisco, ao invés de todos os contribuintes envolvidos na operação de produção, e na capacidade de arrecadação do tributo, em que é arrecadado uma vez, pela indústria ou o importador, não havendo distorções caso o recolhimento ocorresse nas várias fases apresentadas da cadeia produtiva (GONZALES; CORRAR, 2010).

O regime de substituição tributária utilizado em cada Estado deve seguir os limites determinados pela Lei Complementar nº 87/1996, não podendo ser atualizados, pelo legislador estadual, os pontos fixados em lei complementar; porém, os aspectos que não estão incluídos na lei complementar podem ser tratados na lei estadual, atendendo às exigências de cada Ente (MARIANO; WERNECK; BEZERRA, 2016).

Um dos aspectos inclusos na lei complementar a serem observados na sistemática de substituição tributária é quanto as operações utilizadas, principalmente as operações antecedentes, ou 'para trás', em que o responsável pelo pagamento deve efetuar-lo, antecipadamente, à ocorrência do fato gerador para as etapas precedentes, em que o governo atribui tal responsabilidade ao substituto tributário. Desse modo, o recolhimento do tributo efetuado anteriormente não é um novo imposto criado, mas uma maneira diferente de arrecadação e aplicação e tal não pode provocar a majoração da carga tributária do ICMS (SANTOS; ARAÚJO FILHO, 2017).

Assim sendo, concerne averiguar se o pagamento do tributo efetuado anteriormente, com base de cálculo estipulada pelos Estados federados, alcança os propósitos quanto à diminuição da sonegação fiscal e se os contribuintes têm ciência da real finalidade de tal sistemática de tributação.

Com base nessas informações, eis que se instaura o problema da pesquisa: Qual é a percepção dos contribuintes quanto aos benefícios e malefícios do pagamento antecipado do ICMS, por meio da substituição tributária? Para responder a tal questionamento, definiu-se como objetivo geral deste trabalho identificar, na percepção dos contribuintes, os benefícios e malefícios do pagamento antecipado do ICMS por meio da substituição tributária.

Nessa orientação, o estudo propõe explorar o entendimento dos contribuintes quanto ao pagamento antecipado do ICMS por meio da substituição tributária, mediante o levantamento dos benefícios e malefícios que tal instituto provoca, de forma a agregar conhecimento científico sobre a temática.

O presente estudo divide-se em cinco seções: a primeira contém a introdução; a seção dois o referencial teórico; a seção 3 expõe o procedimento metodológico; a seção 4 apresenta os resultados e discussões e a seção 5 expõe as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 História do ICMS

A partir da Emenda Constitucional nº 18, de 1º de dezembro de 1965, para substituir o, Imposto sobre Vendas e Consignações (IVC), que incidia sobre as operações de vendas e consignações e era considerado um imposto em cascata, visto que recaía sobre todas as fases da produção industrial, bem como na circulação das

mercadorias, o que onerava o produto final, é criado o Imposto sobre Circulação de Mercadoria (ICM). O ICM constituía-se de imposto plurifásico, mas não cumulativo, pois seu pagamento era efetuado sobre o valor agregado e não onerava o produto para o consumidor final, assemelhando-se aos impostos europeus no que concerne à tributação sobre valor agregado (YAMAO, 2014; DAGOSTIM, 2005). O ICM, ainda que fosse um imposto plurifásico, propiciou ao contribuinte, desde sua instituição, a compensação dos pagamentos efetuados em operações antecedentes na cadeia produtiva, deixando para trás a grande desvantagem do imposto precedente, o IVC, cuja arrecadação era cumulativa ou em cascata (VEIGA, 2010).

O ICM apresentou outra alteração: a determinação de limites para as alíquotas aplicadas aos produtos, em que a igualdade de alíquotas deveria ser aplicada no território nacional, ou seja, em todos os Estados que eram responsáveis pelo seu recolhimento (YAMAO, 2014).

A aplicação da uniformidade das alíquotas não levava em consideração a desigualdade social entre as regiões, o que resultava na aglomeração da renda naquelas mais ricas; porém, os responsáveis pelo pagamento eram os Estados mais pobres e, a partir de então, muitas discussões foram empreendidas com o objetivo de alterar o método de cálculo do ICM, para que a cobrança fosse efetuada nos pontos em que as mercadorias eram consumidas e não onde eram originadas (REZENDE, 2009).

No entanto, para incentivar a produção, a alternativa proposta pela Federação brasileira foi para que a receita continuasse com o Estado de origem, o que ocasionou rompimento na justiça fiscal no que diz respeito ao imposto sobre consumo, definindo-se que a receita teria que pertencer ao Estado Federativo em que o consumo

ocorre. Assim sendo, averiguou-se a possibilidade de distribuição, com base na redução de base de cálculo e alíquotas nos estados de origem, com o intuito de que uma quota do tributo fosse para o Estado de destino, o que resultou no fim da uniformidade de alíquotas no ICM (MORSCH, 2006).

Para diminuir a apreensão entre os Estados produtores e consumidores, engendrou-se a tributação por meio das operações interestaduais, prevista na Constituição Federal de 1988, que apresentou, além disso, a ampliação da incidência do ICM que, a partir de então, abrangeria a produção de petróleo e derivados, energia elétrica, serviços de telecomunicações e transportes. Além disso, concedeu aos Estados a liberdade para fixar as alíquotas internas do principal imposto de que são detentores e alterou a sigla para ICMS (REZENDE, 2009).

A partir de então, o ICMS resulta em efetivas guerras fiscais entre os Estados que tendem à procura de investimentos externos, com a suposição de que as empresas oriundas de outros países se instalam no Brasil somente por meio de incentivos ofertados (COSTA, 2014). Desse maneira, os investidores externos determinam onde se localizarão, geralmente, a partir da identificação dos Estados que ofereçam maiores benefícios fiscais-tributários. Tal política fiscal faz com que o comércio local não consiga competir por não obter tais incentivos, o que indica que a política financeira do Estado não depende unicamente do governo, mas, exclusivamente, dos investidores que ali se firmaram (MARTINS, 2013).

2.2 História do ICMS Substituição Tributária

O resultado da substituição tributária é consequência da identificação, por parte dos Estados, do elevado número de revendedores de certas mercadorias para um reduzido número de atacadistas, distribuidores, fabricantes e importadores (ABREU *et al.*, 2011). Com o propósito de facilitar a arrecadação do ICMS, na substituição tributária, o recolhimento do tributo é efetuado uma vez pelo importador ou pela indústria, o que reduz as distorções ocorridas nas diversas fases de arrecadação de tal tributo na cadeia produtiva (GONZALES; CORRAR, 2010).

A substituição tributária tem como objetivo a praticidade tributária, vez que as técnicas aplicadas, tanto para fiscalização quanto para arrecadação, buscam alcançar resultados para o Estado por aumentar a arrecadação e, para os contribuintes, com a legalidade fiscal que possibilita que todos paguem uniformemente (GONZALES; CORRAR, 2010). Com a substituição tributária dá-se a antecipação do pagamento do imposto, antes mesmo que o fato gerador ocorra, abrangendo e aperfeiçoando o recolhimento do ICMS (SABINO, 2011).

A antecipação no recolhimento do tributo decorre de um fato gerador que ainda não se concretizou, mas cujo valor já foi calculado para que o pagamento ocorra antecipadamente. É, também, uma modalidade de substituição tributária conhecida como substituição progressiva ou ‘para frente’, quando o fato gerador ocorre por meio de presunção (MANEIRA, 2003). Tal forma de recolhimento tem sido criticada, pois o pagamento é efetuado a partir de um valor que se pressupõe possa ocorrer, sem que o fato gerador se efetive realmente (CARDOSO, 2018).

Na substituição tributária ‘para frente’, o responsável pela retenção e arrecadação do imposto é titulado de

contribuinte ‘substituto’, por recolher antecipadamente o tributo de operações que serão executadas pelos outros contribuintes pertencentes à relação mercantil que ocorre até a chegada ao consumidor final (PERES; RODRIGUES; CABRAL, 2015). O valor atribuído ao produto é estipulado por meio do cálculo da Margem de Valor Agregado (MVA), em que a base para esse índice é de preços habitualmente realizados pelas indústrias, atacadistas, varejistas e prestadores de serviços (GOIÁS, 1997).

Destarte, a aplicação do IVA visa estimar o valor que será repassado ao consumidor final, através do qual se obtém a base de cálculo para que o ICMS Substituição Tributária (ICMS ST) seja retido antecipadamente, com aplicação de regras de fixação de base de cálculo, que são variáveis de acordo com os produtos, descritas no artigo 8º da Lei Complementar 87/1996 (BIAVA JÚNIOR; OYADOMARI, 2010).

2.2.1 Benefícios da Substituição Tributária

Um dos principais benefícios da substituição tributária, desde que foi criada, é sua finalidade de inibir a sonegação fiscal dos contribuintes do ICMS. Assim, por meio da cobrança unificada aplicada aos distribuidores, importadores, atacadistas e fabricantes, o governo, além da eficiência na arrecadação, dispõe de praticidade fiscal por reduzir o número de contribuintes a serem fiscalizados (GONZALES; CORRAR, 2010).

Com a arrecadação dos impostos centralizada, o Fisco tem controle maior sobre as receitas tributárias, indispensáveis para o custeio da máquina pública, além de proporcionar a integridade fiscal ante os contribuintes de direito – empresas, dado que diversas delas são substituídas no

recolhimento de seus tributos. Com esse instituto, não há como ludibriar a fiscalização (COUTINHO, 2012).

A fiscalização tende a ser realizada no momento da saída das mercadorias dos estabelecimentos atacadistas ou industriais, cuja arrecadação ocorre nas fases iniciais, evitando que o Fisco tenha a obrigatoriedade de inspecionar de forma fragmentada, do comércio varejista ao consumidor final, o que possibilita o controle concentrado da fiscalização e reduz os índices de erros e fraudes tributárias (ALVES, 2008).

Na substituição tributária, a fiscalização é efetuada de maneira prática, em menor número de contribuintes, e de forma eficaz na execução da lei. O regime de substituição tributária, além de sistematizar a inspeção dos contribuintes, dificulta a concorrência desleal entre estes, pois o recolhimento mantém-se centralizado no contribuinte substituto, o que facilita o controle do Estado (ALLES, 2017).

Desse modo, os contribuintes da substituição tributária possuem benefícios no que concerne à competitividade, pois, por terem o tributo recolhido na fase inicial, há retração no comércio informal, o que limita a concorrência desleal e a venda de mercadorias sem nota fiscal, com reflexos positivos no crescimento do varejo, bem como na propagação dos empregos formais (SANTOS; ARAÚJO FILHO, 2017).

2.2.2 Malefícios da Substituição Tributária

Dentre os principais malefícios da substituição tributária, na concepção dos contribuintes de tal instituto, conforme alegam alguns estudiosos, como Alles (2017), Gonzales e Corrar (2010) e Maneira (2003), destaca-se o cálculo do valor da mercadoria efetuado pela aplicação da Margem de Valor Agregado (MVA), que

estipula a margem do valor do lucro superior ao que é efetivamente realizado e causa alta no preço repassado ao consumidor final.

As margens de valor agregado (MVA) são determinadas pelo Poder Executivo, que deve realizar os cálculos com exatidão, de acordo com os preços habitualmente utilizados no mercado, alcançados por meio de pesquisas, amostragem ou informações propiciadas por entidades específicas dos setores abrangidos por tal regime, cujo cálculo é efetuado a partir da média ponderada dos preços coletados (GAIA, 2010).

A margem do valor agregado que o governo estipula é passível de alteração a qualquer instante, o que pode afetar os custos empresariais por implicar em aumento imediato do ICMS nas empresas que têm que desembolsar o valor do tributo pago antecipadamente. Isso pode reduzir o capital de giro e afetar automaticamente a rotação de seus estoques (SANTOS, ARAÚJO FILHO, 2017).

A sistemática utilizada para o cálculo do valor a ser praticado nas mercadorias abrangidas pelo ICMS ST não é adotada como padrão no Brasil: em um Estado os produtos podem fazer parte da substituição tributária e em outros pode não haver incidência. Isso provoca outro malefício, pois a empresa que aplica a MVA tende a realizar a cobrança de valor maior que o da empresa que não efetua esse cálculo, já que tem o benefício competitivo de utilizar o valor real da mercadoria sem o acréscimo da margem presumida do lucro (SCHOUERI, 2010).

Conquanto, a arrecadação da atual substituição tributária acarreta malefícios aos contribuintes no que concerne à concepção de livre concorrência e capacidade contributiva, visto que a concorrência com não contribuintes da substituição tributária é

prejudicial no que se refere aos valores praticados nas mercadorias que incidem tal imposto (ALLES, 2017).

A fim de viabilizar o estudo objeto deste artigo, foram definidas as seguintes variáveis relativas ao constructo benefícios: melhoria na concorrência, redução de contribuintes que ludibriam a fiscalização, aprimoramento na fiscalização, aumento de arrecadação do Fisco e simplificação no recolhimento do tributo. Aquelas observadas no constructo malefícios foram o aumento no valor das mercadorias, bem como no custo das mercadorias nos Estados abrangidos por tal sistemática e na concorrência com não contribuintes do ICMS ST.

3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

O estudo adotou o método científico indutivo que Lakatos e Marconi (2003) propõem-se a explicar como parte de algo específico para um conteúdo abrangente, cujo teor das premissas é apresentar resultados possíveis. A pesquisa foi classificada quanto à natureza como quantitativa, que, segundo Prodanov e Freitas (2013), resulta da definição de pressupostos que identifiquem as variáveis que asseguram a exatidão dos resultados, evitando discordância na técnica de análise e percepção. Quanto ao problema, à pesquisa foi considerada qualitativa, pois os dados coletados são descritivos e demonstram maior número de elementos efetivos nos fatos estudados (KAUARK; MANHÃES; MEDEIROS, 2010). Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa classifica-se como bibliográfica, pois foram efetuados a partir de material já existente, como teses, dissertações e artigos científicos (GIL, 2008).

Para alcançar o objetivo do estudo, foi enviado um questionário, constituído por doze perguntas elaboradas de acordo com o referencial teórico, divididas em duas partes: perfil do participante; e questões relacionadas aos benefícios e malefícios da substituição tributária.

A população consistiu dos contribuintes do ICMS, gestores e proprietários de empresas. A amostra foi composta por 182 indivíduos, formada por acessibilidade, razão pela qual as respostas se concentraram na região Centro-Oeste.

A análise dos dados deu-se a partir de duas partes, análise descritiva e análise fatorial. A análise descritiva foi utilizada no primeiro bloco de questões que se relacionavam com o perfil dos participantes.

Após a realização da análise descritiva do perfil, utilizou-se a Análise Fatorial Confirmatória (AFC) que objetivou verificar as relações entre os conjuntos de variáveis observadas (perguntas sobre a percepção dos respondentes) e uma variável latente (benefícios ou malefícios). Para Brown (2006), a AFC consiste em uma técnica multivariada que permite o investigador definir e coletar variáveis observáveis, fundamentadas a partir de uma teoria prévia, e determinar qual o conjunto de variáveis compartilha características de variância e covariância, afim de definir a construção de constructos (variáveis latentes não observáveis).

Brown (2006), ainda, complementa que o objetivo da AFC é avaliar a dimensionalidade de múltiplos indicadores, para descobrir o menor número de fatores necessários para explicar a correlação entre eles. Raykov (2000), afirma que a teoria é o ponto primordial na AFC, uma vez o objetivo dessa técnica é verificar a consistência dos dados observados com o modelo, dessa forma, utilizaram-se os estudos de Santos e Araújo Filho (2017),

Alles (2017), Alves (2008), Coutinho (2012), Gonzales e Corrar (2010) para identificar as variáveis relacionadas aos benefícios da substituição tributária.

Para identificar as variáveis que representariam os malefícios da substituição tributária, foram utilizados os estudos de Alles (2017), Gonzales e Corrar (2010), Maneira (2003), Gaia (2010) e Schoueri (2010).

Após a especificação do modelo e a coleta das variáveis, o próximo passo consistiu em avaliar o ajuste do modelo e verificar se o modelo é consistente com os dados. Para isso, foram utilizadas duas medidas: os índices de ajustes comparativos (*Comparative Fit Index e Tucker-Lewis Index*) e o índice de ajuste parcimonioso (*Root Mean Square Error of Approximation*).

O CFI (*Comparative Fit Index*) mede a melhora relativa do modelo ajustado. Para Hair Júnior *et al.* (2009), o CFI deverá apresentar valores entre 0 (zero) e 1 (um), sendo que, quanto mais próximo de 1, mais bem ajustado o modelo. O TLI (*Tucker-Lewis Index*) possui a leitura semelhante ao CFI, sendo que valores próximos a 1 (um) indicam um bom ajuste do modelo. Os valores apresentados para o CFI e TLI indicam que o modelo proposto apresenta uma boa qualidade de ajustamento.

Para complementar a análise do ajustamento do modelo, o RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*) representa um ajuste parcimonioso, isso significa que esse indicador serve para comparar dois modelos, sendo que valores mais próximos de 0 (zero) representariam modelos bem ajustados, uma vez que modelos bem ajustados utilizam o mínimo de parâmetros possíveis a serem estimados (BENTLER 1990). Uma vez que o RMSEA foi igual a 0,000, não houve a necessidade de estimar um novo modelo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir da análise descritiva das variáveis categóricas que, de acordo com Reis e Reis (2001), são atributos que não dispõem de valor e sim de categorias, os perfis dos participantes foram identificados e estão relacionados na Tabela 1, cujos dados fazem o detalhamento das variáveis de

especificação dos indivíduos que constituíram a amostra. Dos 182 participantes, a maioria era do gênero feminino (65,5%), com renda familiar que variou de R\$ 954,01 a R\$ 2.862,00 (39,6%) e da Região Centro-Oeste do Brasil (74,7%). Idade média dos participantes foi de 32,69 anos.

Tabela 1 – Representação das variáveis categóricas.

	Variáveis	N	%
Gênero	Feminino	121	66,5 %
	Masculino	61	33,5 %
Renda Familiar	R\$ 954,00	07	3,9 %
	R\$ 954,01 a R\$ 2.862,00	72	39,6 %
	R\$ 2.862,01 a R\$ 5.724,00	53	29,1 %
	R\$ 5.724,01 a R\$ 8.586,00	26	14,3 %
	R\$ 8.586,01 a R\$ 11.448,00	04	2,2%
	Acima de R\$ 11.448,01	20	10,9 %
Região	Centro-Oeste	136	74,7%
	Sudeste	11	6 %
	Sul	10	5,5%
	Nordeste	20	11 %
	Norte	05	2,8 %
Idade (Média)		32,69	

Fonte: dados da pesquisa.

A Tabela 2 apresenta a análise descritiva dos quesitos pertencentes aos constructos benéficos e malefícios do pagamento antecipado por substituição tributária. Os resultados obtidos mostram, a partir da análise dos níveis de concordância dos participantes com as opções apresentadas, que as variáveis Q2 e Q4 foram as que mais se destacaram, pois os participantes consideraram que há redução de contribuintes que ludibriam a fiscalização, bem como aumento na arrecadação do Fisco, a partir do pagamento antecipado do tributo. Esses resultados confirmam a teoria de Gonzales e Corrar (2010) e Coutinho (2012) no sentido de que, por haver uma cobrança

unificada aplicada a distribuidores e fabricantes, há diminuição nos riscos de sonegação, bem como aprimoramento na arrecadação do Fisco. A partir do exame do constructo malefícios, as variáveis que mais se destacaram foram a Q7 e Q8, para cujas alternativas de respostas obtiveram maior nível de concordância por parte dos respondentes, de maneira que eles consentiram que há aumento dos custos das mercadorias nos Estados abrangidos pela sistemática do pagamento antecipado do ICMS por substituição tributária, assim como o da concorrência dos não contribuintes do ICMS ST. Também, esses achados são condizentes com os postulados

de Maneira (2003) no sentido de que o contribuinte se sente prejudicado com o pagamento antecipado do tributo antes que o fato gerador ocorra, visto que há um

‘prejuízo’ financeiro da antecipação de caixa.

Tabela 2 – Representação dos quesitos pertencentes aos constructos.

Constructo	Variáveis		N	%
Benefícios	Melhoria na concorrência (Q1)	Discordo totalmente/ discordo	52	28,7%
		Nem concordo e nem discordo	56	37,7%
		Concordo totalmente/ concordo	74	46,6%
	Redução de contribuintes que ludibriam a fiscalização (Q2)	Discordo totalmente/ discordo	31	17,3%
		Nem concordo e nem discordo	33	18,1%
		Concordo totalmente/ concordo	118	64,6%
	Aprimoramento da fiscalização (Q3)	Discordo totalmente/ discordo	41	22,5%
		Nem concordo e nem discordo	37	20,3%
		Concordo totalmente/ concordo	104	57,2%
	Aumento de arrecadação do Fisco (Q4)	Discordo totalmente/ discordo	24	13,2 %
		Nem concordo e nem discordo	42	23,1 %
		Concordo totalmente/ concordo	116	63,7%
	Simplificação recolhimento do tributo (Q5)	Discordo totalmente/ discordo	55	30,2%
		Nem concordo e nem discordo	38	20,9 %
		Concordo totalmente/ concordo	89	48,9 %
Malefícios	Aumento no valor das mercadorias (Q6)	Discordo totalmente/ discordo	38	20,8 %
		Nem concordo e nem discordo	56	30,8 %
		Concordo totalmente/ concordo	88	48,4 %
	Aumento do custo das mercadorias nos Estados abrangidos por tal sistemática (Q7)	Discordo totalmente/ discordo	33	18,1 %
		Nem concordo e nem discordo	43	23,7%
		Concordo totalmente/ concordo	106	58,2 %
	Aumento da concorrência com não contribuintes do ICMS ST (Q8)	Discordo totalmente/ discordo	27	14,8 %
		Nem concordo e nem discordo	43	23,6 %
		Concordo totalmente/ concordo	112	61,6 %

Fonte: dados da pesquisa.

Buscando determinar quais variáveis são representativas dentro dos constructos (benefícios e malefícios), utilizou-se a Análise Fatorial Confirmatória (AFC) para sumarizar os indicadores e determinar uma dimensão. A AFC foi executada separadamente para cada grupo de indicadores que buscava explicar seu referido constructo.

Hair Júnior *et al.* (2009) sugerem que sejam observados três grupos de indicadores para a verificação de ajuste do modelo para a

Análise Fatorial Confirmatória, cujos grupos de indicadores de ajustes são: indicadores absolutos de ajuste (*Absolute Fit Indices*), indicadores relativos de ajuste (*Incremental Fit Indices*) e os indicadores de parcimônia (*Parsimony Fit Indices*).

A Tabela 3 apresenta os critérios de ajuste satisfatório, conforme apresentado por Bentler (1990) e Ullman (2001) para o modelo de dados e os valores obtidos após a análise.

Tabela 3 – Representação dos índices de qualidade de mensuração do constructo benefícios.

	χ^2	<i>gl</i>	<i>p-value</i>	χ^2/gl	CFI	GFI	TLI	RMSEA	P(RMSEA)
Valores obtidos	0,000	1	0,999	0,000	1,000	1,000	1,000	0,000	1,000
Níveis aceitação	Menor melhor	≥ 1	$> 0,05$	≤ 5	$> 0,90$	$> 0,90$	Próximo a 1	$< 0,08$	$\geq 0,05$

Fonte: dados da pesquisa.

Com base na Tabela 3 e analisando os níveis de aceitação, já apresentados nos procedimentos metodológicos, nenhum ajuste foi necessário, uma vez que os parâmetros obtidos demonstraram boa qualidade de ajustamento, fato esse que pode ser observado através do CFI que apresentou valor maior que 0,90 (valor obtido do CFI 1,000), do TLI que teve seu valor igual a 1, onde o parâmetro para aceitação são os valores próximos a 1.

Na tabela 4 apresentam-se os resultados da análise fatorial confirmatória para o constructo benefícios. Observa-se que a melhoria na concorrência se apresentou como a variável de maior impacto no constructo (carga fatorial = 0,92), seguida da redução de contribuintes que ludibriam a fiscalização (carga fatorial = 0,81). Adicionalmente, o quadrado do coeficiente de correlação padronizado (R^2) mede a proporção da variância de cada variável dentro da dimensão benefícios. Logo, 71%

da amostra explicitaram que o constructo benefícios se dá a partir da redução de contribuintes que ludibriam a fiscalização. Esse resultado confirma o disposto por Coutinho (2012) que afirma que, a partir da centralização da arrecadação do tributo, além do equilíbrio das receitas tributárias por parte do Fisco, há equidade fiscal entre os contribuintes, visto que os que não recolhem os tributos habitualmente não têm como enganarem a fiscalização a partir dessa sistemática. Em seguida, analisando o Coeficiente de Correlação (R^2), observa-se que 56% dos participantes do estudo apontaram como benefício o aumento na arrecadação do Fisco, 57% indicam aprimoramento da fiscalização, 58% concordaram haver melhoria na concorrência e 63% alegaram simplificação do recolhimento do tributo.

Tabela 4 – Análise fatorial confirmatória do constructo benefícios.

Constructo e variáveis	Carga fatorial padronizada	Erro padrão	P	R ²
Benefícios→Q1	0,92	0,029	***	---
Benefícios →Q2	0,81	0,040	***	---
Benefícios →Q3	0,65	0,031	***	---
Benefícios →Q4	0,61	0,029	***	---
Benefícios →Q5	0,54	n.a.	n.a.	---
Q1 – Melhoria na concorrência	---	---	---	0,58
Q2 – Redução de contribuintes que ludibriam a fiscalização	---	---	---	0,71
Q3 – Aprimoramento da fiscalização	---	---	---	0,57
Q4 – Aumento de arrecadação do Fisco	---	---	---	0,56
Q5 – Simplificação do recolhimento do tributo	---	---	---	0,63

Nota: n.a.: não se aplica ao cálculo do erro-padrão, pois a carga não-padronizada foi fixada em 1 para definir o modelo.

Fonte: dados da pesquisa.

O segundo constructo observado foi o malefício, representado pelas três variáveis cujos resultados da análise fatorial confirmatória são apresentados na Tabela 5. Observa-se que a maior carga fatorial está relacionada ao aumento da concorrência com não contribuintes do ICMS ST (carga fatorial = 0,86). Observa-se, ainda, que o quadrado do coeficiente de correlação padronizado (R²) indica que 93% da amostragem explica o constructo malefícios a partir do aumento da concorrência com não contribuintes do

ICMS ST. De acordo com Schoueri (2010), isso ocorre porque a empresa que aplica a MVA aos produtos que revende tende a realizar a cobrança de um valor maior que o da empresa que não efetua a arrecadação, visto que esta pode praticar o valor real da mercadoria. Em seguida, 71% indicam o aumento no valor das mercadorias e 42% apontam o aumento do custo das mercadorias nos Estados abrangidos pela sistemática.

Tabela 5 – Análise fatorial confirmatória do constructo malefícios

Constructo e variáveis	Carga fatorial padronizada	Erro padrão	P	R ²
Malefícios→Q6	0,63	n.a.	n.a.	---
Malefícios→Q7	0,74	0,051	***	---
Malefícios→Q8	0,86	0,029	***	---
Q6 – Aumento no valor das mercadorias	---	---	---	0,71
Q7 – Aumento do custo das mercadorias nos Estados abrangidos	---	---	---	0,42
Q8 – Aumento da concorrência com não contribuintes do ICMS ST	---	---	---	0,93

Nota: n.a.: não se aplica ao cálculo do erro-padrão, pois a carga não-padronizada foi fixada em 1 para definir o modelo.

Fonte: dados da pesquisa.

Diante dos dados obtidos por meio da AFC dos constructos benefícios e malefícios, a variável que mais satisfatoriamente explicou a dimensão benefícios foi a ‘redução de contribuintes que ludibriam a fiscalização’, enquanto que o ‘aumento da concorrência com não contribuintes do ICMS ST’ foi a variável que mais elucidou o constructo malefícios.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo identificar, na percepção dos contribuintes, os benefícios e malefícios do pagamento antecipado do ICMS por meio da substituição tributária. Os resultados mostraram que o principal benefício identificado por 71% dos contribuintes foi a redução de contribuintes que ludibriam a fiscalização, assim como o principal malefício, com concordância de 93% dos participantes, foi o aumento da concorrência com não contribuintes do ICMS ST. Tais achados são compatíveis com os estudos de Alles (2017) e de Santos e Araújo Filho (2017), pois, a partir dos benefícios que os

contribuintes possuem, no que se refere à competitividade, há uma redução do comércio informal, limitando a concorrência desleal e a venda de mercadorias sem nota fiscal, promovendo, assim, o crescimento do varejo, bem como a propagação dos empregos formais.

Já no aspecto malefícios, os resultados confirmam aqueles encontrados por Gaia (2010) e Schoueri (2010) no sentido de que, os não contribuintes do ICMS ST tendem a praticar preços menores que os contribuintes de tal sistemática, pois, não é necessário que estes apliquem a margem de valor agregado em seus produtos, sendo assim, capazes de praticarem valores justos das mercadorias que revendem, sem onerar esses valores.

Este estudo confirma a teoria de que a sistemática de substituição tributária atua como método de fiscalização que tende a reduzir o número de contribuintes que não cumprem suas obrigações fiscais e que, conseqüentemente, faz com que a concorrência com os contribuintes que não fazem parte de tal sistemática aumente, pois esses têm a possibilidade de praticarem

preços menores comparados aos contribuintes de tal tributo.

O estudo apresenta fragilidade referente ao retorno dos respondentes que tiveram acesso ao questionário, pois, segundo Gonçalves (2008), trata-se de uma dificuldade que a pesquisa realizada por meio de questionário eletrônico encontra. Assim, o nível baixo de resposta é caracterizado como a principal desvantagem relacionada à pesquisa realizada por meio da internet, assim como, a caracterização do envio do *link*, para os respondentes, como *Spam* (lixo eletrônico). Além disso, há falta de habilidade dos respondentes, por não estarem habituados a algumas funções específicas do ambiente virtual e à dependência da tecnologia que está ligada, de modo direto, ao tipo de conexão e à configuração do computador. No entanto, por se tratar de amostra por conveniência, os resultados permitem inferir informações relevantes para a população da pesquisa.

Para estudos futuros, recomenda-se utilizar os critérios aplicados neste estudo para comparar com os não contribuintes do ICMS ST, o que poderá permitir a verificação da melhor sistemática a ser utilizada: ICMS ST *versus* ICMS normal. Tal comparação poderá oportunizar à gestão pública melhores conhecimentos sobre possíveis distorções que possam ocorrer a partir da sistemática de tributação adotada pelos contribuintes, bem como, para os profissionais contadores, dados científicos que os qualifiquem para auxiliar os clientes e contribuintes de tal tributo.

REFERÊNCIAS

ABREU, F. O.; SANTOS E.; PINTO A. L.; TERRES J. C.. Substituição tributária do ICMS: um estudo sobre o nível de conhecimento dos profissionais nas empresas de serviços contábeis situadas no município

de Itajaí - SC. In: CONGRESSO UFSC DE CONTROLADORIA E FINANÇAS, 4, 2011, Florianópolis, SC. *Anais...* Florianópolis, SC: UFSC, 2011. Disponível em: <<http://dvl.ccn.ufsc.br/congresso/anais/4CCF/20110105141142.pdf>>. Acesso em: 22 abr. 2018.

ALLES, T. E. T. O regime da substituição tributária “para frente” e a concorrência desleal. *Revista de Direito da Empresa e dos Negócios*, v. 1, n. 1, p. 115-140, 2017. Disponível em: <<http://revistas.unisinos.br/index.php/rden/article/view/14296/6027>>. Acesso em: 10 jun. 2018.

ALVES, A. M. *A substituição tributária como instrumento de fiscalização do ICMS*. 2008. 75 f. Monografia (Especialização em Contabilidade e Finanças Públicas) – Escola de Governo de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2008. Disponível em: <<http://monografias.fjp.mg.gov.br/bitstream/123456789/2052/1/A%20substitui%C3%A7%C3%A3o%20tribut%C3%A1ria%20como%20instrumento%20de%20fiscaliza%C3%A7%C3%A3o%20do%20ICMS.pdf>>. Acesso em: 9 jun. 2018.

BALEEIRO, A. *Direito tributário brasileiro*. 11. ed. atualizada por Misabel Abreu Machado Derzi. Rio de Janeiro: Forense, 2010.

BENTLER, P. M. Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, v. 107, n. 2, p. 238-246, 1990.

BIAVA JÚNIOR, R.; OYADOMARI, J. C. T. Impactos da substituição tributária do ICMS na lucratividade e nos custos empresariais. *Revista de Contabilidade da UFBA*, v. 4, n. 2, p. 71- 91, 2010. Disponível

em:

<<https://portalseer.ufba.br/index.php/rcontabilidade/article/view/4456/3368>>. Acesso em: 29 abr. 2018.

BROWN, T. A. *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research*, 1st Edition. New York: The Guilford Press, 2006.

CARDOSO, A. P. F. A (IN)Constitucionalidade da substituição tributária progressiva do ICMS. *Revista Juris UniToledo*, v. 3, n. 1, p. 199-211, 2018. Disponível em: <<http://www.ojs.toledo.br/index.php/direito/article/download/2662/260>>. Acesso em: 29 abr. 2018.

COÊLHO, S. C. N. *Curso de direito tributário brasileiro*. 15. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Forense, 2016.

COSTA, N. G. *A implantação do IVA no Brasil: oportunidades e dificuldades de contexto*. Coimbra, 2014. Disponível em: <<https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/34935/1/A%20implantacao%20do%20IVA%20no%20Brasil%20oportunidades%20e%20dificuldades%20de%20contexto.pdf>>. Acesso em: 06 jun. 2018.

COUTINHO, L. Vantagens e desvantagens da substituição tributária e da antecipação tributária do ICMS no Estado de São Paulo: análise de um modelo ideal. In: CONGRESSO DE PESQUISA CIENTÍFICA: INOVAÇÃO, ÉTICA E SUSTENTABILIDADE, 2, 2012, Marília. *Anais...* Marília: UNIVEM, 2012. Disponível em: <<http://www.univem.edu.br/anaispcp2012/pdf/Artigos%20%20Vantagens%20e%20desvantagens%20da%20Substituicao%20Tributaria.pdf>>. Acesso em: 10 jun. 2018.

DAGOSTIM, D. Créditos do ICMS:

inconstitucionalidade da legislação complementar. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, v. 4, n. 12, p. 65-73, 2005. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477549002005>>. Acesso em: 10 jun. 2018.

GAIA, P. D. *Os limites da substituição tributária progressiva do ICMS para manifestação do princípio da preservação das empresas*. 2010. 255 f. Dissertação (Mestrado em Direito Empresarial) – Faculdade de Direito Milton Campos, Nova Lima, 2010. Disponível em: <www.mcampos.br/u/.../patriciadantasgaioslimitesdasubstituicaoatributariaprogressiva.pdf>. Acesso em: 9 jun. 2018.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOIÁS. Governo do Estado. Decreto nº 4.852, de 29 de dezembro de 1997. Dispõe sobre a substituição tributária. Regulamento do Código Tributário do Estado de Goiás. *Diário Oficial [do] Estado de Goiás*, Goiânia, 29 dez. 1997. Disponível em: <ftp://ftp.sefaz.go.gov.br/Legislacao/rcte/anexos/ANEXO_08_Substituicao_Tributaria.htm>. Acesso em: 15 mar. 2018.

GONÇALVES, D. I. F. Pesquisas de marketing pela internet: As percepções sob a ótica dos entrevistados. *Revista de Administração Mackenzie*, V. 9, N. 7, Nov/Dez 2008.

GONZALES, A.; CORRAR, L. J. Reflexo da introdução da substituição tributária do ICMS - Imposto sobre a Circulação de Mercadorias e Serviços - na arrecadação do Estado de São Paulo. *Enfoque: Reflexão Contábil*, v. 29, n. 3, p. 64-75, 2010. Disponível em: <<http://>

periodicos.uem.br/ojs/index.php/Enfoque/article/view/11369/6513>. Acesso em: 10 jun. 2018.

HAIR JÚNIOR, J. F.; BLACK, W.C.; BABIN, B.J.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R. L. *Análise multivariada de dados*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

KAUARK, F.; MANHÃES, F. C.; MEDEIROS, C. H. *Metodologia da Pesquisa: um guia prático*. Itabuna: Via Litterarum, 2010.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MANEIRA, E. Da substituição tributária “para a frente” no ICMS. *Revista Dialética de Direito Tributário*, n. 95, p. 1-9, 2003. Disponível em: <<https://sachacalmon.com.br/wp-content/uploads/2010/11/Da-Substituicao-Tributaria-para-a-frente-no-ICMS.pdf>>. Acesso em: 10 jun. 2018.

MARIANO, P. A.; WERNECK, R. S.; BEZERRA, S. R. A. *Substituição Tributária no ICMS*. 8. ed. São Paulo: IOB SAGE, 2016.

MARTINS, I. G. Estímulos fiscais do ICMS e a unanimidade exigida no CONFAZ. *Revista CEJ*, v. 17, n. 59, p. 22-29, 2013. Disponível em: <<http://www.jf.jus.br/ojs2/index.php/revcej/article/view/1733/1713>>. Acesso em: 6 jun. 2018.

MORSCH, N. A. *Justiça fiscal e neutralidade fiscal: a questão do ICMS nas operações interestaduais*. 2006. 181 f. Dissertação (Mestrado em Direito) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006. Disponível em: <<http://tede2.pucrs.br/>

<tede2/bitstream/tede/4043/1/383753.pdf>>. Acesso em: 12 maio 2018.

PERES, A. M.; RODRIGUES, M. A.; CABRAL, S. M. *Guia prático da substituição e antecipação tributária*. 2. ed. São Paulo: IOB SAGE, 2015.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RAYKOV, T. Estimation of composite reliability for congeneric measures. *Applies Psychological Measurement*, v. 21 p. 173-184, 2000.

REIS, E. A.; REIS, I. A. *Análise descritiva de dados: relatório técnico do departamento de estatística da UFMG*. Belo Horizonte, MG: UFMG, 2001. 64 p. Disponível em: <<http://www.est.ufmg.br/portal/arquivos/rts/rte0202.pdf>>. Acesso em: 25 abr. 2019.

REZENDE, F. ICMS: Como era, o que mudou ao longo do tempo, perspectivas e novas mudanças. *Cadernos Fórum Fiscal*, n. 10, p. 1-50, 2009. Disponível em: <http://www.efaz.fazenda.pr.gov.br/arquivos/File/Forum_Fiscal_dos_Estados/FFEB_Caderno_n_10.pdf>. Acesso em: 6 maio 2018.

SABBAG, E. M. *Direito tributário*. 10. ed. São Paulo: Premier Máxima, 2009.

SABINO, F. E. F. *Substituição tributária progressiva do ICMS*. 2011. 62 f. Monografia (Bacharel em Direito) – Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2011. Disponível em: <<https://repositorio.ucb.br/jspui/bitstream/10869/2165/2/Fernando%20Emilio%20Ferrari%20Sabino.pdf>>. Acesso em: 28 abr. 2018.

SANTOS, A. M.; ARAÚJO FILHO, F. P. Substituição tributária ICMS. *Revista Eletrônica Cosmopolitana em Ação*, v. 4, n. 1, p. 13-27, 2017. Disponível em: <<http://revistas.icesp.br/index.php/Cosmopolitana/article/download/186/194>>. Acesso em: 23 set. 2018.

SCHOUERI, L. E. Restrições à atividade econômica do contribuinte na substituição tributária e livre concorrência. In: FERREIRA NETO, A. M.; NICHELE, R. (Coords). *Curso avançado de substituição tributária: modalidades e direitos do contribuinte*. São Paulo: IOB, 2010.

ULLMAN, M. T. The declarative/procedural model of lexicon and grammar. *Journal of Psycholinguistic research*, v. 30, n. 1, p. 37-69, 2001. Disponível em: <<https://link.springer.com/article/10.1023/A:1005204207369>>. Acesso em: 10 mar. 2019.

VEIGA, F. M. *A substituição tributária progressiva no ICMS*. 2010. 52 f. Monografia (Especialista em Direito Fiscal) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <https://www.tce.rj.gov.br/documents/.../2010%20-%20MONOGRAFIA_VEIGA.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2018.

YAMAO, C. A história do imposto sobre circulação de mercadorias: do IVM ao ICMS. *Revista Jurídica Unicuritiba*, v. 3, n. 36, p. 40-53, 2014. Disponível em: <<http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/RevJur/article/view/990/681>>. Acesso em: 1 abr. 2018.

SOBRE AS AUTORAS

Ivone Vieira Pereira

Doutora em Ciências Contábeis pela Universidade de Brasília. Professora da Universidade de Rio Verde. Contato: ivonevp@brturbo.com.br

Franciene de Lima

Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade de Rio Verde. Contato: fran.francienelima@gmail.com

O direito à cidade em discussão: a luta pelo direito de ter direitos

Oscar Luiz Schuhardt
Priscilla Borgonhoni Chagas

RESUMO: O objetivo deste artigo foi analisar o conceito de direito à cidade, defendido por David Harvey em sua obra *Cidades rebeldes: do direito à cidade à revolução urbana*, publicada em 2014, e como esse conceito é considerado em fenômenos urbanos brasileiros atuais. Harvey analisa a influência dos movimentos sociais coletivos, os quais têm como foco reivindicar a parte que compete aos cidadãos na tomada de decisões a respeito de como moldar o espaço. Para o alcance do objetivo, adotou-se a pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa, com o uso da revisão sistemática da obra em análise e de pesquisa bibliográfica de publicações que contemplam debates, que se caracterizam como denúncias da não observação do direito à cidade no Brasil. Os resultados apontam que, nos últimos anos, autores do campo da Administração utilizam o conceito apresentado por Harvey (2014) para desvendar a cidade como um campo de lutas e disputas de agentes sociais com diferentes projetos. A compreensão do conceito se torna essencial nesse campo por possibilitar um novo olhar sobre a urbe, a partir de conexões interdisciplinares, e contribui para o conhecimento de práticas coletivas de organização nas cidades.

Palavras-Chave: Direito à cidade. Cidade. Produção do espaço. Organização-cidade.

ABSTRACT: The aim of this article is to analyze the concept of the right to the city defended by David Harvey in his book *Rebels Cities: from the right to the city to the urban revolution*, published in 2014, and how this concept is considered in current Brazilian urban phenomena. Harvey analyzes the influence of collective social movements, which focus on claiming the role of citizens in making decisions about how to shape space. To achieve the objective, descriptive research was adopted, with a qualitative approach, using the systematic review of the work under analysis and bibliographic research of publications that include debates, that are characterized as denunciations of the failure to observe the right to the city in Brazil. The results show that, in recent years, authors in the field of Administration have used the concept presented by Harvey (2014) to unveil the city as a field of struggles and disputes by social agents with different projects. Understanding the concept is essential in this field as it allows a new conception at the city, based on interdisciplinary connections, and contributes to the knowledge of collective organizational practices in cities.

Keywords: Right to the city. City. Production of Space. City-organization.

Recebido em: 11/12/2019
Aprovado em: 16/04/2020
Sistema de Avaliação: Double Blind Review
Editora Científica: Maria Aparecida de Souza Melo

1 INTRODUÇÃO

A cidade é um espaço privilegiado de transformação econômico-social e sobre ela se criou um campo de pesquisa e discussão interdisciplinar, sendo um tradicional objeto de investigação de historiadores, geógrafos, sociólogos, economistas, urbanistas e antropólogos (PESAVENTO, 2007; SANTOS, 2007). No campo da Administração, autores têm discutido a cidade enquanto objeto de estudo, principalmente a partir de uma visão que focaliza a complexidade urbana e evoca a vida social organizada de indivíduos e grupos oprimidos em diversos âmbitos sociais (VIEGAS; SARAIVA, 2015).

No início dos anos 2000, Mac-Allister (2001) contribuiu sobremaneira para o campo ao discutir a possibilidade da cidade ser tomada como organização: a organização-cidade. Assumir a cidade como organização possibilita apreender toda a sua complexidade e coletividade e, com isso, incorporar seus processos individuais e sua cultura, obtendo como resultado uma identidade cultural tanto relativa à totalidade da cidade quanto à sua gestão (MAC-ALLISTER, 2004). Essa autora sublinhou a premência de se aprofundar o estudo da cidade no referido campo, uma vez que o pensar e o agir sobre o objeto cidade estão intrinsecamente relacionados e que o campo oferece recursos para o desenvolvimento do conceito e a instrumentalização de sua gestão (MAC-ALLISTER, 2004). Essa concepção considera sua complexidade, diversidade, singularidade, contradição e ambiguidade, seus aspectos formais e informais, materiais e imateriais e, principalmente, como um campo de luta onde se disputam diferentes concepções e projetos de cidade.

Nesse sentido, agentes de produção do espaço entram em conflito pela sua

apropriação, tendo a cidade como palco de disputas (CARLOS, 2013; RIBEIRO, 2015). Segundo Corrêa (2014), os agentes que produzem o espaço são os proprietários fundiários e dos meios de produção, os promotores imobiliários, os grupos sociais excluídos e o Estado. Vasconcelos (2014), por sua vez, detalha os conceitos de agentes, formulado por Corrêa (2014), mas aprofunda o conceito de atores e agentes. Os atores seriam aqueles que agem em uma ou mais instâncias, em dependência de um relacionamento com outras entidades em uma determinada ação. Entende-se que o que diferencia os agentes de atores é a capacidade que o agente tem de agir por conta própria e de forma voluntária.

A partir da intervenção dos agentes produtores do espaço, formam-se as cidades, as estradas, as áreas industriais, comerciais e urbanas. Segundo Corrêa (2014, p. 43), “[...] os agentes sociais de produção do espaço estão inseridos na temporalidade e espacialidade de cada formação socioespacial capitalista”, o que leva à compreensão de que os objetivos dos agentes produtores do espaço urbano, também, estejam inseridos no contexto capitalista, inclusive com necessidades criadas em decorrência disso.

Na busca de valorização do tecido urbano, os agentes produtores desse espaço urbano privado (re)produzem uma dinâmica que tem o intuito de acumular capital por meio da sua territorialização, em que a terra se apresenta como mercadoria, a qual se vincula a um processo de especulação no intuito de auferir maior renda (LEITÃO, 1999). Ao mesmo tempo, o Estado regulamenta a ocupação do solo urbano por meio da legislação em vigor, tendo em vista o desenvolvimento melhor estruturado do território (CARLOS, 2013; CORRÊA, 2014).

Desse modo, compreende-se que a divisão segregada do espaço urbano ocorre de acordo com as influências do capital, a partir da transformação da terra em mercadoria, ao subverter o seu valor primitivo, que era o de uso (RIBEIRO, 2015). Em função disso, a escolha dos indivíduos sobre onde constituir sua moradia passa, em plano principal, pela questão do capital, já que a escolha das terras está diretamente ligada ao poder de compra dos indivíduos (ROLNIK, 1988).

Nesse contexto de interferência do capital no valor das terras, vale ressaltar o papel do Estado, o qual se pode julgar como indispensável na formação das cidades capitalistas. Segundo Rolnik (1988), no contexto das cidades medievais, o poder do patriarcado, ou seja, a elite dominante, juntamente com o Estado, representado pela nobreza, possuía ligação direta com o capital. Dessa forma, os investimentos feitos nos grandes centros comerciais eram provenientes dessa elite, visando à maximização do capital, logo à manutenção de seu poder, expresso por meio dele (ROLNIK, 1988). Com o passar do tempo, os investimentos feitos no contexto urbano deveriam, por sua vez, retribuir o ‘valor aplicado’ aos seus investidores. Desse modo, surge o planejamento urbano, capaz de zelar pela manutenção da reprodução do capital (ROLNIK, 1988).

Assim, entra em cena um importante conceito: o direito à cidade. Desenvolvido por Henri Lefebvre, em 1968, o filósofo e sociólogo francês o define como um direito de não exclusão da sociedade urbana, das qualidades e benefícios da vida urbana (LEFEBVRE, 2001). Ao analisar o contexto parisiense, o autor escreve sobre a segregação socioeconômica e seu fenômeno de afastamento. Ele refere-se à ‘tragédia dos *banlieusards*’, pessoas forçadas a viver em guetos residenciais longe do centro da

cidade. E defende o direito à cidade como uma recuperação coletiva do espaço urbano por grupos marginalizados que vivem nos distritos periféricos da cidade.

Num contexto mais recente, Harvey (2014) discorre sobre a influência dos movimentos sociais coletivos que têm como objetivo zelar pelo direito à cidade e reivindicar a parte que compete aos cidadãos na tomada de decisões e a respeito de como moldar o espaço, o que dá ensejo à percepção de que, conforme o asseverado por Corrêa (2014), a cidade é um palco de lutas, onde os cidadãos, para terem os seus direitos assegurados, devem considerar a possibilidade do conflito.

De forma enfática, Harvey (2014, p. 28) advoga que o direito à cidade é “[...] muito mais do que um direito de acesso individual ou grupal aos recursos que a cidade incorpora, mas é um direito de mudar e reinventar a cidade mais de acordo com nossos mais profundos desejos”, um direito mais coletivo e individual, uma vez que a cidade só pode ser reinventada por meio do exercício de um poder coletivo sobre o processo de urbanização. Dessa forma, a compreensão do conceito de direito à cidade torna-se essencial nos dias atuais. Segundo Harvey (2014), reivindicar o direito à cidade equivale a reivindicar algum tipo de poder configurador sobre os processos de urbanização, sobre o modo como nossas cidades são feitas e refeitas, uma forma de tornar a cidade mais justa e mais igualitária.

Diante disso, o artigo objetiva analisar o conceito de direito à cidade defendido por David Harvey e como esse conceito é considerado em fenômenos urbanos brasileiros atuais. Para o alcance do objetivo proposto, adotou-se a pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa, uma vez que se buscou descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 2010). Assim, primeiramente,

conduziu-se a pesquisa bibliográfica em artigos e livros que abordam a cidade como objeto de estudo no campo da Administração. Num segundo momento, foi realizada a revisão sistemática da obra *Cidades rebeldes: do direito à cidade à revolução urbana* de David Harvey, publicada em 2014, na qual foram elencados os principais conceitos e ideias do autor. Logo após, foi realizada pesquisa bibliográfica de obras que contemplam debates que se caracterizam como denúncias da não observação do direito à cidade no Brasil e a transposição do conceito para o campo da Administração. Nessas obras, foram levantados os fenômenos urbanos brasileiros recentes e as concepções de cidade que permearam esses fenômenos, visualizadas pelos autores selecionados. A partir desse levantamento, foram tecidas análises que indicam a importância em se considerar o direito à cidade no Brasil e como os escritos de David Harvey podem fornecer subsídios para a formulação de projetos urbanos que contemplem cidades mais justas e acessíveis para todos.

O debate do direito à cidade no contexto brasileiro é premente e é reivindicado por movimentos coletivos das mais diversas esferas e com diferentes demandas. De acordo com Rolnik (2013), as cidades brasileiras são cada vez mais, e em vários momentos, não apenas palco, mas objeto de intervenções de movimentos coletivos que questionam os atuais modelos de desenvolvimento e as formas de fazer política, bem como a precariedade dos serviços públicos e prioridades dos investimentos por parte do Estado.

O artigo está estruturado em quatro seções, além desta introdução. A próxima apresenta a cidade como objeto de estudo e campo de lutas, enfocando autores que discutem a cidade pautados não apenas em

sua funcionalidade, mas como resultado de um conjunto de ações coletivas de diferentes grupos sociais. Em seguida, é apresentado e discutido o conceito de direito à cidade na obra de David Harvey, com destaque para o contexto de seu surgimento e sua caracterização. Logo após, são apresentados e discutidos fenômenos urbanos atuais brasileiros à luz de tal conceito e perspectivas de análise no campo da Administração e, por fim, são apresentadas as considerações finais do presente artigo.

2 A CIDADE COMO OBJETO DE ESTUDO E CAMPO DE LUTAS

Ao questionar o conceito de cidade a qualquer habitante, muito provavelmente, uma definição será compartilhada, posto que ele a vive e a constrói (CARLOS, 2008; VIEGAS; SARAIVA, 2015). Local de morada ou opção a se visitar nas férias, seja uma metrópole com seus milhares de habitantes ou uma pequena cidade do interior, elas constituem fenômenos complexos, existem há muitos séculos e em diferentes culturas (ROCHA; ECKERT, 2005; ROLNIK, 1988). Segundo Pesavento (2007), as cidades se encontram no início do que consideramos como sinais do surgimento de uma civilização: a agricultura, a roda e a escrita.

Historicamente, um ponto de partida para a formação das cidades, apontado por Carlos (2008), deu-se no momento em que o homem, ao se fixar no solo como agricultor e dominar um elenco de técnicas menos rudimentares, conseguiu extrair algum excedente agrícola que possibilitou a sua fixação em um local e o consequente surgimento da urbe (CARLOS, 2008). Assim, a construção da cidade se relaciona com o local de trabalho e de moradia possibilitado a partir do excedente gerado

pela força de trabalho de seus indivíduos (CARLOS, 2008; ROLNIK, 1988). Conforme assinalado também por Castells (1983):

As cidades são a forma residencial adotada pelos membros da sociedade cuja presença direta nos locais de produção agrícola não era necessária. Quer dizer, essas cidades só podem existir na base do excedente produzido pelo trabalho da terra. Elas são centros religiosos, administrativos e políticos, expressão espacial de uma complexidade social determinada pelo processo de apropriação e de reinvestimento do produto do trabalho (CASTELLS, 1983, p. 42).

Vinculada à concepção de território, a cidade teve seu surgimento a partir das aglomerações populacionais em torno de recursos naturais, com o objetivo de obter vantagens para a sobrevivência (ROLNIK, 1988). Já com base em sua dimensão espacial, a cidade passa a ser vislumbrada a partir de um processo econômico-social, onde se realiza o processo de produção do capital (PESAVENTO, 2007). Tomando a cidade como espaço comum, ela pode ser observada como meio de comunicação de distintos grupos sociais, sofre mudanças, já que esses diferentes grupos estão fazendo apropriações distintas desse espaço (BRESCIANI, 2002). Destarte, o espaço é constituído, conforme Carlos (2001),

É determinado por uma contradição fundamental: sua produção é socializada e sua apropriação é privada. Daí a falta de identificação entre o homem e o mundo produzido socialmente. Como consequência parece evidente que a cidade surge como aglomeração dos meios de produção, mão de obra e mercadoria (CARLOS, 2001, p. 44).

Observado que o homem a partir de então pôde se dedicar a outra função que não

a de plantar, a produção do espaço se dá pela intervenção dos indivíduos na sociedade a partir de suas iniciativas individuais e coletivas de transformá-lo (ROLNIK, 1988). Expressão e significação da vida humana, a cidade então se revela ao longo da história, como obra e produto que se perpetua, espacial e concretamente, em um movimento cumulativo, incorporando ações passadas, ao mesmo tempo em que aponta as possibilidades futuras que se tecem no presente da vida cotidiana (CARLOS, 2001).

A vida em coletividade traz consigo uma série de fluxos, possuindo regras e ordens, direitos e deveres. Isso gera uma possibilidade de administração da vida urbana no sentido que há sempre a necessidade de organização da vida coletiva (ROLNIK, 1988), uma vez que a administração busca entender a diversidade e a singularidade, como também as disputas das diferentes concepções e projetos que ensejam em moldar o espaço urbano.

Dessa forma, tendo o espaço urbano como representação de organização política, econômica e social e sua compreensão não fixada somente ao espaço físico (COELHO, 2012), tem-se a cidade como imagem e discurso, interpretada nos planos individuais e coletivos, a partir da expressão de ações e de sentimentos (PESAVENTO, 2007).

Essa visão dinâmica da cidade possibilita a identificação das contradições existentes na vida em sociedade. A cidade passa, então, a se constituir no contexto em que se desenvolvem vários processos e fenômenos sociais. Oliven (1985, p. 13) destaca que "[...] ela não é a principal causa destes fenômenos, mas se constitui no centro de convergência de processos das mais variadas ordens". Um desses processos é a produção do espaço como consequência da ação de agentes sociais possuidores de interesses e contradições entre eles mesmos e

demais membros da sociedade (CORRÊA, 2014).

Ao incorporar novos significados no decorrer do tempo e das ações de determinados agentes, a sociedade vai alterando sua concepção e forma de apropriação do espaço urbano, segundo Carlos (2013, p. 55):

[...] a ideia de que a sociedade, ao produzir-se, o faz num espaço determinado, como condição de sua existência, mas através dessa ação, ela também produz, conseqüentemente, um espaço que lhe é próprio e que, portanto, tem uma dimensão histórica com especificidades ao longo do tempo e nas diferentes escalas e lugares do globo (CARLOS, 2013, p. 55).

Como a urbe é moldada demonstra como a esse espaço são dados diferentes usos e diferentes especificidades. Tais usos definem áreas, como o centro da cidade, local de concentração de atividades comerciais, de serviços e de gestão, além de outros, como ruas e estradas, áreas residenciais e de recreação. A essa vasta gama de uso da terra em diferentes escalas e significações fragmenta-se o espaço e dá-se origem à organização espacial da cidade ou espaço urbano (CORRÊA, 2014).

A organização e a reprodução do espaço urbano, conforme observado por Corrêa (2014), são assim constituídos por variadas apropriações e diferentes usos do espaço. Ao versar sobre a construção do espaço urbano, o autor denomina como agentes sociais os que são dotados de algum poder de fazer e refazer a cidade. Segundo Corrêa (2014), os agentes sociais são:

- a) Os proprietários dos meios de produção: as grandes indústrias ou empresas comerciais, que, em virtude da natureza de suas

operações, têm a necessidade de usufruir de grandes espaços, com infraestrutura e localização favoráveis às suas atividades, assim como baixo valor de troca pelo espaço;

- b) Os proprietários fundiários: são os que buscam ampliar sua renda com a exploração do valor de troca da terra e atuam, geralmente, no sentido de transformar a terra rural em espaço urbano e, também, dando novos usos a antigos espaços no interesse de perpetuar a propagação de sua riqueza;
- c) Os promotores imobiliários: agentes que se utilizam da comercialização da terra para obter lucro, tais como imobiliárias, construtoras e loteadoras;
- d) O Estado: agente capaz, não apenas de organizar a urbe, mas também de assumir o papel dos outros agentes; o Estado se apresenta como mediador e propagador do interesse de um ou de mais agentes e possui elevada escala de poder frente a todos os outros agentes;
- e) Os grupos sociais excluídos: são os que vivem à margem dos seus direitos e cuja participação na produção do espaço é, por muitas vezes, realizada de forma passiva, ou então através de muita luta e movimento de resistência, já que, pela perspectiva de poder, ele é o que dispõe de menor número de recursos para impor seus interesses.

Dentre as possíveis relações desses agentes, pode se destacar o Estado onipresente em todas elas, uma vez que exerce papel regulador ou age como os demais agentes, ao consumir espaços específicos como o grande produtor

industrial e possibilitar a construção de infraestruturas melhores ou propiciar um cenário em que a produção do espaço aconteça sob o interesse de um ou de outro agente (CORRÊA, 2014).

Compreende-se que o Estado, indiferente da sua esfera de atuação (Federal, Estadual ou Municipal), é, entre os cinco agentes citados por Corrêa (2014), o mais influente na produção do espaço. Isso porque dispõe de um conjunto de ferramentas de cunho jurídico, o qual o possibilita maior controle e maior número de possibilidades frente aos demais agentes. Distante da pauta de equilíbrio, seja social, econômico ou espacial, o Estado se mantém acima da luta de classes, cuja ação é pautada nos interesses do grupo mais dominante, ou seja, daqueles possuidores de poder (CORRÊA, 2014).

As relações de poder constituem, desse modo, outro fator na construção da cidade, seja na forma de números como, por exemplo, o de adeptos a determinada causa, seja em seu poder sobre o espaço ou sobre os meios de produção, de maneira que essa relação acontece em um ambiente concreto e se integra à cidade (BARROS, 2007). Desse defronto de poderes, o espaço urbano surge como produto e alvo dos diferentes agentes, palco onde eles desejam estabelecer determinadas estruturas concomitantes com seus interesses e/ou necessidades (CARLOS, 2013; CORRÊA, 2014; VASCONCELOS, 2014; RIBEIRO, 2015).

Os diferentes objetivos de cada agente social convergem em um constante processo de adaptação espacial, seja por criação, como os loteamentos residenciais, comerciais e industriais, seja por redefinição de significado, conforme assinalado por Rolnik (1988, p. 18), ao versar sobre as cidades de Salvador e Ouro Preto “[...] onde antes se via palácios estes agora se transformaram em cortiços, malocas sendo apropriados pelos marginalizados”.

Observado o grau de poder de cada agente, torna-se também possível a análise de como e quem realmente detém maior capacidade de moldar o espaço urbano daquele que se apresenta apenas de forma passiva nessa relação, pois sem muita, e por vezes nenhuma, voz apenas aceita o que é promovido pelos interesses dos demais agentes.

Como relatora especial do Conselho de Direitos Humanos da Organização das Nações Unidas para o direito à moradia adequada, Rolnik (2015) visitou diversos países e demonstrou o impacto do complexo imobiliário-financeiro sobre as políticas habitacionais e, por extensão, sobre as economias políticas da urbanização, assumindo, para tanto, os vínculos que passam a ser estabelecidos entre os mercados fundiários e a regulação urbanística. A autora desvelou um processo que denominou como financeirização da moradia, fenômeno caracterizado como a transformação da casa em mercadoria, sua transmutação de bem de uso em capital fixo.

Em suas análises no contexto nacional, Vainer (2013) desvelou um ponto de mercantilização da cidade verificada nas remoções forçadas nas cidades sedes da Copa do Mundo em 2014. Nessas localidades, comunidades pobres foram removidas para o embelezamento ou para a construção de estruturas para mega-eventos, e, segundo cálculos do autor, cerca de 250 mil pessoas foram retiradas de suas casas. Para ele, essa é a prova de que a cidade neoliberal se desenvolve em um ritmo excludente e é responsável por diversas mazelas, entre elas a favelização, criminalidade e degradação do ambiente (VAINER, 2013, p. 39).

Transpondo a discussão para o campo da Administração, a cidade pode ser vista como uma grande organização e, nessa perspectiva, é possível analisar como o

espaço urbano é *locus* da construção da sociedade e, ao considerar sua complexidade e dinamismo, contradições e ambiguidades, torna-se local onde se disputam interesses diversos, palco de diferentes concepções e projetos de realização. Assim, é possível percebê-la como um local interdisciplinar de estudo onde se disputam interesses dos diversos agentes e onde a produção do espaço urbano seja percebida na construção da cidade, levando em consideração os diferentes agentes, suas relações e objetivos, assim como o uso de inúmeros recursos (VIEGAS; SARAIVA, 2015).

Nesse contexto, a cidade analisada como objeto de estudo da Administração permite perceber as práticas coletivas de organização presentes em seus espaços e, ao mesmo tempo, vislumbrar como a cidade é organizada e governada, o que abre caminhos para que seja entendida justamente como lugar de produção de desvios de direção e palco de lutas e manifestações. Isso porque, recentemente, a cidade vem sendo analisada não apenas em sua funcionalidade, mas como resultado de um conjunto de ações coletivas de diferentes grupos sociais (VIEGAS; SARAIVA; 2015; HONORATO; SARAIVA, 2016; LACERDA; CARVALHO; VIEIRA; 2016; SANTOS; MELO; 2020).

Pensar a cidade a partir dessa perspectiva abre a possibilidade para a observação da vida social organizada (SARAIVA; CARRIERI, 2012). Nesse aspecto, a compreensão do direito à cidade pode possibilitar intercessões sociais que corroboram um melhor desenvolvimento e melhor qualidade de vida a toda a sociedade urbana, como é apresentado a seguir.

3 O CONCEITO DE DIREITO À CIDADE NA OBRA DE DAVID HARVEY

David Harvey é professor emérito de antropologia do centro de Pós-Graduação da *City University* de Nova York (*The City University of New York - Cuny*) e ex-professor de geografia nas universidades *Johns Hopkins* e *Oxford*. É um dos mais destacados nomes da Geografia Humana da atualidade, preocupado com o estudo da nova realidade urbana em uma perspectiva marxista heterodoxa moderna. Além de acadêmico, o autor é um conhecido defensor dos movimentos sociais, engajando-se ativamente nos debates e polêmicas da política de hoje. Esteve no Brasil diversas vezes, ministrando palestras e participando de estudos e eventos. Dentre eles, destaca-se sua participação nas jornadas de junho de 2013, quando se buscou compreender a dinâmica e razão que fizeram milhões de pessoas tomarem as ruas durante as manifestações (BOITEMPO, 2013).

Dentre seus escritos, destaca-se a obra *Cidades Rebeldes: do direito à cidade à revolução urbana*, publicada em 2014, na qual o autor apresenta a visão de Henri Lefebvre sobre a cidade, sobre o urbano, e movimento de transformação das sociedades (mais especificamente sobre a Paris vivida por Lefebvre), assim como uma síntese do pensamento lefebvriano sobre o contexto no qual foi escrita a obra *O direito à cidade*, cuja edição original é de 1968.

O conceito de direito à cidade foi originalmente cunhado por Henry Lefebvre, na década de 1960, como um direito de não exclusão da sociedade urbana, das qualidades e dos benefícios da vida nas cidades, um direito coletivo na construção e reconstrução da urbe, uma recuperação coletiva do espaço urbano por grupos marginalizados que vivem nos distritos periféricos da cidade, “um direito que os cidadãos têm a uma cidade hígida, a um

ambiente harmônico e equilibrado e a um local que proporcione dignidade à pessoa” (BATTAUS; OLIVEIRA, 2016, p. 82).

O conceito surge em um período da história no qual a cidade de Paris enfrentava grandes mudanças: alterações constantes no cenário político e econômico, a transformação da vida cotidiana (em especial o afastamento, ou como aponta Lefebvre, a marginalização das pessoas do centro da cidade) e a degradação do modo de vida dos cidadãos, da vivência nas praças e nos ateliês pela promoção de grandes espaços comerciais (LEFEBVRE, 2001).

Assim, Lefebvre (2001) e Harvey (2014) defendem o direito à cidade como uma reivindicação sobre os processos de urbanização, de como as cidades são feitas e refeitas, de modo a tornar a sociedade mais justa e igualitária. Nesse sentido, os autores apresentam o direito à cidade como um direito ativo de moldar o espaço urbano de acordo com as necessidades coletivas, de maneira que possa proporcionar condições de vida adequadas a todos os cidadãos. A passagem a seguir destaca o pensamento de Harvey (2014) sobre a necessária luta ao direito à cidade.

O direito à cidade não é um direito individual exclusivo, mas um direito coletivo concentrado. Inclui não apenas os trabalhadores da construção, mas também todos aqueles que facilitam a reprodução da vida cotidiana: cuidadores e professores, os responsáveis pelos sistemas de esgoto e pelo metrô, os encanadores e eletricitas, montadores de andaimes e operadores de guindastes, trabalhadores de hospitais e os motoristas de caminhões, ônibus e táxis, os trabalhadores de restaurantes e artistas, os caixas de banco e os administradores da cidade. [...] É por esse motivo que o direito à cidade deve ser entendido não como um direito que já existe, mas como um direito de reconstruir e recriar a cidade como um corpo político

socialista com uma imagem totalmente distinta: que erradique a pobreza e a desigualdade social e cure as feridas da desastrosa degradação ambiental (HARVEY, 2014, p. 247).

O direito à cidade, dessa forma, é um direito coletivo e social que demanda esforço de todos que dela fazem parte, de todas as classes e cenários existentes na cidade para que as formações dos direitos políticos abranjam os cidadãos e que, assim, se construam de fato solidariedades sociais. O direito à cidade não é apenas um direito condicional de acesso àquilo que já existe, mas sim um direito ativo de fazer a cidade diferente, de formá-la mais de acordo com as necessidades de todos os cidadãos (HARVEY, 2013).

As obras de Harvey (2013; 2014), contemplam, além da conceituação do direito à cidade, a contextualização dos fenômenos sociais que ocorrem nas diversas sociedades, como, por exemplo, no processo de urbanização e de reconstrução de Paris no Segundo Império, ou no processo de legalização do direito à propriedade nas favelas do Rio de Janeiro. Nesse sentido, o item a seguir se dedica a abordar o direito à cidade de Harvey nos fenômenos urbanos brasileiros ocorridos nos últimos anos.

4 ANÁLISE DE FENÔMENOS URBANOS BRASILEIROS À LUZ DO CONCEITO DE DIREITO À CIDADE DE DAVID HARVEY: PERSPECTIVAS DE ANÁLISE NO CAMPO DA ADMINISTRAÇÃO

Nos últimos anos, o Brasil tem vivido inúmeros fenômenos urbanos sociais fruto, principalmente, de reivindicações de movimentos sociais (MARICATO, 2013; ROLNIK, 2013). As cidades brasileiras são cada vez mais e, em vários momentos, não

apenas palco, mas objeto de intervenções de movimentos coletivos que questionam os atuais modelos de desenvolvimento e as formas de fazer política, bem como a precariedade dos serviços públicos e prioridades dos investimentos por parte do Estado (ROLNIK, 2013; 2015).

Como visto anteriormente, muitos autores debatem a atual produção capitalista

do espaço urbano e buscam analisar os fenômenos urbanos sob a perspectiva da luta pelo direito à cidade. O Quadro 1 sintetiza os fenômenos urbanos brasileiros recentes e a concepção de cidade que os permeia, denunciadas pelos autores selecionados e discutidos anteriormente.

Quadro 1 – O conceito de direito à cidade e os fenômenos urbanos destacados

Fonte (autor/obra)	Fenômenos urbanos destacados	Concepções de cidade
Maricato (2013)	- Urbanização excludente; - Desigualdade social.	- As cidades como locus principal da reprodução da força de trabalho.
Rolnik (2013)	- Segregação urbana; - Reestruturação territorial.	- A cidade enquanto imã (metáfora usada para exemplificar a capacidade de a cidade aglomerar as pessoas); - A cidade como escrita (relacionada à necessidade das cidades realizarem registros e transmitirem informações); - A cidade como mercado (do excedente de produção, especialização de tarefas e da necessidade ou resultado à criação do mercado); - A cidade do capital (da produção e reprodução do capitalismo).
Corrêa (2014)	- Organização espacial (desigual) da cidade; - Espaço urbano como um campo de lutas entre distintos agentes sociais; - Reprodução do espaço urbano.	- Cidade enquanto um espaço fragmentado e articulado, reflexo e condicionante social, um conjunto de símbolos e campos de lutas; - A cidade como um objeto de lucro.
Carlos (2013)	- Cidades enquanto funções.	- Realização humana, uma criação que vai se construindo ao longo do processo histórico e que ganha materialização concreta e diferenciada, em função de determinações históricas específicas.
Vainer (2013)	- A cidade enquanto empresa e mercadoria; - Transformação do espaço urbano; - Cidade de exceção.	- A cidade é uma mercadoria a ser vendida num mercado extremamente competitivo, em que outras cidades também estão à venda.
Rolnik (2015)	- Financeirização da moradia e das políticas habitacionais; - Produção desigual do espaço urbano.	- Configuração das cidades fortemente influenciada pelo complexo imobiliário-financeiro.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A história do Brasil é pautada por desigualdade social (MARICATO, 2013; ROLNIK, 2013; BATTAUS; OLIVEIRA, 2016) e, por isso, os fenômenos aqui apresentados como recentes são apenas uma nova configuração de uma realidade vivida há muito tempo no país. Em diversos momentos da história, coletivos se organizaram para questionar e lutar contra esse tipo de modelo de sociedade. Recentemente, como exemplo dessa organização, tem-se o movimento Passe Livre, o qual busca como reivindicações o direito de ir e vir, o acesso a um transporte público de qualidade e acessível a todas as pessoas, pois o direito à cidade “não é apenas um direito condicional de acesso àquilo que já existe, mas sim um direito ativo de fazer a cidade diferente, de formá-la mais de acordo com nossas necessidades coletivas “[...] Se o mundo urbano foi imaginado e feito, então ele pode ser (re)imaginado e refeito” (HARVEY, 2014, p. 33).

A partir dos fenômenos urbanos apresentados, observa-se o viés da cidade tida enquanto mercadoria, transformada em produto no qual a luta pelo acúmulo do capital se sobressai aos direitos humanos, aos acessos e às benevolências da vida na cidade (VAINER, 2013; CORRÊA, 2014). O ideal capitalista se apresenta em favor das individualidades, dos interesses próprios que desconsideram a vida em sociedade, o que acarreta em uma urbanização que exclui os menos favorecidos financeiramente e aumenta a desigualdade social e inúmeros problemas sociais como o da população em situação de rua, por exemplo (ROLNIK, 2013; MARICATO, 2013).

No entanto, nos últimos anos, autores do campo da Administração têm utilizado o conceito apresentado por Harvey (2014) para desvendar a cidade como um campo de lutas e disputas de agentes sociais com diferentes

projetos. Lacerda, Carvalho e Vieira (2016) abordam essa perspectiva de Harvey ao discutirem a questão da requalificação do Cais Mauá, um projeto da prefeitura de Porto Alegre para reconstrução de um espaço por meio de uma licitação, cujos interesses e propostas iniciais estavam voltados para uma pequena parcela da população e não contemplava a participação da coletividade na decisão do projeto, o qual serviu de estopim para o surgimento de diversos movimentos sociais. Os autores revelaram a existência de dois grandes discursos: o hegemônico e o contra-hegemônico. O primeiro representa um conceito de cidade baseado em mega estruturas, grandes empreendimentos e valor econômico agregado rumo ao progresso. Por outro lado, o discurso contra-hegemônico defende um modelo baseado em participação, transparência, convívio e preservação por meio de resistência, estratégias e outras alternativas. O estudo apontou que a requalificação do Cais Mauá demonstra como questões relacionadas à urbanização no Brasil - tais como a mobilidade urbana, a privatização de espaços públicos, urbanismo crítico, planejamento urbano, a intervenção na orla e no perfil da cidade e o potencial dano ao patrimônio cultural - carecem ser melhor discutidas. Nessa mesma perspectiva, Santos e Melo (2020) avaliaram os argumentos que constituem os diferentes discursos acerca do planejamento urbano e o direito à cidade, tendo como foco a construção de um grande projeto urbano denominado ‘Novo Recife’, que visa urbanizar uma área onde estão localizados antigos galpões situados no Cais José *Estelita*, no bairro de São José. O projeto pretende construir 12 prédios que poderão ter até o tamanho máximo de 40 andares e estacionamentos para 5000 veículos, e gerou grande polêmica e articulações de diferentes grupos na cidade. Diante disso, os autores

acessaram três posições discursivas sobre o assunto: (i) das empresas que formam o consórcio responsável pela construção, (ii) da Prefeitura do Recife e (iii) de um movimento social organizado denominado Direitos Urbanos. As análises apontaram para cinco formações discursivas antagônicas: duas favoráveis e três contestadoras do modelo de planejamento urbano adotado no Recife. Segundo os autores, a ação do movimento social Direitos Urbanos demonstra um momento de crise do modelo urbano do Recife e sua emergência possibilita discursos alternativos e contra-hegemônicos. O Direitos Urbanos propõe uma reforma urbana pautada em demandas voltadas para o direito à cidade, principalmente, em questões de mobilidade, igualdade de direitos, sustentabilidade, preservação do patrimônio histórico e democracia participativa.

Por sua vez, Costa-Nascimento (2018) analisou o conceito de cidades inteligentes e humanas, que recentemente tem ganhado força no Brasil, produto de construção coletiva com a participação de membros da academia, do setor empresarial e de Prefeituras Municipais. À luz das ideias de Henri Lefebvre e David Harvey acerca do direito à cidade, a autora buscou explorar "[...] como o discurso exposto indica posicionamentos e inclinações presentes na concepção de uma cidade padrão, não sendo esse padrão necessariamente 'inteligente' ou 'humano', mas tecnológico ou digital [...], que consideram a influência da gestão e da lógica de uma estratégia hegemônica operando no espaço público (COSTA-NASCIMENTO, 2018, p. 2). O estudo revelou a existência de um discurso hegemônico, que define uma cidade muito mais tecnológica e segregada do que humana e social, afastando-se da perspectiva de ampliação do direito à cidade.

Nesse sentido, o direito à cidade defendido por Harvey, conforme descrito anteriormente, advoga uma participação coletiva da população, pois, de acordo com o autor, o "[...] direito à cidade não pode ser concebido simplesmente como um direito individual. Ele demanda um esforço coletivo e a formação de direitos políticos coletivos ao redor de solidariedades sociais" (HARVEY, 2013, p. 32). Para Harvey (2014), o direito à cidade só é construído e de fato abrangente para todos os cidadãos se for construído na coletividade, em que todos consigam ter os mesmos direitos. É nesse sentido que a luta por esse direito deve ser construída.

Portanto, uma vez que o processo de urbanização é um dos principais fenômenos da sociedade atual, o direito à cidade se configura, assim, pela determinação de um controle que seja democrático, onde a utilização dos excedentes na urbanização seja assunto pautado não por um, mas todos os agentes envolvidos (HARVEY, 2014).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo foi analisar o conceito de direito à cidade defendido por David Harvey em sua obra *Cidades rebeldes: do direito à cidade à revolução urbana*, publicada em 2014, e como esse conceito é considerado em fenômenos urbanos brasileiros atuais. Na sociedade brasileira, o conceito de direito à cidade assume importância, pois a necessidade de um ambiente menos excludente reforça a ideia da participação coletiva na produção e uso do espaço urbano. A inóxia situação do transporte urbano, do acesso à saúde, educação e à cultura fazem da cidade "não apenas palco, mas objeto de intervenções" de coletivos (ROLNIK, 2013, p. 9). O movimento de junho de 2013 originado,

entre outros motivos, pelo aumento da tarifa do transporte público é exemplo de como variados movimentos sociais se articulam para promover e assegurar o direito à cidade. Dessa forma, tomando-se como premissa que o direito à cidade é uma espécie de poder que emana do coletivo, sua compreensão e utilização pelos movimentos sociais brasileiros culminaram em ações em favor de políticas públicas que assegurem a integridade do ser humano, seus direitos e o acesso a uma vida urbana digna e participativa, com significado e igualitária.

No campo da Administração, a cidade vem assumindo cada vez mais importância enquanto objeto de estudo. Os estudos de Coimbra e Saraiva (2013), Honorato e Saraiva (2016), Saraiva e Carrieri (2012), entre outros, advogam a necessidade de se observar a cidade enquanto constructo coletivo, sob a égide da participação de todos e buscando, assim, assegurar uma sociedade mais justa e igualitária.

Recentes estudos no campo da Administração apontam para a análise da cidade e do espaço urbano como campo de lutas, em que diversos agentes sociais buscam implementar distintos projetos de organização e planejamento urbanos. Sendo assim, a cidade analisada como objeto de estudo da Administração permite perceber as práticas coletivas de organização presentes em seus espaços e, ao mesmo tempo, vislumbrar como a cidade é organizada e governada, abrindo caminhos para que ela seja entendida justamente como lugar de produção de desvios de direção e palco de lutas e manifestações. Isso porque, recentemente, autores discutem a cidade pautados não apenas em sua funcionalidade, mas como resultado de um conjunto de ações coletivas de diferentes grupos sociais. Pensar a cidade a partir dessa perspectiva abre a possibilidade para a observação da vida

social organizada (SARAIVA; CARRIERI, 2012), além de possibilitar intercessões sociais que corroboram um melhor desenvolvimento e melhor qualidade de vida a toda a sociedade, tornando assim possível a compreensão do real direito à cidade.

Pode-se concluir, então, que os escritos de David Harvey (2014) discorrem e demarcam a importância da influência dos movimentos sociais coletivos nas lutas pela cidade, ensejando que o direito à cidade é um direito de mudar e reinventar a cidade segundo nossos mais profundos desejos, um direito mais coletivo do que individual. Assim, a cidade só pode ser reinventada por meio do exercício de um poder que demande do coletivo agir sobre o processo de construção da urbe.

A principal contribuição trazida pelo artigo diz respeito às perspectivas de avanço no estudo da cidade enquanto objeto de investigação no campo da Administração, sobretudo ao apontar caminhos para a análise da urbe enquanto um espaço apoderado por pessoas e pelo capital, além de permitir sua visão como palco da vida humana, local das lutas por direitos, da busca pela sobrevivência e da reprodução da vida social. Uma prática, um viver cotidiano, um desafio em que seus cidadãos precisam construir e desconstruir conceitos para criarem novos modos de a viverem e de se organizarem. Dessa forma, apreender o conceito de direito à cidade na obra de David Harvey (2014) mostrou-se oportuno ao campo da Administração por trazer à tona um novo olhar sobre esse objeto e, também, contribuir para o conhecimento de algumas práticas coletivas, além de possibilitar o vislumbre de novos horizontes no que tange à organização nas cidades.

Nessa perspectiva, destaca-se a importância de estudos empíricos mais aprofundados, tendo como base a abordagem teórica apresentada nesta pesquisa, baseada

na obra de David Harvey (2014). A limitação deste estudo está centrada no fato da apresentação e discussão de um número limitado de autores que se dedicaram à perspectiva do direito à cidade no campo da Administração, uma vez que o estudo dessa temática ainda é relativamente recente nessa área. Assim, como sugestão para trabalhos futuros, acredita-se que a análise de fenômenos urbanos brasileiros recentes à luz do conceito aqui discutido, porém, partindo da percepção dos sujeitos envolvidos é necessária, uma vez que a apreensão das práticas utilizadas pelos movimentos sociais também é tema que carece de mais estudos no campo da Administração.

REFERÊNCIAS

- BARROS, J. D'A. *Cidade e história*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.
- BATTAUS, D. M. de A.; OLIVEIRA, E. A. B. *O direito à cidade: urbanização excludente e a política urbana brasileira*. Lua Nova, São Paulo, n. 97, 2016.
- BOITEMPO EDITORIAL. *O direito à cidade nas manifestações urbanas: entrevista inédita com David Harvey*. Blog da Boitempo. São Paulo, 2013. Disponível em: <https://blogdaboitempo.com.br/2013/08/29/o-direito-a-cidade-nas-manifestacoes-urbanas-entrevista-inedita-com-david-harvey/>. Acesso em: 30 jan. 2019.
- BRESCIANI, M. S. Cidade e história. In: OLIVEIRA, L. L. (Org.). *Cidade: histórias e desafios*. Rio de Janeiro: FGV, 2002. p. 16-35.
- CARLOS, A. F. A. Da “organização” à “produção” do espaço no movimento do pensamento geográfico. In: CARLOS, Ana Fani Alessandri; SOUZA, Marcelo Lopes de; SPOSITO, Maria Encarnação Beltrão (Orgs.). *A produção do espaço urbano: agentes e processos; escalas e desafios*. São Paulo: Contexto, 2013. p. 53-73.
- CARLOS, A. F. A. *Espaço-tempo na metrópole*. São Paulo: Contexto, 2001.
- CARLOS, A. F. A. *A cidade*. 8. ed. São Paulo: Contexto, 2008.
- CASTELLS, M. *A questão urbana*. Tradução de Arlene Caetano. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1983.
- COELHO, K. S. *A resistência à nova proposta de Plano Diretor apresentada pela Prefeitura Municipal de Florianópolis: uma análise das práticas alternativas de organizar*. 2012. 358f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico. Programa da Pós Graduação em Administração, 2012.
- COIMBRA, K. E. R.; SARAIVA, L. A. S. Territorialidade em uma organização-cidade: O movimento quarteirão do soul. *Gestão & Regionalidade*, v. 29, n. 86, p. 34-46, 2013.
- CORRÊA, R. L. *O espaço urbano*. São Paulo: Ática, 2014.
- COSTA-NASCIMENTO, D. V. Cidades inteligentes e humanas? Análise crítica do discurso à luz do direito à cidade. V Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais. *Anais...* 2018.
- HARVEY, D. *Cidades rebeldes: do direito à cidade à revolução urbana*. São Paulo: Martins Fontes, 2014.
- HARVEY, D. A liberdade da cidade. In: *Cidades rebeldes: passe livre e as*

- manifestações que tomaram as ruas do Brasil. 1. ed. São Paulo: Boitempo: Carta Maior, 2013. p. 27-34.
- HONORATO, B. E. F.; SARAIVA, L. A. S. Cidade, população em situação de rua e estudos organizacionais. *Desenvolvimento em Questão*, Ijuí, v. 14, n. 36, p. 158-186, out./dez. 2016.
- LACERDA, C. C. O.; CARVALHO, M. M. L. A.; VIEIRA, S. G. A Requalificação do Cais mauá e o Direito à Cidade: A luta pelo Espaço entre Conflitos, Discursos e R[existência]. XL Encontro da ANPAD. *Anais...* 2016
- LEFEBVRE, H. *O direito à cidade*. São Paulo: Centauro, 2001.
- LEITÃO, G. *A construção do eldorado urbano: o plano diretor da Barra da Tijuca e Baixada de Jacarepaguá, 1970/1988*. Niterói: Eduff, 1999.
- MAC-ALLISTER, M. *Organização-cidade: uma contribuição para ampliar a abordagem do objeto cidade como objeto de estudo no campo dos estudos organizacionais*. 2001. 204 f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2001.
- MAC-ALLISTER, M. A cidade no campo dos estudos organizacionais. *Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 11, edição especial, p. 171-181, 2004.
- MARICATO, E. (Org.). *Cidades rebeldes: passe livre e as manifestações que tomaram as ruas do Brasil*. 1. ed. São Paulo: Boitempo: Carta Maior, 2013.
- OLIVEN, R. G. *A antropologia de grupos urbanos*. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 1985.
- PESAVENTO, S. J. Cidades visíveis, cidades sensíveis, cidades imaginárias. *Revista Brasileira de História*, v. 27, n. 53, p. 11-23, 2007.
- RIBEIRO, F. V. Produção contraditória do espaço urbano e resistências. In: CARLOS, Ana Fani Alessandri (Org.). *Crise urbana*. São Paulo: Contexto, 2015. p. 171-186.
- ROCHA, A. L. C.; ECKERT, C. *O tempo e a cidade*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2005.
- ROLNIK, R. *O que é cidade*. São Paulo: Brasiliense, 1988.
- ROLNIK, R. As vozes das ruas: as revoltas de junho e suas interpretações. In: *Cidades rebeldes: passe livre e as manifestações que tomaram as ruas do Brasil*. 1. ed. São Paulo: Boitempo: Carta Maior, 2013. p. 7-12.
- ROLNIK, R. *Guerra dos lugares: a colonização da terra e da moradia na era das finanças*. 1. ed. São Paulo: Boitempo, 2015.
- SANTOS, M. S. Integração e diferença em encontros disciplinares. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, São Paulo, v. 22, n. 65, p. 51-60, out. 2007.
- SANTOS, J. M. L.; MELO, S. B. S. Hegemonia do Planejamento Urbano Estratégico e o Discurso Contra-Hegemônico do Direito à Cidade. *Administração Pública e Gestão Social*, v. 12, n. 2, abr.-jun. 2020.
- SARAIVA, L. A. S.; CARRIERI, A. P. Organização-cidade: proposta de avanço conceitual a partir da análise de um caso. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 46, n. 2, p. 547-576, dez. 2012.
- TRIVIÑOS, A.N.S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. Atlas: São Paulo, 2010.

VAINER, C. B. Quando a cidade vai às ruas. In: *Cidades rebeldes: passe livre e as manifestações que tomaram as ruas do Brasil*. 1. ed. São Paulo: Boitempo: Carta Maior, 2013. p. 35-40.

VASCONCELOS, P. A. A utilização dos agentes sociais nos estudos da geografia urbana: avanço ou recuo? In: CARLOS, A. F. A.; SOUZA, M. L.; SPOSITO, M. E. B. *A produção do espaço urbano: agentes e processos, escalas e desafios*. São Paulo: Contexto, 2014. p. 75-96.

VIEGAS, G. C. F. S.; SARAIVA, L. A. S. Discursos, práticas organizativas e pichação em Belo Horizonte. *RAM, Rev. Adm. Mackenzie*, São Paulo, v. 16, n. 5, p. 68-94, out. 2015.

SOBRE OS AUTORES

Oscar Luiz Schuhardt

Acadêmico do 5º ano do curso de Administração da Universidade Estadual de Maringá (UEM). Bolsista de Iniciação Científica pela UEM. Contato: schuhardt@gmail.com

Priscilla Borgonhoni Chagas

Professora Adjunta do Departamento de Administração da Universidade Estadual de Maringá, atuando no Programa de Pós-Graduação em Administração (PPA/UEM). Doutora em Administração, área de concentração Estudos Organizacionais, na Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Mestre em Administração pela Universidade Estadual de Londrina. Pesquisadora do INCT/Observatório das Metrópoles – Núcleo Região Metropolitana de Maringá. Contato: pbchagas@iem.br

Diagnóstico das Empresas Transportadoras de Cargas de Anápolis, Goiás, Brasil

Selma Maria da Silva

José Elenilson Cruz

Jefferson Soares da Silva

Dineles Rodrigues Vieira

Milena Souza Cavalcanti

RESUMO: Anápolis é um dos municípios do estado de Goiás que abriga setores dinâmicos e de alta representatividade econômica, compostos por empresas industriais, atacadistas, varejistas e prestadoras de serviços, diversificadas e pujantes. O município exerce importante papel na área da logística, pois conta com rodovias federais e a ferrovia Norte-Sul, que ajudam as empresas locais a escoarem sua produção. Seus projetos de infraestrutura podem potencializar ainda mais sua referência logística para a região Centro-Oeste e para o Brasil. O objetivo deste estudo é realizar um diagnóstico das empresas transportadoras de cargas em Anápolis/Goiás, em termos de: porte, número de colaboradores, serviços ofertados, uso de tecnologia e formas de gestão e de qualificação da força de trabalho. O estudo é descritivo e quantitativo, com recorte temporal transversal, cujos dados foram levantados por meio de questionário semiestruturado em uma amostra de quatorze empresas transportadoras. Os resultados indicam que as empresas pesquisadas são de médio porte, instaladas no Distrito Agroindustrial de Anápolis (DAIA), têm mais de dez anos de mercado e atuam em nível nacional. A atividade principal é o transporte de cargas, o uso de tecnologia é baixo e a mão de obra é mista (própria e terceirizada), capacitada interna e externamente. As principais dificuldades são os elevados custos operacionais, as limitações impostas por barreiras tecnológicas e a falta de mão de obra qualificada.

Palavras-Chave: Logística. Cadeia de suprimentos. Transporte rodoviário de cargas.

ABSTRACT: Anápolis is one of the municipalities in the state of Goiás, Brazil, that houses dynamic and highly economic sectors composed of industrial companies, wholesalers, retailers and diversified and powerful service providers. The municipality plays an important role in the area of logistics, as it has federal highways and the North-South railroad, which help local companies to drain their production. Its infrastructure projects can further enhance its logistical reference for the Midwest and Brazil. The objective of this study is to carry out a diagnosis of cargo transport companies in Anápolis / Goiás in terms of size, number of employees, services offered, use of technology and forms of management and qualification of the workforce. The study is descriptive and quantitative, with a transversal temporal cut, whose data were collected through a semi-structured questionnaire with a sample of fourteen transport companies. The results indicate that the companies surveyed are medium-sized, installed in the Agroindustrial District of Anápolis, they have more than ten years in the market and operate at a national level. The main activity is cargo transportation, the use of technology is low and the workforce is mixed (own and outsourced), trained internally and externally. The main difficulties are the high operating costs, the limitations imposed by technological barriers and the lack of qualified labor.

Keywords: Logistics. Supply chain. Road loads transport.

Recebido em: 10/01/2020

Aprovado em: 21/04/2020

Sistema de Avaliação: Double Blind Review

Editora Científica: Maria Aparecida de Souza Melo

1 INTRODUÇÃO

A cidade de Anápolis é uma das principais economias do estado de Goiás, abrigando empresas industriais, comerciais e de serviços de alta representatividade econômica para o Estado. Grande parte da indústria está instalada no Distrito Agroindustrial de Anápolis (DAIA), cujas atividades são diversificadas: farmacêuticas e químicas, montadoras de veículos, alimentícias, vestuário, higiene e cuidados pessoais, adubos e fertilizantes, combustíveis, plástico, papel e papelão, artefatos de madeira e mobiliário e indústria mineral (MENESES, 2009).

A pujança econômica do setor industrial de Anápolis contribuiu para aumentar o número de postos de trabalho, de 2000 para 2010, em 105% (SEMDE, 2011). O aumento da oferta de emprego tende a continuar, haja vista os projetos de ampliação do parque de instalações do DAIA em curto e médio prazo, em face da conclusão da ferrovia Norte-Sul e de sua integração com a Ferrovia Centro Atlântica. Além disso, a criação da Plataforma Logística Multimodal, junto com o novo aeroporto de cargas, flexibilizará o uso dos modais de transporte rodoviário, ferroviário e aéreo, otimizando a movimentação de cargas no Estado com menor custo e maior rapidez (IMB, 2018).

A infraestrutura logística e a localização privilegiada da cidade fizeram dela um ponto de ligação com outras regiões produtoras de matérias-primas, mercados consumidores e terminais de exportação, tornando-a referência em logística na Região Centro-Oeste. Tal realidade contribui para que indústrias, atacadistas, distribuidores, varejistas e transportadores se instalem na região, em busca de vantagem competitiva, de posição geográfica, de redes de

transportes e de custo, para atuarem em nível nacional e internacional (IMB, 2018).

Dessa forma, identificar e caracterizar o perfil das empresas da região e suas necessidades é relevante para impulsionar sua participação no desenvolvimento local. Contudo, estudar todos os segmentos que compõem o setor logístico na região demandaria tempo e força de trabalho não disponíveis¹. Assim, este estudo faz um recorte, abarcando apenas as empresas de transporte de cargas, um dos principais agentes da cadeia de suprimentos locais, buscando responder às seguintes questões: onde se localizam as empresas de transporte de cargas em Anápolis? Como elas gerenciam sua força de trabalho? Quais os desafios que essas empresas enfrentam?

Para responder a esses questionamentos, tem-se como objetivo geral mapear as empresas transportadoras de cargas em Anápolis. Os objetivos específicos são: caracterizar o perfil das empresas, em termos de porte, número de colaboradores, serviços ofertados e uso de tecnologia; analisar as formas de gestão e de qualificação da força de trabalho; identificar os desafios existentes.

Estudos sobre empresas de transporte rodoviário de cargas podem ajudar os agentes públicos no desenvolvimento de políticas públicas, bem como pensar em soluções para problemas da região, contribuindo para o desenvolvendo local.

¹ Este estudo faz parte de uma Pesquisa de Iniciação Científica na modalidade PIBIC (Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica), cujos componentes da pesquisa e o tempo de realização são limitados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Logística Empresarial

A logística, uma das mais antigas atividades humanas de geração e disponibilização de bens e serviços para a sociedade, teve seu conceito adaptado para o mundo dos negócios com a busca por redução de custos e a necessidade das empresas de competir em mercados concorrenciais (CRUZ *et al.*, 2018). Empresas aperfeiçoam seus processos logísticos para solucionar problemas e aumentar sua eficiência e eficácia operacional (BOWERSOX, 2009). A evolução considerável da logística empresarial em termos de responsabilidade nas últimas cinco décadas a elevou de uma simples função de armazenamento de materiais para a posição de setor estratégico para as empresas (BOWERSOX; CLOSS, 2001).

Esse novo posicionamento na estrutura organizacional imputou à logística a responsabilidade de prover recursos e informações para a execução das atividades empresariais. Assim, a logística empresarial deve ser vista sob a perspectiva de processos integrados (CRUZ *et al.*, 2018), tais como: compra, transporte, armazenagem e distribuição de materiais, planejamento de produção de produtos, distribuição de mercadorias e atendimento ao cliente.

Esse é o entendimento de diversos autores da área. Segundo Novaes (2015), a logística é o conjunto integrado de processos responsáveis pela disponibilização de produtos e serviços no tempo certo, no local certo e ao custo adequado, satisfazendo às necessidades dos clientes. No entendimento de Ballou (2006), a logística é a área da empresa que integra as atividades de movimentação e armazenagem de materiais, produtos e mercadorias, visando facilitar o

fluxo destes, do fornecedor inicial até o consumidor final.

Por sua vez, Pires (2009) percebe a logística como o conjunto de processos organizacionais de planejamento, implementação e controle da eficiência operacional, de custos, dos fluxos de estoques e informações. Ainda, segundo o autor, esses processos têm início no ponto de origem e finalizam no ponto de consumo de produtos e serviços, tendo como finalidade atender às exigências dos consumidores. Novaes (2015) complementa que a logística moderna procura integrar os elementos desses processos (prazos, setores e pessoas) e formar parcerias com fornecedores e clientes para satisfazer às necessidades e preferências dos consumidores.

2.2 Gestão da Cadeia de Suprimentos

Aspecto importante que reflete a evolução no contexto da logística no mundo empresarial foi o surgimento do conceito de gestão da cadeia de suprimentos (GCS) a partir dos anos de 1990. A GCS pode ser definida como a integração dos principais processos que gerenciam os fluxos bidirecionais de materiais e informações no nível de cada elo (intraempresa) e do grupo de organizações (interempresas) participantes da cadeia de suprimentos, até atingir os consumidores finais (MAIA; CERRA; ALVES FILHO, 2005). Segundo Brito e Berardi (2010), a GCS pode ser vista como uma combinação de funções de suprimentos, produção e logística que abrange tarefas mais complexas, como o abastecimento global de produtores e mercadorias e a gestão de riscos. Graças à intensa aplicação de tecnologias da informação, a GCS integra negócios, gerencia os fluxos de informação e agrega valor aos clientes e demais *stakeholders* (BRITO; BERARDI, 2010).

No contexto das montadoras e fornecedores da indústria automobilística japonesa, a GCS integrou os processos logísticos de todos os elos (fornecedores de peças e componentes, indústrias, distribuidores e varejistas), direta ou indiretamente (VANALLE; SALES, 2011). No entanto, a cadeia de empresas, enxergada em seu conjunto, impõe às organizações envolvidas inúmeros desafios relativos à superação de suas práticas de gestão tradicionais, uma vez que o controle hierárquico rígido, comum nas estruturas hierárquicas individuais, precisa ser eliminado para que a cadeia alcance seus objetivos. Isso implica compartilhamento do processo produtivo e acumulação de competências necessárias ao aperfeiçoamento e ao gerenciamento integrado dos vários clientes (MAIA; CERRA; ALVES FILHO, 2005).

Quando isso ocorre, a GCS permite às empresas otimizar processos logísticos,

gerenciar os fluxos de informações, materiais e financeiros, adicionar valor aos produtos e serviços e aumentar participação de mercado (LEITE, 2003).

2.3 Transporte Rodoviário de Cargas

Para a Agência Nacional de Transporte de Terrestres (ANTT), o Transporte Rodoviário de Cargas (TRC) é um serviço de transporte de mercadorias realizado por transportadores remunerados utilizando o modo rodoviário (ANTT, 2009). Segundo a Federação das indústrias do Estado de São Paulo (FIESP, 2019), o Transporte Rodoviário de Cargas pode ser classificado em duas categorias: em função do tipo de mercadoria transportada; em função das características do transportador (ANTT, 2009). A primeira pode ser dividida em transporte de carga em geral e transporte de carga a granel (Quadro 1).

Quadro 1 – Classificação do transporte rodoviário de cargas por tipo de mercadoria

Classificação	Definição
Transporte de carga em geral	O transporte de cargas em geral se caracteriza como: carga embarcada e transportada com acondicionamento (embalagem de transporte ou unitização), marca de identificação e contagem de unidades. Pode ser: a) solta – inclui os volumes acondicionados sob dimensões e formas diversas, ou seja, sacarias, fardos, caixas de papelão e madeira, engradados, tambores etc.; b) unitizada – carga constituída de materiais (embalados ou não) arranjados e acondicionados de modo a possibilitar a movimentação e armazenagem por meios mecanizados como uma única unidade.
Transporte de carga a granel	O transporte de carga a granel é definido como carga líquida ou seca embarcada e transportada sem acondicionamento, sem marca de identificação e sem contagem de unidades, tais como petróleo, trigo etc.

Fonte: FIESP (2019).

A segunda categoria – transporte em função do tipo de transportador – é dividida em transporte rodoviário de carga própria

(TCP) e transporte rodoviário remunerado de cargas (TRRC) (ANTT, 2015), conforme definições no Quadro 2.

Quadro 2 – Classificação do transporte rodoviário de cargas

Classificação	Definição
Transportador rodoviário de carga própria (TCP)	Pessoa física ou jurídica que realiza transporte de carga própria.
Transportador rodoviário remunerado de cargas (TRRC)	Pessoa física ou jurídica que exerce atividade econômica de transporte rodoviário de cargas, por conta de terceiros e mediante remuneração.

Fonte: ANTT (2015).

O transportador rodoviário remunerado de cargas (TRRC) abrange o transportador autônomo de carga (TAC), as cooperativas de transporte de cargas (CTC) e as empresas de transporte de cargas (ETC) (ANTT, 2015). O TAC é aquele que coloca o veículo de sua propriedade ou de sua posse, a ser dirigido por ele próprio ou por preposto seu, a serviço do contratante, com exclusividade, mediante remuneração certa (Parágrafo 1º, do artigo 4º, da Lei 11.442/07, *apud* GUIA DO TRC, 2019). A ETC é a pessoa jurídica constituída por qualquer forma prevista em lei que tenha no transporte rodoviário de cargas a sua atividade principal (ANTT, 2018). A CTC visa à organização e profissionalização de pequenos e médios transportadores por meio de um modelo societário economicamente viável (ANTT, 2018).

Os principais tipos de veículos utilizados pelo transportador rodoviário remunerado de cargas são veículos de tração (caminhão leve, caminhão simples, caminhão trator, caminhão trator especial) e veículos rebocáveis – sem tração (reboque, semirreboque, bitrem) (TEDESCO, 2012).

O Quadro 3 mostra os tipos de mercadorias transportadas por empresas e

cooperativas, segundo a Confederação Nacional do Transporte (CNT, 2011).

As entregas realizadas por transportadores rodoviários de carga podem ser do tipo fechado e fracionado. Carga fechada tem como característica o fato de ser exclusiva, em que a encomenda pertence apenas a um contratante, ocupando o espaço total do veículo. Esse tipo de carga “utiliza toda a capacidade do veículo, alcança um custo menor por unidade de peso” (BOWERSOX; CLOSS, 2001, p. 178). Cargas fracionadas refletem a maneira de entrega em pequenas quantidades de encomendas que não chegam a completar o espaço total do veículo: “utilizam apenas uma parte da capacidade do veículo” (BOWERSOX; CLOSS, 2001, p. 178).

A ANTT exige dos transportadores rodoviários de carga a inscrição no Registro Nacional de Transportadores Rodoviários de Cargas (RNTRC). O registro é gratuito e obrigatório para aqueles que se classificam como TRRC, ou seja, os transportadores autônomos de cargas, as empresas transportadoras de cargas e as cooperativas de transporte de cargas (ANTT, 2018).

Quadro 3 – Tipos de mercadorias transportadas por empresas e cooperativas

Tipos de mercadorias	Descrição
Cargas frigoríficas	Perecíveis: as cargas frigoríficas perecíveis estão expostas ao risco de se perderem e estragarem com o tempo. Por isso, toda a logística de transporte deve ser muito bem planejada e realizada. São exemplos dessa categoria: frutas, como banana, uva, manga e pêsego; legumes, como batata, cenoura e pimentão.
Congeladas	Os produtos perecíveis congelados são definidos por um processo de resfriamento intensivo até a formação de gelo, com o objetivo de manter a preservação de suas propriedades. Exemplos: carne bovina congelada, aves e cortes congelados, alimentos congelados, como lasanha e pão de queijo.
Cargas a granel	Granel líquido: a carga a granel líquida não é considerada perigosa e, em geral, corresponde a sucos, leite, água potável e outros produtos líquidos transportados sem embalagem. Granel sólido: a carga granel sólida é, em sua grande maioria, composta por insumos, como a soja, arroz, milho e feijão. São matérias-primas essenciais para a economia brasileira e também para o consumidor final.
Cargas vivas	As cargas vivas são compostas basicamente de animais, como vacas, galinhas e porcos. É necessário utilizar uma carroceria fechada, como a boiadeira, com saídas adequadas para ventilação.
Cargas indivisíveis e excepcionais de grande porte	Refere-se a produtos que não podem ser divididos e que possuem grandes pesos e dimensões, como: vagões, guindastes, máquinas agrícolas, máquinas de uso industrial, transformadores, reservatórios de alimentos.
Cargas secas	A carga seca é constituída por produtos industrializados e não perecíveis. Sua principal característica é que não há a necessidade de refrigeração, e o transporte pode ser realizado independentemente do clima da região – calor, frio, sol ou chuva. Os produtos são: encanamentos, madeiras, móveis, materiais para construção, produtos alimentícios não perecíveis.
Cargas perigosas	Considerada a carga mais delicada de ser manuseada e transportada, pois gera risco à saúde, ao ambiente, à segurança e à integridade física dos motoristas e caminhoneiros. Atende a requisitos específicos de segurança no transporte, que variam de acordo com as características, nível de perigo e cuidados que demandam. Abrange: fogos de artifício; gases inflamáveis, como o gás de cozinha, gases tóxicos, como o enxofre e amônia, líquidos inflamáveis, como o álcool e a gasolina, materiais radioativos.

Fonte: CNT (2011).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo é uma pesquisa de campo quantitativo-descritiva (MARCONI; LAKATOS, 2017), uma vez que descreve e quantifica características de empresas do setor de transporte de cargas de Anápolis/GO. O recorte temporal é transversal único e a coleta de dados foi realizada por meio de questionário semiestruturado criado no *Google docs*. O questionário foi adaptado de estudos anteriores (DEIMLING; STENGER, 2006; DEIMLING; CARRARO, 2007) e conteve questões abertas para determinadas variáveis (nome, endereço, quantidade e localização

de filias, tempo de atuação, faturamento anual, quantidade de veículos e etapas de realização da atividade) e de múltipla escolha para outras (tipo da empresa, número de empregados, mercado de atuação, atividade logística, serviços complementares, tipo de veículo, uso da frota de veículos, tipos de carga, formas de entrega, uso de tecnologias, tipo de mão de obra, desafios enfrentados, forma de capacitação da mão de obra). Antes da aplicação em definitivo, realizou-se o pré-teste do questionário em duas empresas da amostra, escolhidas intencionalmente, para verificar e corrigir falhas de inconsistência, complexidade e ambiguidade das questões (MARCONI;

LAKATOS, 2017) e mensurar o tempo de resposta ao questionário.

Após os devidos ajustes, o *link* do questionário foi enviado por *WhatsApp* a gestores de 182 empresas filiadas ao Sindicato das Empresas de Transportes Rodoviários de Anápolis (SETRAN). Ao final do período de coleta de dados (novembro/2018 a março/2019), retornaram quatorze (7,7%) respostas válidas que equivalem a uma amostra pequena ($n < 20$) não probabilística e do tipo intencional. Em casos de amostra pequena, dispensam-se cálculos de poder amostral (LUCHESA; CHAVES NETO, 2011). Por esses motivos, os resultados não podem ser generalizados para a população. Os dados foram tabulados em planilha eletrônica, a partir de frequências relativas em percentual, e apresentados por intermédio de tabelas e quadros, de forma a facilitar a visualização dos resultados.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Caracterização das Empresas de Transporte de Cargas

A Tabela 1 mostra que as 14 organizações pesquisadas são empresas de transporte de cargas (ETC) que prestam serviços a terceiros de forma remunerada (ANTT, 2018). Isso pode estar relacionado às características do mercado de Anápolis, pois, como polo distribuidor de mercadorias para Goiás e outros estados, o município atrai empresas que atuam nesse segmento. Embora o modo rodoviário não seja o de menor custo, é o mais utilizado no Brasil, correspondendo a 63% de toda carga transportada (HIJJAR, 2011). A maioria das empresas pesquisadas tem mais de dez anos de mercado e atua em nível nacional, com filiais em vários estados. São, em parte, estabelecimentos de médio porte (classificação do SEBRAE, 2013) que empregam número significativo de colaboradores e estão instalados no Distrito Agroindustrial de Anápolis (DAIA).

Tabela 1 – Caracterização das empresas pesquisadas

Varáveis	Características encontradas	%
Tipo de Empresa	Transporte rodoviário de cargas (TRC)	100,0
	Transportadoras Autônomos de Cargas	0,0
	Cooperativa de Transporte de Cargas	0,0
Tamanho da empresa	Médio porte	35,7
Número de empregados	50 a 99	35,7
Local de instalação	DAIA	43,0
Tempo de atuação	Mais de dez anos de mercado	71,5
Mercado de atuação	Nível Nacional	64,3
Percentual de empresas com filiais e os respectivos estados	Goiás, Paraná, Mato Grosso, Tocantins, Maranhão, Pará, Bahia, Piauí, São Paulo, Minas Gerais, Distrito Federal	42,8
Faturamento em 2018	R\$ 5 milhões ou mais	21,4

Fonte: Dados da pesquisa.

Esses resultados assemelham-se aos achados de Deimling e Stenger (2006), em estudo realizado com 16 transportadoras e operadores logísticos de Santa Catarina, os

quais indicaram que a maioria das empresas era de médio porte com faturamento abaixo de R\$ 10 milhões. Mas há diferenças quanto ao número de empregados e abrangência de

atuação, pois a maioria das empresas daquele estudo empregava de 10 a 49 colaboradores e tinha atuação interestadual.

4.2 Atividades Logísticas Prestadas pelas Empresas

Pela Tabela 2, verifica-se que, dentre as atividades logísticas investigadas, o transporte de cargas é a única realizada por todas as empresas. Ao classificar as empresas quanto ao número de atividades ofertadas em três grupos: 1) baixa atividade logística (realização de apenas uma

atividade); 2) média atividade logística (realização de duas atividades) e 3) alta atividade logística (execução de três ou mais atividades), identificou-se que dez empresas (71,5%) têm baixa atividade logística, sendo, portanto, consideradas apenas transportadoras, e somente uma empresa enquadrou-se em alta atividade logística, o que a torna um operador logístico, pois realiza transporte, controle de estoques e armazenagem. No entanto, as empresas também prestam serviços complementares, de consolidação e unitização de cargas.

Tabela 2 – Resumo das atividades logísticas prestadas pelas empresas pesquisadas

Variáveis	Tipos	%
Atividades logísticas	Transporte de cargas	100,0
	Armazenagem	28,6
	Terceirização de frota	14,3
	Terceirização de armazéns	7,1
	Controle de estoques	7,1
Quantidade de atividades logísticas por empresa	Uma atividade	71,5
	Duas atividades	21,4
	Três atividades ou mais	7,1
Classificação da empresa por atividade desenvolvida	Transportadoras	92,9
	Operadores logísticos	7,1
Serviços complementares	Consolidação de cargas	35,7
	Unitização de embalagens	14,3
	Não responderam	50,0

Fonte: Dados da pesquisa.

Também, nesse caso, os resultados se assemelham aos de Deimling e Stenger (2006), em que as atividades mais frequentes, por ordem, foram o transporte de cargas, a armazenagem e a terceirização de frotas. Quanto aos serviços complementares, os autores citaram controle de estoques, montagem de conjuntos (kits) e locação de embalagens (paletes, caixas e contêineres).

Dados da Tabela 3 mostram que metade das empresas estudadas possui frota de até 10 veículos e a maioria utiliza frota própria e terceirizada. O veículo mais utilizado é o caminhão baú e a carga de

maior frequência são os alimentos secos. Considerando que nessas duas variáveis as respostas ‘outros/as’ tiveram percentuais representativos, recomendam-se novas investigações para evidências mais aprofundadas. A entrega de mercadorias por meio de carga fechada e fracionada predomina em sete empresas pesquisadas.

A Tabela 4 mostra dados sobre o uso de tecnologias nas empresas, que foram classificadas em três grupos: 1) baixa aplicação (uso de apenas uma tecnologia), 2) média aplicação (uso de duas tecnologias) e 3) alta aplicação (uso de três ou mais

tecnologias). Ainda que o rastreamento de veículos seja utilizado por 13 empresas (92,8%), a roteirização, o leitor de código de barras e o sistema de informação são utilizados apenas por quatro ou menos. Esses resultados culminam na classificação de

apenas uma empresa com alta aplicação tecnológica. Os dados indicam a necessidade de investimentos em tecnologia, haja vista que tais ferramentas aumentam a eficiência na execução das operações e melhores serviços ao cliente (BALLOU, 2006).

Tabela 3 – Frota de veículos carga transportada nas empresas pesquisadas

Variáveis	Tipos	%
Quantidade de veículos	Até 10 veículos	50,0
	11 a 50 veículos	28,6
	Mais de 51 veículos	21,4
Tipo de veículos	Baú	26,7
	Refrigerado	20,0
	Cegonha	13,3
	Tanque	13,3
	Outros	26,7
Propriedade da frota de veículos	Frota própria e terceirizada	57,2
	Frota total própria	42,8
	Apenas frota terceirizada	0,0
Carga transportada	Alimentos secos	35,7
	Refrigerada	21,4
	Líquida/gasosa	7,1
	Sólidos/granel	21,4
	Veículos	14,3
	Bebidas	14,3
	Químicos/perigosos	14,3
	Outras	28,6
Tipo de entrega	Somente fechada	42,9
	Apenas fracionada	7,1
	Fechada e fracionada	50,0

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 4 – O uso de tecnologias nas empresas pesquisadas

Variáveis	Tipos	%
Quantidade de tecnologia	Uma tecnologia	42,9
	Duas tecnologias	35,8
	Três tecnologias ou mais	7,1
Tecnologia utilizada	Rastreamento de veículo	92,8
	Roteirização	28,6
	Leitor de código de barras	21,4
	Sistema de informação	14,3

Fonte: Dados da pesquisa.

4.3 Gestão e Capacitação da Força de Trabalho

Tendo em vista as constantes mudanças no mercado de trabalho e as exigências por qualidade dos serviços prestados, buscou-se verificar como as empresas atuam em relação à contratação e

capacitação da força de trabalho. Pelos resultados, mostrados na Tabela 5, percebe-se que sete empresas atuam com mão de obra própria e terceirizada, recorrendo à contratação de terceiros por meio de empresas especializadas, e oito realizam treinamento e capacitação de seus colaboradores interna e externamente.

Tabela 5 – Contratação e capacitação da força de trabalho nas empresas pesquisadas

Variáveis	Aspectos encontrados	%
Tipo da mão de obra	Própria	35,7
	Terceirizada	14,3
	Própria e terceirizada	50,0
Capacitação	Desenvolve treinamento e capacitação internamente.	50,1
	Não realiza treinamento e capacitação.	21,4
	Investe em treinamento e capacitação externamente.	7,1
	Não respondeu/Outro.	21,4

Fonte: Dados da pesquisa.

Porém, também se verifica que seis empresas não capacitam seus colaboradores e/ou não responderam o questionário, fatos que carecem de investigação mais aprofundada para melhorar a qualidade das evidências, uma vez que treinamento e capacitação da força de trabalho são necessidades contínuas das empresas, especialmente no setor de logística, que enfrentam problemas em termos de absenteísmo, rotatividade e negligência de seus trabalhadores relativa ao uso de EPIs (CRUZ *et al.*, 2018). Além disso, a capacitação de colaboradores é fundamental ao desenvolvimento de raciocínios mais complexos e de habilidades para operar sistemas de informação e equipamentos, bem como para interpretar processos, relatórios, romaneios de cargas e outros documentos relativos à atividade logística (CRUZ *et al.*, 2018).

4.4 Principais Desafios Enfrentados pelas Empresas

Verificou-se, também, que a maioria das empresas (64,3%) relatou elevado custo operacional, o que reduz a sua competitividade. Esse achado, somado às dificuldades de acesso à mão de obra qualificada e às limitações impostas pelo baixo uso de tecnologia, configura-se nos maiores desafios enfrentados pelas empresas pesquisadas. No conjunto, esses resultados

corroboram o estudo de Pádua e Serra (2006), que aponta alto custo operacional e baixa capacidade financeira de investimento em qualificação de mão de obra como gargalos do setor de transporte. Os fatores de custos mais comuns são pneus, seguro, combustível, pedágio e salários; e o treinamento e capacitação de empregados, muitas vezes realizado externamente, encarece o custo desse processo tão essencial à competitividade das empresas (PÁDUA; SERRA, 2006).

Baixos investimentos em treinamentos de colaboradores e precária utilização de sistema de informação são consequências de escassos recursos financeiros, característica comum na maioria das pequenas e médias empresas (DEIMLING; CARRARO, 2007).

5 CONCLUSÕES

Este estudo teve por objetivo realizar um diagnóstico das empresas transportadoras de cargas em Anápolis/GO em termos de porte, número de colaboradores, serviços ofertados, uso de tecnologia e formas de gestão e de qualificação da força de trabalho. Buscou-se também identificar os principais desafios enfrentados pelas empresas.

As empresas pesquisadas classificam-se em empresas de transporte de cargas (ETC), são de médio porte e atuam nacionalmente. Alimentos (refrigerados e

sólidos a granel) são os tipos de cargas mais transportadas pelas empresas, indicando a relevância desse setor para a economia local. As empresas apresentam baixa oferta de atividades, uma vez que a maioria oferece apenas o transporte de cargas. Entretanto, as perspectivas promissoras de aumento do fluxo logístico no município de Anápolis, com a implementação dos projetos de expansão previstos (ampliação do DAIA, conclusão da ferrovia Norte-Sul, instalação do aeroporto de cargas, entre outros), favorecem o crescimento da oferta de atividades logísticas pelas empresas pesquisadas.

No entanto, o aproveitamento de futuras oportunidades ocorrerá na medida em que as empresas superarem os desafios relacionados ao (1) alto custo operacional, (2) às dificuldades de acesso à mão de obra qualificada e (3) ao baixo uso de tecnologia. Considerando que na maioria das organizações pesquisadas o uso de tecnologias está direcionado apenas à operação em si, aumentar os investimentos em tecnologias de gestão é imperativo para o crescimento da oferta de serviços e aumento da competitividade das empresas, com vistas ao aproveitamento da vocação logística da região.

Dentre os pontos positivos identificados no estudo, está a constatação de que a maioria das empresas se preocupa em qualificar seus empregados, mantendo-os atualizados para a execução das atividades. No entanto, três empresas não responderam à pergunta sobre treinamento e capacitação da mão de obra, fato que merece ser mais bem compreendido em pesquisas futuras, que podem também aprofundar a investigação sobre ‘outras’ respostas às variáveis *tipo de veículo e carga transportada* da Tabela 3, assim como superar a limitação deste estudo, quanto ao tamanho da amostra, para tornar os resultados mais representativos.

Este estudo corrobora e amplia resultados de pesquisas anteriores ao evidenciar aspectos relevantes de empresas do setor de transporte rodoviário de cargas de Anápolis/Goiás, essencial para o contexto logístico regional e nacional.

REFERÊNCIAS

ANTT – Agência Nacional de Transportes Terrestres. *Resolução n.º 3.056*. Brasília, 2009. Disponível em: <http://www.antt.gov.br/cargas/arquivos_old/RNTRC__Legislacao.html>. Acesso em 20 ago.2019.

ANTT – Agência Nacional de Transportes Terrestres. *Resolução n.º 4.799*. Brasília, 2015. Disponível em: <http://www.antt.gov.br/cargas/arquivos_old/RNTRC__Legislacao.html>. Acesso em 20 ago.2019.

ANTT – Agência Nacional de Transportes Terrestres. *Registro Nacional de Transportadores Rodoviários de Cargas*. Brasília, 2018. Disponível em: <http://www.antt.gov.br/cargas/arquivos_old/RNTRC__Legislacao.html>. Acesso em: 20 ago.2019.

BALLOU, R. H. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial*. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. *Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento*. São Paulo: Atlas, 2001.

BOWERSOX, D. J. *Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento*. São Paulo: Atlas, 2009.

BRITO, R. P.; BERARDI, P. C. Vantagem competitiva na gestão sustentável da cadeia de suprimentos: um metaestudo. *RAE*, v. 50, n. 2, p. 155-169, 2010.

CNT – Confederação Nacional do Transporte. Estatísticas do transporte brasileiro. *Revista Transporte Atual*, jan. 2011.

CRUZ, J. E.; SOUZA, D. S. CASTELO BRANCO, G. A. L. A. SOUZA, M. L. Diagnóstico do setor logístico do Distrito Federal para melhoria do ensino nos cursos de logística do Instituto Federal de Brasília. In: CONGRESSO DE ADMINISTRAÇÃO, SOCIEDADE E INOVAÇÃO – CASI, 2018, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: <<https://www.even3.com.br/anais/11casi/119237>>. Acesso em: 22 ago. 2019.

DEIMLING, M. F.; STENGER, E. A. F. Caracterização das empresas transportadoras rodoviárias de cargas e operadores logísticos na região oeste catarinense. In: XIII Simpósio de Engenharia da Produção – SIMPEP. *Anais...* Bauru, SP, 2006. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/906.pdf>. Acesso em: 22 dez. 2019.

DEIMLING, M. F.; CARRARO, G. P. Caracterização das ferramentas de gestão utilizadas por transportadores rodoviários de cargas da cidade de Chapecó/SC. IV Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGET. *Anais...* Resende: AEDB, 2007. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos/07/881_Artigo%20Gestao%20Transportadores%20SEGET%202007%202.pdf>. Acesso em: 22 dez. 2019.

FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo. *Transporte e logística, natureza de carga*. São Paulo, 2019. Disponível em: <<https://www.fiesp.com.br/transporte-e-logistica/natureza-de-carga/>>. Acesso em: 07 jul. 2019.

GUIA DO TRC. *Questões relevantes na contratação de transportador autônomo de cargas: Lei nº 11.442/2007*. Brasília, 2019. Disponível em: <http://www.antt.gov.br/cargas/arquivos_old/RNTRC__Legislacao.html>. Acesso em: 20 ago. 2019.

IMB – Instituto Mauro Borges de Estatística e Estudos Socioeconômicos. *Goiás: visão geral*. Goiânia: SEGPLAN, 2018. Disponível em: <<https://www.imb.go.gov.br/files/docs/publicacoes/goias-visao-geral/goias-visao-geral.pdf>>. Acesso em: 20 dez. 2019.

HIJJAR, M. F. Cenário da infraestrutura rodoviária no Brasil. *ILOS*, Rio de Janeiro, 15 set. 2011. Artigos. Disponível em <https://www.ilos.com.br/web/cenario-da-infraestrutura-rodoviaria-no-brasil/>. Acesso em: 10 jun. 2019.

LEITE, P. R. *Logística reversa: meio ambiente e competitividade*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

LUCHESA, C. J.; CHAVES NETO, A. *Cálculo do tamanho da amostra nas pesquisas em administração*. 1. ed. Curitiba: Centro Universitário Curitiba, 2011.

MAIA, J. L.; CERRA, A. L.; ALVES FILHO, A. G. Inter-relações entre estratégia de operações e gestão da cadeia de

suprimentos: estudos de caso no segmento de motores para automóveis. *Gestão & Produção*, v. 12, n. 3, p. 377-391, 2005.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Fundamentos de metodologia científica*. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MENESES, M. R. *As múltiplas dimensões do processo de consolidação de Anápolis como centro regional*. Dissertação (Mestrado), Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2009.

NOVAES, A. G. *Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

PÁDUA, C. de A.; SERRA, E. G. Superação dos gargalos logísticos do setor portuário. *Revista do BNDES*, v. 13, n. 26, p. 55-58, 2006.

PIRES, S. R. I. *Gestão da cadeia de suprimentos: conceitos, estratégias, práticas e casos*. São Paulo: Atlas, 2009.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa*, 2013, p. 17. Disponível em: <www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2019.

SEMDE – Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico de Anápolis. *Boletim Informativo de Desenvolvimento Econômico de Anápolis*, Anápolis, ano 1, n. 2, jul. 2011.

TEDESCO, G. M. I. *Transporte rodoviário de cargas: contribuição conceitual e metodológica à análise e classificação de*

mercados. 2012. 202 f. Tese (Doutorado em Transportes) – Departamento de Engenharia Civil e Ambiental, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2012.

VANALLE, R. M.; SALLES, J. A. A. Relação entre montadoras e fornecedores: modelos teóricos e estudos de caso na indústria automobilística brasileira. *Gestão & Produção*, v. 18, n. 2, p. 237-250, 2011.

SOBRE OS AUTORES

Selma Maria da Silva

Doutora em Sociologia e Mestre em Agronegócio, ambos, pela Universidade Federal de Goiás (UFG). Professora do Instituto Federal de Goiás (IFG)/ *campus* Anápolis. Contato: profasms@hotmail.com

José Elenilson Cruz

Doutor em Administração pela Universidade de Brasília (UnB), Mestre em Agronegócio pela Universidade Federal de Goiás (UFG). Professor do Instituto Federal de Brasília (IFB), *campus* Gama, e docente credenciado no Programa de Pós-Graduação em Agronegócio da UFG. Contato: jose.cruz@ifb.edu.br

Jefferson Soares da Silva

Graduando em Logística no Instituto Federal de Goiás (IFG) / *campus* Anápolis Contato: jefersonfj51@gmail.com

Dineles Rodrigues Vieira

Graduando em Logística no Instituto Federal de Goiás (IFG) / *campus* Anápolis Contato: dinelesrodrigues@gmail.com

Milena Souza Cavalcanti

Graduanda em Logística no Instituto Federal de Goiás (IFG) / *campus* Anápolis Contato: milenasouza2015@gmail.com

A importância da satisfação dos colaboradores e o clima motivacional nas organizações

Cláudio Luiz Chiusoli
Edenilson Carlos Pereira
Jeferson Lucas Chodoba
Gislaine Mello De Lorena

RESUMO: Entender a motivação humana é um desafio para os gestores, em face da importância de se manter os colaboradores motivados para o bom funcionamento da organização e correspondente contribuição para o sucesso e sobrevivência da empresa no mercado de atuação. Este estudo teve como objetivo analisar as opiniões e atitudes dos colaboradores de empresas do setor privado de uma pequena cidade do Estado do Paraná, Brasil, em relação ao ambiente de trabalho e correspondente compreensão do clima motivacional por eles vivenciado. Adotou-se como método a pesquisa bibliográfica e a coleta de dados primários por meio de questionário, em uma amostra probabilística de 100 trabalhadores. Dentre os resultados, observaram-se níveis de concordâncias com os enunciados de forma difusa, mas que indicam certa tendência de que os participantes do estudo sentem-se realizados profissionalmente (63%); que o cargo por eles exercido proporciona satisfação profissional (47%); concordam que o salário é satisfatório (39%); e entendem que a empresa proporciona crescimento profissional (44%). Esses resultados mostram as percepções de trabalhadores de distintos segmentos empresariais e poderão contribuir para o entendimento de como a temática motivação é conduzida em organizações situadas em pequenas cidades. Também, apontar caminhos para a condução de estudos que envolvam essa temática para verificar se a motivação sofre variabilidade quando comparadas as percepções de trabalhadores de empresas situadas em grandes e pequenas cidades.

Palavras-Chave: Clima motivacional. Ambiente de trabalho. Motivação.

ABSTRACT: Understanding human motivation is a challenge for managers, given the importance of keeping employees motivated for the smooth running of the organization and corresponding contribution to the company's success and survival in the market. This study aimed to analyze the opinions and attitudes of employees of private sector companies in a small city in the State of Paraná, Brazil, in relation to the work environment and corresponding understanding of the motivational climate they experienced. Bibliographic research and primary data collection were used as a method through a questionnaire, in a probabilistic sample of 100 workers. Among the results, there were levels of agreement with the statements in a diffuse way, but which indicate a certain tendency that the study participants feel professionally fulfilled (63%); that the position they hold provides them professional satisfaction (47%); they agree that the salary is satisfactory (39%); and understand that the company provides them professional growth (44%). These results show the perceptions of workers from different business segments and may contribute to the understanding of how the motivation theme is conducted in organizations located in small cities. Also, point out ways to conduct studies that involve this theme to verify whether motivation suffers variability when comparing the perceptions of workers from companies located in large and small cities.

Keywords: Motivational climate. Work environment. Motivation.

Recebido em: 25/11/2019
Aprovado em: 24/04/2020
Sistema de Avaliação: Double Blind Review
Editora Científica: Maria Aparecida de Souza Melo

1 INTRODUÇÃO

Este estudo investigou como os fatores motivacionais presentes no ambiente de trabalho podem influenciar o bom desempenho dos colaboradores e contribuem para o clima motivacional favorável.

As motivações têm relação com necessidades, as quais variam dependendo de cada pessoa, e suas personalidades são o que conduzem as motivações (GIL, 2001). O colaborador é responsável por atingir uma meta de desempenho e, enquanto ele não conseguir alcançá-la, precisa ser motivado, de acordo com Botelho (1995).

Desse modo, a motivação refere-se às forças e energias que vêm de nosso interior e que ajudam uma pessoa a alcançar algum objetivo, de maneira que o administrador de uma empresa precisa conhecer as necessidades de seus colaboradores para que compreenda o comportamento humano e utilize da motivação para saber, da melhor forma possível, administrar os trabalhos e a qualidade de vida dentro das organizações. O constante aumento nas concorrências no mercado e nas empresas obriga as organizações a melhorarem os serviços prestados e a oferecerem mais qualidade nas atividades, uma vez que a qualidade no atendimento é o diferencial para que o cliente as escolham (SANTOS; SANTOS; RIOS, 2018).

E, diante disso, com a alta competitividade no mercado, é importante para as organizações entender a maneira como os colaboradores se motivam e quais os mecanismos que lhes geram a motivação, para que isso possa ser aplicado no ambiente de trabalho (SILVA, 2014).

Assim, os gestores têm como missão manter a motivação dos colaboradores, procurando saber se estão realizados profissionalmente e se sentem reconhecidos

pela organização, de forma que tal estratégia possibilite que os objetivos organizacionais sejam atingidos, pois os resultados dependem integralmente da equipe motivada (MARTINS; CARVALHO; CARVALHO, 2017).

Motivar as pessoas é muito complicado, pois cada uma tem diferenças individuais e age de acordo com sua personalidade e motivação (HELLER, 2001). Então, a motivação é de fundamental importância para o desenvolvimento pessoal e profissional do colaborador, tendo em vista que, uma vez motivado, ele terá a capacidade de se liderar por si mesmo (BERGAMINI, 1994).

Dessa forma, a motivação contribui muito para o desenvolvimento dos colaboradores, e, quando proporcionada, os resultados alcançados podem ser positivos (ASSIS; ABREU, TERRA, 2017).

Nesse sentido, a justificativa do estudo se dá pelo motivo de que ao perceber a dificuldade em manter os colaboradores motivados na organização, torna-se importante que a empresa e seus gestores tenham maior conhecimento quanto aos benefícios advindos de um bom ambiente quanto ao clima motivacional, bem como que a desmotivação pode afetar o desempenho e, conseqüentemente, trazer resultados negativos para a empresa.

Dessa forma, o estudo, em questão, torna-se relevante, pois se entende que investigar temas relativos à realização profissional do colaborador, compreender a satisfação em relação ao cargo que ocupa e, da mesma forma, a satisfação com o salário, sejam importantes norteadores para o planejamento da organização com vistas à obtenção de melhor ambiente de trabalho. Também, outros indicativos desse tipo de estudo são relevantes no que diz respeito ao reconhecimento e oportunidade de

crescimento na empresa, bem como questões relacionadas ao assédio moral.

Diante do exposto, as questões norteadoras quanto ao problema de pesquisa foram: quais são as avaliações e opiniões dos colaboradores em relação ao clima motivacional em seus ambientes de trabalho? Qual o nível de satisfação dos colaboradores em relação à política de benefício oferecida pela organização, tais como: salário justo, reconhecimento e oportunidade de crescimento?

A fim de responder as questões norteadoras, este estudo objetivou analisar as opiniões e atitudes dos colaboradores de empresas do setor privado de uma pequena cidade do Estado do Paraná em relação ao ambiente de trabalho e correspondente compreensão do clima motivacional por eles vivenciados.

O presente artigo foi estruturado, inicialmente, pela introdução e, depois, com a apresentação dos conceitos teóricos; na sequência, apresenta os procedimentos metodológicos adotados para realizar a pesquisa. A seção seguinte refere-se às análises dos dados coletados e discriminação dos resultados obtidos; por fim, apresenta as considerações finais do estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Clima motivacional

Considerando o clima motivacional, há inúmeros fatores que afetam de diversas formas, a motivação dos colaboradores nas organizações, visto que seus valores individuais são influenciados pelo ambiente físico e social (FERNANDES; BRUN, 2019).

A motivação constitui-se em uma situação relacionada a metas, de maneira que

cada vez que um indivíduo as atinge, sua motivação atual aumenta, ou seja, a palavra meta tem o significado de alvo, que é, muitas vezes, o desejo das pessoas. As palavras motivo, motivação, mover, movimentar e motor se originam da palavra latina *motivus*, que tem o significado de motivo, isto é, o que faz andar (GONÇALVES; GONÇALVES, 2015).

A motivação é tida como elemento essencial para a compreensão da aprendizagem e por dar manutenção e intensidade no comportamento para se chegar a um ponto de equilíbrio e alcançar um objetivo definido (HIROTA *et al.*, 2013).

Hora Neto, Oliveira e Valença (2017) destacam que uma das preocupações para os gestores nas organizações é a motivação dos colaboradores, portanto, os responsáveis pela área de recursos humanos fazem o necessário para desempenhar um papel eficaz, acarretando que a empresa também se preocupe com os retornos sobre os custos financeiros investidos para a motivação dos seus trabalhadores.

No ambiente de trabalho, raramente uma empresa sobrevive sem os esforços dos colaboradores, ou seja, a motivação nos empregados faz com que eles tenham mais qualidade no serviço prestado (HIROTA *et al.*, 2013). A motivação é tida como um combustível para a produtividade de uma empresa e que pode impulsionar e incentivar os trabalhadores a chegarem aos seus objetivos (SILVA, 2016).

As pessoas são os itens principais de uma organização e é através delas que a empresa mantém-se competitiva no mercado. Dessa forma, a empresa precisa, cada vez mais, que o trabalhador se sinta motivado, para que os seus dias de trabalho sejam mais agradáveis e, da menor forma possível, veja seu trabalho como sacrifício, destacam Ferreira e Dias (2017).

Na organização, a flexibilidade na estrutura organizacional é uma característica que deve ser utilizada para melhorar o desempenho dos trabalhadores. Assim, a empresa sempre precisa inovar para que eles elevem o nível de motivação e, também, alcancem melhor qualidade de vida, mesmo que, ainda, em várias organizações, os colaboradores sejam vistos como máquinas (FERREIRA; DIAS, 2017).

Segundo Rosado e Ferreira (2011), em vários contextos, a motivação se caracteriza pela aprendizagem de habilidades, pela valorização de esforços e, considerando que cada colaborador desempenha um trabalho diferente ou realiza cada tarefa de forma diferente, o desempenho alcançado, melhor ou não, sofre influência de uma orientação motivacional que, ao perceber o clima motivacional, muda sua forma de trabalhar.

A motivação faz com que as pessoas pratiquem uma ação que, muitas vezes, sem ela, as mantém em inércia, dependendo de várias situações. Assim, de acordo com Batista, Vieira e Cardoso (2005), a motivação é vista, também, como um desejo inconsciente de obter algo, ou como um impulso para a satisfação com a intenção do aumento do desenvolvimento das pessoas na organização, o que faz com ela sustente e canalize muitas condutas pessoais.

A motivação é uma ferramenta muito utilizada pela organização por se constituir em instrumento que resulta em mais qualidade aos produtos e serviços, melhora a comunicação entre os colaboradores, o que faz com que a empresa alcance melhores resultados (ROSADO; FERREIRA, 2011).

Santos e Rodrigues (2019) destacam que o treinamento dentro das empresas tem como principais objetivos mudar as atitudes das pessoas e possibilitar que elas se sintam mais satisfeitas no ambiente de trabalho, pois aumentando a motivação, ficarão bem mais

receptivas com seus gestores. Tais treinamentos constituem-se em ensinar aos colaboradores as habilidades necessárias para exercerem seus cargos e alcancem melhor qualidade nos serviços prestados para a organização onde trabalham (SANTOS; RODRIGUES, 2019; SIQUEIRA *et al.*, 2019).

Ressalta-se que existem fatores externos e internos que incentivam as pessoas e, cada uma, deve procurar e encontrar o que realmente lhe dá motivação, isto é, o que lhe traz realização pessoal e auxilie de forma positiva os interesses das organizações (BARRETO; TALMAS, 2016). Também, a motivação pode ser vista como a engrenagem mais importante na vida dos colaboradores, porque ela faz com que eles tenham mais facilidade para alcançar seus objetivos (FERREIRA; DIAS, 2017).

Sobre o clima organizacional, Santos (2011) o define como o tipo de ambiente que a empresa possui e é percebido pelos empregados, além disso, contém fatores que afetam seus comportamentos dentro da empresa. Pesquisas sobre clima organizacional podem auxiliar as organizações por possibilitar identificação das necessidades de seus colaboradores que devem ser supridas, contribuindo para a melhoria do clima motivacional, por tornar o ambiente mais agradável para que os colaboradores trabalhem mais motivados (SANTOS, 2011).

A satisfação e a motivação dos indivíduos são questões que podem alterar a harmonia psicológica das pessoas de diversas formas no local de trabalho, de acordo com Batista, Vieira e Cardoso (2005).

A motivação seria as forças interna e externa que levam a certo ponto de iniciação e de direção, com intensidade, gerando bastante persistência. Assim, possibilita às pessoas aumentarem seus desempenhos para alcançarem seus objetivos

(VASCONCELOS-RAPOSO; MOREIRA; TEIXEIRA, 2013).

Seria como os treinadores que analisam os atletas; eles usam a motivação para aumentar suas capacidades para alcançar energia suficiente que permita chegar ao objetivo (MONTEIRO *et al.*, 2014).

Pires (2013) apresenta cinco tipos de motivação que são vivenciadas pelas pessoas: i) Motivação externa: o indivíduo realiza um determinado comportamento para satisfazer exigências externas e receber recompensas, ou evitar punições; ii) Motivação introjetada: o indivíduo se esforça para cumprir suas tarefas a fim de evitar sentimentos negativos, como a culpa e a ansiedade; iii) Motivação identificada: o indivíduo reflete e valoriza o que está fazendo ou apreendendo, sabendo que um dia vai utilizar; iv) Motivação intrínseca: o indivíduo realiza uma determinada atividade por interesse e satisfação, como por exemplo buscar novas habilidades e técnicas e v) Motivação integrada: o indivíduo integra o comportamento fazendo parte de si mesmo e há um grau elevado de outros valores necessários.

Na missão, manter a motivação dos colaboradores, as empresas lançam mão de diversas ferramentas e, dentre elas, a adoção da política de benefícios, assunto a ser tratado a seguir.

2.2 Política de benefício das organizações

Investir em benefícios sociais de forma estruturada, planejada e de maneira contextualizada com a realidade da empresa é uma estratégia para ajudar as organizações a manterem seus profissionais motivados. Isto é, para que realmente, vistam a camisa da empresa (OLIVEIRA; MACHADO; JOHN, 2016).

72 |

A política de benefícios tem como proposta principal manter os colaboradores na organização, motivando sua atividade laboral e fazendo críticas, quando for necessário, tendo em vista que a ferramenta é a contribuição proporcionada pelos benefícios, promoções e bonificações geradas (CAPITANIO; SEVERO; GUIMARÃES, 2017).

Os benefícios podem ser conceituados como um conjunto de planos proporcionados pela organização, podendo se constituir em complemento à remuneração direta de seus colaboradores. Os benefícios podem ser também, classificados como remunerações indiretas, ou seja, valores agregados ao salário nominal que fazem parte da remuneração do trabalhador (SANTANA, 2013).

A organização, ao definir sua política de benefícios, geralmente a faz de acordo com o perfil e atividades realizadas pelos colaboradores, de forma que o processo de pensar a remuneração e demais benefícios busca satisfazê-los em suas diversas necessidades pessoais, econômicas e sociais (CHIAVENATO, 2014).

Um programa de benefícios atende, normalmente, aos dois campos de objetivos: dos indivíduos e da organização. Ao serem analisados os interesses da organização, o plano de benefícios precisa apresentar as necessidades principais dos seus colaboradores, de maneira que mantenha índices baixos de rotatividade e absenteísmo, bem como torne a organização cada vez mais competitiva em relação à concorrência existente no mercado de trabalho. Pela visão do colaborador, o plano de benefícios tem o objetivo de melhorar a qualidade de vida de seus beneficiados, e pode ser considerado como parte de sua remuneração integral (MARRAS, 2012; MOREIRA, 2018).

Segundo Santana (2013), os benefícios são classificados em compulsório, aquele que é considerado obrigatório por convenção coletiva ou lei ou espontâneo, aquele proporcionado pela própria empresa e que, muitas vezes, é atribuído de maneira que possa ser visto como um diferencial em relação às demais empresas. Assim, os benefícios e os serviços proporcionados pelas organizações demonstram a forma pela qual elas buscam compensar o trabalho das pessoas, possibilitando atividades de suporte e apoio, prezando pela sua qualidade de vida.

Marras (2012) também classifica os benefícios espontâneos como um método de tornar o perfil da remuneração mais competitivo e atraente em termos de mercado, seja para manter os recursos humanos atuais, como também, para atrair novos recursos. Já os benefícios não monetários, possibilitam a satisfação das necessidades básicas dos trabalhadores, sem que sejam considerados pelo imposto de renda, tornando-se uma maneira bastante atrativa e eficaz para as organizações e para os gestores e demais cargos pertencentes ao nível estratégico da empresa.

Algumas empresas também utilizam os benefícios considerados flexíveis, cujo modelo possibilita ao colaborador fazer uma escolha entre diversos itens proporcionados pela organização, ou seja, aqueles que mais atendem aos seus interesses profissionais e às necessidades pessoais (SIERRA *et al.*, 2017). No entanto, segundo Marras (2012), os planos de benefícios considerados flexíveis proporcionam ao colaborador a oportunidade de se adaptar aos auxílios que compõem sua remuneração e as suas necessidades do momento.

Esse autor também ressalva que o sistema de benefícios flexíveis, normalmente, tende a ser proporcional ao cargo que o colaborador ocupa dentro da organização, isto é, quanto mais alto o cargo,

mais possibilidades de benefícios são oferecidas.

3 METODOLOGIA

Este estudo foi realizado por meio de pesquisa bibliográfica que de acordo com Gil (2017), é elaborada com base em materiais já publicados sobre determinado tema de pesquisa. Desse modo, foram utilizadas fontes de natureza bibliográfica, tais como: livros, artigos científicos e outras publicações. Os dados coletados classificam-se como primários e, quanto ao objetivo, como descritivo conclusivo, por se tratar de estudo quantitativo (MARCONI; LAKATOS, 2017). Quanto ao recorte, deu-se de forma transversal. Para Flick (2012), ocorre quando a pesquisa é realizada em um momento específico e uma única vez.

Os dados primários foram coletados por meio de contato pessoal e utilizada a amostragem não probabilística por conveniência e por cotas quanto a gênero e faixa etária. Participaram do estudo 100 colaboradores que trabalham no comércio local da cidade, em coleta de dados realizada no ambiente de trabalho dos voluntários, no município de uma pequena cidade do Estado do Paraná. Zamberlan (2008) destaca que a amostra não probabilística por conveniência busca encontrar resultados mais complexos, constituindo-se de entrevistas com pessoas em um determinado lugar exato e no momento.

Na coleta de dados de campo, conforme planejado em relação às cotas representativas do universo estudado, chegou-se ao seguinte perfil: 50% dos entrevistados eram do gênero feminino, e 50% do gênero masculino; 19% com idade até 19 anos, 25% entre 20 a 25 anos, 29% entre 26 a 35 anos, e 27% acima de 35 anos. Não houve outras estratificações em termos

de características socioprofissionais para a seleção amostral.

O instrumento de coleta de dados foi elaborado de acordo com os objetivos do estudo e continha 12 variáveis, das quais, três que levantavam o perfil do colaborador (gênero, faixa etária e tempo de trabalho na empresa). As demais questões abordavam itens como: se o colaborador se sente realizado profissionalmente; tem satisfação no cargo atual; o salário seja satisfatório; há reconhecimento da empresa; existe oportunidade de crescimento, recebe elogios da chefia; se já houve frustração no ambiente de trabalho; a remuneração e benefícios são satisfatórios; e se já sofreu *bullying*.

Na construção do questionário, utilizou-se a escala ordinal em que os respondentes poderiam optar entre ‘concorda / indiferente / discorda’, cuja escala foi de 3 pontos para mostrar o grau maior ou menor de importância em termos de concordâncias com os enunciados apresentados correspondentes às variáveis analisadas (ZAMBERLAN, 2008).

Quanto à técnica estatística, a análise dos dados consistiu-se em análises univariadas e bivariadas com base em frequências absolutas e relativas. As medidas de associação foram testadas por meio do teste não paramétrico Qui-Quadrado (SIEGEL; CASTELLAN, 2017). Tal teste se constitui em estatística utilizada que avalia se as observações não pareadas entre duas variáveis são independentes entre si, aplicadas ao nível de significância de 5%, para testar se deve ou não rejeitar as hipóteses postuladas. Assim, se o *p*-valor obtido for menor que 5% ($p < 0,05$) as variáveis são independentes, e as hipóteses devem ser rejeitadas; caso contrário, se for acima de 5%, não podem ser rejeitadas.

Contidas essas informações, as hipóteses da pesquisa foram:

H0: Não há diferença significativa nos resultados das avaliações em relação às variáveis pesquisadas sobre o tema motivação do ambiente de trabalho na opinião dos colaboradores quando comparados os grupos em função do gênero.

H1: Não há diferença significativa em relação às variáveis pesquisadas sobre o tema motivação do ambiente de trabalho, na opinião dos colaboradores, quando comparados os grupos por faixa etária.

H2: Não há diferença significativa em relação às variáveis pesquisadas sobre o tema motivação do ambiente de trabalho, na opinião dos colaboradores, quando comparados os grupos em função do tempo de serviço.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção são discutidos os resultados da pesquisa realizada com os colaboradores, quando foram investigadas nove variáveis relacionadas à motivação no ambiente de trabalho, destacadas nas Tabelas de 1 a 9. Já nas Tabelas 10 e 11, apresentam-se, respectivamente, o resumo dos resultados obtidos e os resultados do teste Qui-Quadrado para as hipóteses investigadas.

A Tabela 1 traz os resultados dos níveis de concordância para a afirmativa ‘*Sinto-me realizado profissionalmente na empresa em que trabalho*’ que aponta um *p*-valor de 0,007 na segmentação por tempo de serviço. Nesta questão, as pessoas com até um ano de serviço foram as que menos concordaram (43%), assim como as que deram mais respostas indiferentes (39%). Já entre o grupo de colaboradores com tempo de serviço na empresa de 1 a 5 anos, o índice de concordância foi de 83%; por isso, a hipótese H2 deve ser rejeitada, tendo em

vista que se verifica diferenças significativas quanto às suas afirmações.

Por outro lado, as hipóteses H0 e H1 não devem ser rejeitadas (p-valor = 0,164 e p-valor = 0,679, respectivamente), pois não se verificaram diferenças significativas entre os grupos pesquisados quanto às suas respostas. No entanto, identificou-se pequena variação nas respostas, onde 72% dos respondentes do sexo masculino afirmam

sentir-se realizados, contra 54% do sexo feminino.

Contudo, a partir dos resultados contidos na Tabela 1, provavelmente os gestores das organizações, nas quais os respondentes trabalham, conhecem bem as necessidades de seus colaboradores e utilizam bem a atitude motivacional para que se sintam plenamente satisfeitos (SANTOS; RODRIGUES, 2019).

Tabela 1 – Níveis de concordância dos participantes com a afirmação ‘*Sinto-me realizado profissionalmente na empresa em que trabalho*’

Níveis de concordância	Gênero		Faixa etária				Tempo de serviço (anos)				Total
	Fem.	Masc.	Até 19	20/25	26/35	35+	Até 1	1 a 5	5 a 10	10 +	
Concordo	54%	72%	63%	56%	66%	67%	43%	83%	58%	67%	63%
Indiferente	20%	14%	21%	28%	14%	7%	39%	13%	8%	11%	17%
Discordo	26%	14%	16%	16%	21%	26%	17%	4%	35%	22%	20%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: dados da pesquisa.

A Tabela 2 se refere à variável ‘*O cargo que exerço atualmente me proporciona satisfação profissional*’ e mostra um p-valor de 0,827 para a hipótese H0, e um p-valor de 0,436 para a hipótese H1, o que indica que não pode ser rejeitada, pois não há diferenças significativas nas opiniões entre os grupos quanto ao gênero e faixa etária. Nesse caso, 48% dos participantes do sexo masculino, contra 46% do sexo feminino, concordam com essa afirmação. Em relação à faixa etária, o índice de concordância foi ligeiramente superior entre os colaboradores com mais de 35 anos (63%).

Já a hipótese H2, aponta um p-valor de 0,030 no grupo referente ao tempo de serviço, o que demonstra que os colaboradores que atuam a menos tempo na

organização, até 1 ano (65%) e de 1 a 5 anos (63%), são os que admitem que o cargo atual proporciona maior satisfação pessoal, enquanto aqueles que atuam de 5 a 10 anos foram os que menos concordaram, com 19%, portanto, a hipótese H2 deve ser rejeitada.

Considerando os resultados obtidos na pesquisa, foi possível perceber os grupos que demonstram maior insatisfação quanto ao seu cargo atual e que, dessa forma, coaduna com o que relata a literatura que a satisfação no trabalho tem dois grupos de fatores causais, classificados em: condições de trabalho (o cargo, pagamento, promoção, reconhecimento e ambiente de trabalho); e agentes de trabalho (colegas, supervisores), onde os fatores causais devem ser analisados em suas inter-relações (MARQUEZE; MORENO, 2005).

Tabela 2 – Níveis de concordância dos participantes com a afirmação ‘*O cargo que exerço atualmente me proporciona satisfação profissional*’

Níveis de concordância	Gênero		Faixa etária				Tempo de serviço (anos)				Total
	Fem.	Masc.	Até 19	20/25	26/35	35+	Até 1	1 a 5	5 a 10	10 +	
Concordo	46%	48%	53%	36%	38%	63%	65%	63%	19%	44%	47%
Indiferente	40%	42%	37%	48%	52%	26%	30%	29%	62%	41%	41%
Discordo	14%	10%	11%	16%	10%	11%	4%	8%	19%	15%	12%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: dados da pesquisa.

A Tabela 3 apresenta os resultados referentes à variável ‘*De acordo com o cargo que exerço, meu salário é satisfatório*’, onde se verifica um p-valor de 0,467 para a hipótese H0, p-valor de 0,010 para a hipótese H1, e um p-valor de 0,065 para a hipótese H2. Assim, conclui-se que as hipóteses H0 e H2 não podem ser rejeitadas, o que indica que, tanto no cruzamento das informações por gênero quanto por tempo de serviço, os respondentes não apresentaram diferenças estatísticas significativas em suas opiniões. Por outro lado, em relação à hipótese H1, ela deve ser rejeitada, uma vez que os colaboradores com idade até 19 anos (21%) e entre 20 a 25 anos (24%)

concordaram que o salário é satisfatório, contra um maior índice para aqueles colaboradores mais velhos, de 26 a 35 anos e acima de 35 anos (ambos com 52%), o que permite atestar que há diferença estatística significativa na opinião desses grupos.

Para um trabalho ser considerado satisfatório, ele deve oferecer a oportunidade para a obtenção das metas do trabalhador e essa interpretação depende de inúmeras circunstâncias relacionadas ao trabalho, como: remuneração, promoções, reconhecimento, benefícios e horas trabalhadas, conforme destacam Sierra *et al.* (2017).

Tabela 3 – Níveis de concordância dos participantes com a afirmação ‘*De acordo com o cargo que exerço, meu salário é satisfatório*’

Níveis de concordância	Gênero		Faixa etária				Tempo de serviço (anos)				Total
	Fem.	Masc.	Até 19	20/25	26/35	35+	Até 1	1 a 5	5 a 10	10 +	
Concordo	42%	36%	21%	24%	52%	52%	26%	42%	46%	41%	39%
Indiferente	16%	26%	47%	20%	17%	7%	43%	21%	4%	19%	21%
Discordo	42%	38%	32%	56%	31%	41%	30%	38%	50%	41%	40%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: dados da pesquisa.

A Tabela 4, que aborda a variável ‘*Há reconhecimento por parte da empresa a respeito do trabalho que desenvolvo*’, apresenta um p-valor igual a 0,485 para a hipótese H0, p-valor igual a 0,913 para a hipótese H1, e um p-valor de 0,009 para a

hipótese H2. Dessa forma, mediante o teste do Qui-Quadrado, as hipóteses H0 e H1 não podem ser rejeitadas, o que indica que não há diferenças estatísticas significativas nas opiniões dos colaboradores entre os grupos relativos ao gênero e faixa etária. No

entanto, a hipótese H2 deve ser rejeitada, pois os colaboradores com até um ano de serviço foram os que menos concordaram com essa questão abordada, com 22%, e entre os que trabalham entre 1 a 5 anos o índice é de 75% de concordância.

Considerando os resultados em relação ao reconhecimento da organização

no tocante ao trabalho desenvolvido, torna-se evidente que tal reconhecimento é detalhado por Elton e Gostick (2009) como uma das ferramentas mais comuns que formam a espinha dorsal de uma cultura saudável, o reconhecimento no dia a dia, o que é conquistado acima e além das atribuições, pela carreira e em eventos comemorativos.

Tabela 4 – Níveis de concordância dos participantes com a afirmação ‘*Há reconhecimento por parte da empresa a respeito do trabalho que desenvolvo*’

Níveis de concordância	Gênero		Faixa etária				Tempo de serviço (anos)				Total
	Fem.	Masc.	Até 19	20/25	26/35	35+	Até 1	1 a 5	5 a 10	10 +	
Concordo	34%	44%	32%	36%	41%	44%	22%	71%	31%	33%	39%
Indiferente	30%	30%	26%	36%	31%	26%	30%	25%	35%	30%	30%
Discordo	36%	26%	42%	28%	28%	30%	48%	4%	35%	37%	31%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: dados da pesquisa.

A Tabela 5 apresenta os resultados das análises para a variável ‘*Existe oportunidade de crescimento dentro da empresa que trabalho*’, com p-valor igual a 0,271 para a hipótese H0, p-valor de 0,076 para a hipótese H1, e um p-valor igual a 0,048 para a hipótese H2.

Diante do teste do Qui-Quadrado, as hipóteses H0 e H1 não podem ser rejeitadas, de forma que não há diferenças estatísticas significativas nas opiniões dos colaboradores quanto aos grupos estratificados por gênero e faixa etária. Porém, a hipótese H2 deve ser rejeitada, tendo em vista que os

colaboradores com mais de 10 anos de serviço foram os que menos concordaram com a afirmativa ao responderem que não há certezas de crescimento na empresa, com 19%. Esses números sugerem que, em relação ao tempo de trabalho, o colaborador que já tem vasta experiência na empresa acaba por ser mais crítico em relação a essa expectativa. Portanto, oportunidade de crescimento profissional é ter uma possibilidade de carreira, crescimento pessoal, perspectivas de avanço salarial e segurança de emprego, como sugerem Ribeiro e Santana (2015).

Tabela 5 – Níveis de concordância dos participantes com a afirmação ‘*Existe oportunidade de crescimento dentro da empresa que trabalho*’

Níveis de concordância	Gênero		Faixa etária				Tempo de serviço (anos)				Total
	Fem.	Masc.	Até 19	20/25	26/35	35+	Até 1	1 a 5	5 a 10	10 +	
Concordo	40%	48%	58%	56%	48%	19%	61%	54%	46%	19%	44%
Indiferente	28%	34%	21%	24%	34%	41%	13%	25%	35%	48%	31%
Discordo	32%	18%	21%	20%	17%	41%	26%	21%	19%	33%	25%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: dados da pesquisa.

A Tabela 6 trata-se da variável ‘Quando recebo elogios do líder, isso faz com que me sinta mais motivado no trabalho’, apresenta um p-valor igual a 0,891 para a hipótese H0, p-valor de 0,140 para a hipótese H1, e um p-valor igual a 0,019 para a hipótese H2. Assim, as hipóteses H0 e H1 não podem ser rejeitadas, o que indica que não há diferenças estatísticas significativas nas opiniões dos colaboradores quando comparados os grupos em termos de gênero e faixa etária. No entanto, a hipótese H2

deve ser rejeitada, uma vez que, entre os colaboradores com 1 até 5 anos de serviço, 83% citaram que concordam com a referida afirmativa, o que sugere que, dado esse tempo de experiência no trabalho, os trabalhadores são mais suscetíveis em relação aos elogios do líder. De forma que isso pode os motivar no ambiente de trabalho e, dessa forma, ocasionar maior qualidade no serviço prestado por esse grupo (SILVA, 2016).

Tabela 6 – Níveis de concordância dos participantes com a afirmação ‘Quando recebo elogios do líder, isso faz com que me sinta mais motivado ao trabalho’

Níveis de concordância	Gênero		Faixa etária				Tempo de serviço (anos)				Total
	Fem.	Masc.	Até 19	20/25	26/35	35+	Até 1	1 a 5	5 a 10	10 +	
Concordo	58%	56%	47%	60%	41%	78%	43%	83%	50%	52%	57%
Indiferente	24%	28%	37%	20%	38%	11%	48%	8%	23%	26%	26%
Discordo	18%	16%	16%	20%	21%	11%	9%	8%	27%	22%	17%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: dados da pesquisa.

A Tabela 7 traz os resultados referentes à variável ‘No ambiente de trabalho houve algum momento em que ocorreu frustração’ que apresenta um p-valor igual a 0,028 para a hipótese H0, p-valor de 0,752 para a hipótese H1, e um p-valor de 0,072 para a hipótese H2. Considerando esses p-valores, as hipóteses H1 e H2 não podem ser rejeitadas, o que indica que não há diferenças estatísticas significativas nas opiniões dos colaboradores quando comparados os grupos em termos de faixa etária e tempo de serviço. Contudo, a hipótese H0 deve ser rejeitada, porque houve diferença estatística significativa, tendo em

vista que os colaboradores do gênero masculino foram os que mais concordaram, com 44%, contra 22% dos respondentes do gênero feminino, referindo-se que já houve algum momento de frustração no trabalho.

Nessa situação, pensando nos dados obtidos, quando se avalia o quanto houve frustração no ambiente de trabalho por parte do colaborador, conforme Santos (2011) sugere, pesquisas de clima organizacional podem auxiliar muito uma organização a identificar as necessidades que devem ser supridas de acordo com o interesse de cada colaborador.

Tabela 7 – Níveis de concordância dos participantes com a afirmação ‘*No ambiente de trabalho houve algum momento em que ocorreu frustração*’

Níveis de concordância	Gênero		Faixa etária				Tempo de serviço (anos)				Total
	Fem.	Masc.	Até 19	20/25	26/35	35+	Até 1	1 a 5	5 a 10	10 +	
Concordo	22%	44%	37%	32%	28%	37%	26%	54%	23%	30%	33%
Indiferente	24%	26%	16%	36%	24%	22%	17%	13%	42%	26%	25%
Discordo	54%	30%	47%	32%	48%	41%	57%	33%	35%	44%	42%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: dados da pesquisa.

A Tabela 8 mostra os resultados da análise da variável ‘*A remuneração e outros benefícios oferecidos pela empresa são satisfatórios (horas extras, prêmios)*’, onde se obteve um p-valor igual a 0,659 para a hipótese H0, p-valor de 0,012 para a hipótese H1, e um p-valor de 0,295 para a hipótese H2. Por meio do teste Qui-Quadrado e seus p-valores, as hipóteses H0 e H2 não podem ser rejeitadas, visto que não há diferenças estatísticas significativas nas opiniões dos colaboradores quando comparados os grupos em termos de gênero e tempo de serviço.

Relativamente à hipótese H1, esta deve ser rejeitada, uma vez que há diferenças

estatísticas significativas apontando que os colaboradores com mais de trinta e cinco anos foram os que menos concordaram, com 48%, dando diferenciação com outros grupos a respeito da remuneração não estar adequada, o que sugere que podem estar mais insatisfeitos.

Esse índice sugere que os colaboradores de maior idade têm maiores exigências financeiras. Assim, é um desafio para as organizações manterem a motivação desses colaboradores para tornarem-se mais competitivas no mercado, mantendo os recursos humanos atuais (MARRAS, 2012).

Tabela 8 – Níveis de concordância dos participantes com a afirmação ‘*A remuneração e outros benefícios oferecidos pela empresa são satisfatórios*’

Níveis de concordância	Gênero		Faixa etária				Tempo de serviço (anos)				Total
	Fem.	Masc.	Até 19	20/25	26/35	35+	Até 1	1 a 5	5 a 10	10 +	
Concordo	66%	60%	63%	68%	72%	48%	65%	75%	65%	48%	63%
Indiferente	24%	24%	26%	28%	28%	15%	22%	21%	27%	26%	24%
Discordo	10%	16%	11%	4%	0%	37%	13%	4%	8%	26%	13%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: dados da pesquisa.

Os resultados das avaliações dos respondentes para a variável ‘*Já sofreu algum tipo de ameaça ou bullying no meu trabalho*’ (Tabela 9) alcançou um p-valor de 0,169 para a hipótese H0, p-valor igual a 0,986 para a hipótese H1, e um p-valor de 0,158 para a hipótese H2. Pelo teste Qui-Quadrado, as hipóteses H0, H1 e H2 não podem ser rejeitadas, uma vez que não há diferenças

estatísticas significativas nas opiniões dos colaboradores quando comparados os grupos em função do gênero, faixa etária e tempo de serviço. Isto é, o estudo aponta que os colaboradores já sofreram ameaças ou *bullying* no local de trabalho e, nesse caso, 31% das pessoas concordaram que já sofreram, sendo que o gênero masculino apresentou um índice de concordância

levemente maior com essa premissa, 34%, contra 28% do gênero feminino.

Considerando o tema *bullying* no ambiente de trabalho, que é bastante contemporâneo e presente nas organizações, o ciúme profissional, provavelmente, é mais

recorrente, principalmente se o processo de reconhecimento de competências na empresa propicia uma competição de cargos e promoções, conforme destacam Fraga *et al.* (2018).

Tabela 9 – Níveis de concordância dos participantes com a afirmação ‘*Já sofri algum tipo de ameaça ou bullying no meu trabalho*’

Níveis de concordância	Gênero		Faixa etária				Tempo de serviço (anos)				Total
	Fem.	Masc.	Até 19	20/25	26/35	35+	Até 1	1 a 5	5 a 10	10 +	
Concordo	28%	34%	32%	28%	31%	33%	17%	33%	35%	37%	31%
Indiferente	50%	32%	47%	44%	38%	37%	48%	25%	54%	37%	41%
Discordo	22%	34%	21%	28%	31%	30%	35%	42%	12%	26%	28%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: dados da pesquisa.

Em resumo, apresentam-se os resultados do presente estudo (Tabela 10), cujo indicador com maior concordância na escala ‘concordo’ está na premissa de que os colaboradores se sentem realizados na empresa em que trabalham (Tabela 1), com 63%; da mesma forma, a remuneração e

outros benefícios oferecidos pela empresa são satisfatórios (Tabela 8), com 63%.

Destacam-se os elogios do líder, que são capazes de proporcionar motivação aos colaboradores (Tabela 6), com 57%, que ficou entre as três variáveis investigadas com maior percentual de concordância.

Tabela 10 – Resumo geral dos resultados obtidos no estudo.

Variável investigada e respectiva ilustração	Concordo	Indiferente	Discordo	Total
Tabela 1 - Me sinto realizado profissionalmente na empresa em que trabalho	63%	17%	20%	100%
Tabela 2 - O cargo que exerço atualmente me proporciona satisfação profissional	47%	41%	12%	100%
Tabela 3 - De acordo com o cargo que exerço, meu salário é satisfatório	39%	21%	40%	100%
Tabela 4 - Há reconhecimento por parte da empresa a respeito do trabalho que desenvolvo	39%	30%	31%	100%
Tabela 5 - Existe oportunidade de crescimento dentro da empresa em que trabalho	44%	31%	25%	100%
Tabela 6 - Quando recebo elogios do líder, isso faz com que me sinta mais motivado ao trabalho	57%	26%	17%	100%
Tabela 7 - No ambiente de trabalho houve algum momento que ocorreu frustração	33%	25%	42%	100%
Tabela 8 - A remuneração e outros benefícios oferecidos pela empresa são satisfatórios (horas extras, prêmios)	63%	24%	13%	100%
Tabela 9 - Já sofri algum tipo de ameaça ou <i>bullying</i> no meu trabalho	31%	41%	28%	100%

Fonte: dados da pesquisa.

E, por fim, a Tabela 11 mostra o resumo dos resultados do teste estatístico Qui-Quadrado com seus respectivos p-

valores para os testes de hipótese H0, H1 e H2, registrando quando deve ou não rejeitar as hipóteses testadas neste estudo.

Tabela 11 – Resumo do teste estatístico não paramétrico: Qui Quadrado para teste das hipóteses estudadas.

Variável	P-valor	Teste hipótese Gênero	P-valor	Teste hipótese Faixa etária	P-valor	Teste hipótese Tempo de Serviço
Tabela 1	0,164	Não rejeitar H0	0,579	Não rejeitar H1	0,007*	Rejeitar H2
Tabela 2	0,827	Não rejeitar H0	0,436	Não rejeitar H1	0,030*	Rejeitar H2
Tabela 3	0,467	Não rejeitar H0	0,010*	Rejeitar H1	0,065	Não rejeitar H2
Tabela 4	0,485	Não rejeitar H0	0,913	Não rejeitar H1	0,009*	Rejeitar H2
Tabela 5	0,271	Não rejeitar H0	0,076	Não rejeitar H1	0,048*	Rejeitar H2
Tabela 6	0,891	Não rejeitar H0	0,140	Não rejeitar H1	0,019*	Rejeitar H2
Tabela 7	0,028*	Rejeitar H0	0,752	Não rejeitar H1	0,072	Não rejeitar H2
Tabela 8	0,659	Não rejeitar H0	0,012*	Rejeitar H1	0,295	Não rejeitar H2
Tabela 9	0,169	Não rejeitar H0	0,986	Não rejeitar H1	0,158	Não rejeitar H2

Fonte: autores (2019) - significativo a 5% (p<0,05)*

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho analisou a opinião e atitude dos colaboradores em relação aos seus ambientes de trabalho na compreensão do clima motivacional, em uma amostra de trabalhadores de empresas do setor privado de uma pequena cidade do Estado do Paraná.

Com o resultado da pesquisa e a aplicação do teste Qui-Quadrado para verificar possíveis diferenças de opiniões entre os grupos investigados, diante dos objetivos propostos, os principais achados foram, em resumo, por ordem de grau de concordância:

- 63% concordam que se sentem realizados profissionalmente na empresa em que trabalham, com índice maior entre os colaboradores que trabalham entre 1 a 5 anos na organização (83%), por esse motivo, a hipótese H2 foi rejeitada;

- 63% concordam que a remuneração e outros benefícios oferecidos pela empresa são satisfatórios (horas extras, prêmios), cujo índice que indica maior insatisfação se encontra entre os

colaboradores acima de 35 anos (48%), cuja hipótese H1 foi rejeitada;

- 57% concordam que quando recebem elogios do líder sentem-se mais motivados ao trabalho, com índice maior entre os colaboradores que trabalham entre 1 a 5 anos na organização (83%), por esse motivo, a hipótese H2 foi rejeitada;

- 47% concordam que o cargo exercido atualmente lhes proporciona satisfação profissional, cujo índice é maior entre os colaboradores que têm até 1 ano (65%) e de 1 a 5 anos (63%) de empresa, dessa forma, a hipótese H2 foi rejeitada.

- 44% concordam que existe oportunidade de crescimento dentro da empresa em que trabalham, e os colaboradores com mais de 10 anos de serviço foram os que menos concordaram sobre as incertezas de crescimento na empresa, com 19%, por esse motivo, a hipótese H2 foi rejeitada;

- 39% concordam que, de acordo com o cargo que exercem, o salário é satisfatório, com índices maiores entre os colaboradores com idade entre 26 a 35 anos e acima de 35 anos (ambos com 52%), o que indica que a hipótese H1 foi rejeitada;

- 39% concordam que há reconhecimento por parte da empresa a respeito do trabalho que desenvolvem, com índice maior entre os colaboradores que trabalham entre 1 a 5 anos na organização (71%), por esse motivo, a hipótese H2 foi rejeitada;

- 33% concordam que no ambiente de trabalho houve algum momento em que ocorreu frustração, com índice maior entre os colaboradores do gênero masculino (44%), o que permitiu rejeitar a hipótese H0;

- 31% concordam que já sofreram algum tipo de ameaça ou *bullying* no trabalho.

Como limitação da pesquisa tem-se o fato de que apenas foram entrevistados colaboradores do setor privado, diante de uma pequena amostra, sobretudo em empresas do comércio local de uma pequena cidade do estado do Paraná, não alcançando o setor público e indústrias. Da mesma forma, por se tratar de amostragem não probabilística, a análise fica restrita à amostra estudada e, também, foi realizada em uma única cidade.

Como contribuição da pesquisa, entende-se que propiciou levar aos pesquisadores desse tema um suporte em relação ao referencial teórico utilizado, bem como as variáveis que foram abordadas na investigação, as quais permitiram conhecer a opinião e atitudes dos colaboradores em seu ambiente de trabalho. Os resultados, ao mostrarem as percepções dos trabalhadores de distintos segmentos empresariais de uma cidade de pequeno porte, poderão contribuir para o entendimento de como a temática motivação é conduzida em organizações dessa natureza.

Desse modo, manter seus colaboradores engajados e motivados em um ambiente de trabalho propício vai além de apenas ter suas políticas de benefícios, mas

se trata de valorizar e reconhecer os papéis desempenhados individualmente na organização. Certamente, são os desafios que todas as empresas possuem, pois não basta somente ter um gestor de recursos humanos funcional, deve haver todo um trabalho de preparo para usar as ferramentas necessárias para a gestão empresarial, aplicando-as aos colaboradores e, assim, motivá-los.

Para outros estudos, esse trabalho pode servir de norteador para avanços em investigações futuras, podendo ser adaptado para o setor público ou industrial, de forma que possa haver comparação dos resultados e identificar características distintas em termos do clima motivacional em organizações de distintos setores econômicos. Também, apontar caminhos para a condução de estudos que envolvam essa temática para verificar se a motivação sofre variabilidade quando comparadas as percepções de trabalhadores de empresas situadas em grandes e pequenas cidades. Sugere-se, ainda, a adoção de amostragens maiores e em empresas de diferentes segmentos de mercados, assim como a condução de estudos piloto em outras cidades com as mesmas características físicas do local estudado para identificar características presentes ou ausentes nessas populações.

REFERÊNCIAS

ASSIS, Fabrícia Borges de; ABREU, Pedro Henrique Camargo de; TERRA, Leonardo Augusto Amaral. A importância do endomarketing para o processo motivacional no setor contábil. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, Brasil, 2017.

BARRETO, Livia Duque; TALMAS, Elismara Vaz. A psicologia organizacional e sua contribuição no processo motivacional

de organizações e de pessoas. In: *Anais-CAT-Congresso de Administração e Tecnologia*. 2016. p. 15-15.

BATISTA, Anne Aires Vieira. VIEIRA, Maria Jésia. CARDOSO, Normaclei Cisneiro dos Santos. CARVALHO, Gysella Rose Prado de. Fatores de motivação e insatisfação no trabalho do enfermeiro. *Revista da escola de enfermagem da USP*, 2005.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: a administração do sentido. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 34, n. 3, p. 102-114, 1994.

BOTELHO, Eduardo. *Reengenharia cultural: o dirigente inteligente*. São Paulo: Atlas, 1995.

CAPITANIO, Rossana Parizotto Ribeiro; SEVERO, Eliana Andréa; GUIMARÃES, Julio Cesar Ferro. Inovação Organizacional em Gestão de Pessoas: O Caso de Uma Cooperativa Triticola do Norte do Rio Grande do Sul. *Revista IPTEC*, v. 5, n. 2, p. 137-153, 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. 4. ed. São Paulo: Manole Ltda., 2014.

ELTON, Chester.; GOSTICK, Adrian. *O Princípio do Reconhecimento*. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2009.

FERREIRA, Geovani Batista; DIAS, Cátia Castro. A importância da qualidade de vida no trabalho e da motivação dos colaboradores de uma organização. *Psicologia e Saúde em debate*, v. 3, n. 2, p. 30-43, 15 dez. 2017.

FLICK, Uwe. *Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciante*. São Paulo: Penso Editora, 2012.

FRAGA, Marcelo Loyola; ARAÚJO, Camilla Oliveira de; SOUZA, Juliana Miranda de; SILVA, Jonathan Martins. Programas preventivos de assédio moral: um estudo multicase de sua aplicabilidade em empresas do estado do Espírito Santo. *Brazilian Journal of Development*, 4.3: 703-715, 2018.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GIL, Antônio Carlos. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais* São Paulo: Atlas, 2001.

GONÇALVES, Jackson Eduardo; GONÇALVES, Eliandra da Silva Oliveira. Fatores motivacionais: uma análise conceitual da motivação do indivíduo para o trabalho. *La Saeta Universitaria*, 2015.

HELLER, Robert. *Como motivar pessoas*. 4. ed. São Paulo, SP. Publifolha, 2001

HIROTA, Vinicius Barroso; MARCO, Ademir De; VERARDI, Carlos Eduardo Lopes; GOMES, Reginaldo de Moura; FRANÇA, Elias De. Avaliação da orientação motivacional de metas na modalidade do futebol. *Motrivivência*, p. 67-79, 2013.

HORA NETO, Flavio Monteiro; OLIVEIRA, Rodrigo César Reis; VALENÇA, Antônio. Análise de Fatores Motivacionais em Colaboradores: Desafios e Oportunidades na Melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho. In: *Congresso de Gestão, Negócios e Tecnologia da Informação - CONGENTI*. 2017.

- FERNANDES, William Leal Colaço; BRUN, Sergio Adelar. Comunicação organizacional e endomarketing como ferramenta motivacional em uma universidade pública: o caso Valoriza UFPR. *Educação, Cultura e Comunicação*, v. 10, n. 20, 2019.
- MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- MARQUEZE, Elaine Cristina; MORENO, Claudia Roberta de Castro. Satisfação no trabalho - uma breve revisão. *Revista brasileira de saúde ocupacional*, São Paulo, v. 30, n. 112, p. 69-79, Dec. 2005.
- MARRAS, Jean Pierre. *Administração de remuneração*. 2 ed. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- MARTINS, Leurisvânia Moraes; CARVALHO, Nerci Maria Rezende; CARVALHO, Valter Domingos Rezende. O papel do gestor e os impactos do clima organizacional para a qualidade de vida dentro das organizações. *Multidebates*, v. 1, n. 2, p. 149-156, 2017.
- MONTEIRO, João; MOUTÃO João; BAPTISTA, Pedro; CID, Luís. Clima Motivacional, regulação da motivação e percepção de esforços dos atletas no futebol. *Motri*. Vol.10 no.4 Ribeira de Pena dez. 2014.
- MOREIRA, Andreia Aparecida Silva. Benefícios da Implantação da Consultoria Externa de Recursos Humanos: Um Estudo de Caso em uma Empresa de Construção Civil. *Revista Brasileira de Gestão e Engenharia*. RBGE, n. 16, p. 136-152, 2018.
- OLIVEIRA, Vanessa Santos; MACHADO, Monica Cristina Rovaris; JOHN, Elaine. Sistema de gestão por competência em pequena empresa: um estudo de caso na empresa Alfa Ltda. *IX EGEPE – Encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas*. 2016.
- PIRES, Ana Alexandra dos Santos. Clima Motivacional, Comportamento Autodeterminado, Desempenho dos Alunos em Educação Física e Intenções para a Prática de Atividade Física. *Covilhã*, 2013.
- RIBEIRO, Larissa Alves; SANTANA, Lídia Chagas de. Qualidade de vida no trabalho: fator decisivo para o sucesso organizacional. *Revista de Iniciação Científica - RIC Cairu*, v. 2, n. 02, p. 75-96, 2015.
- ROSADO, António; FERREIRA, Vítor. Promoção de ambientes positivos de aprendizagem. *Pedagogia do desporto*, p. 185-206, 2011.
- SANTANA, Thaisa Lima. *Remuneração e benefícios*. 2013. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/remuneracao-e-beneficios/>. Acesso em: 10 ago. 2019.
- SANTOS, Eder Wilker Soares; RODRIGUES, Valdecir Cahoni. Treinamento e desenvolvimento motivacional. In: *Colloquium Socialis*. 2019. p. 67-72.
- SANTOS, Ericlesia Oliveira dos. *Artigos sobre clima motivacional*. Publicado em 14 de julho de 2011. Acesso em 04/08/2019. Disponível Em:

<<https://www.webartigos.com/artigos/artigo-sobre-motivacao-organizacional/71269/>>

SANTOS, Lívia Mendes; SANTOS, Samara Alves; RIOS, Victor Frota. Os fatores motivacionais dos colaboradores, para um atendimento de qualidade. *Anais do 13 simpósio de TCC e 6 seminários de IC da faculdade ICESP*. 2018.

SIEGEL, Sidney; CASTELLAN Jr, N. John. *Estatística Não Paramétrica para as Ciências do Comportamento*. Artmed-Bookman. São Paulo, 2017.

SIERRA, Júlio Cesar Volpp; MARCHIANO, Marcello; BANZATO, Carlos Roberto; JUNIOR, Roque Rabechini. Fatores de clima organizacional relevantes para a criatividade: estudo de caso em empresas brasileiras. *Revista Ciências Administrativas*, 23.1: 217-244. 2017.

SILVA, Gisele Souza. O Desafio Em Manter Funcionários Motivados Em Empresas De Pequeno Porte. *Caleidoscópio*, v. 4, n. 1, p. 165-169, 2014.

SILVA, Lara Raquel Fonseca; MOUSQUER, Leticia Dutra; SCHADECK, Marise; RODRIGUES, Luis Adriano. A influência da motivação na produtividade do trabalho na representação comercial. *Revista de Administração IMED*, v. 5, n. 3, p. 241-249, 2016.

SIQUEIRA, Rosicley Nicolao; MORAES, Fabrício César; SANTORY, Andrey; GODOU, Ledian Cheila; BOTELHO, Moises Philip. Análise da satisfação dos colaboradores em relação a política de treinamento e desenvolvimento em uma organização multinacional de Cuiabá – MT. *Revista Estudos e Pesquisas em Administração*, v. 3, n. 2, p. 82-95, 2019.

VASCONCELOS-RAPOSO, José; MOREIRA, Joana Mendes; TEIXEIRA, Carla Maria. Clima motivacional em jogadores de uma equipa de andebol. *Motri*. Vila Real, v. 9, n. 3, p. 117-126, julho 2013.

ZAMBERLAN, Luciano. *Pesquisa de mercado*. Ijuí: Ed. Rio grande do Sul: Unijuí, 2008.

SOBRE OS AUTORES

Cláudio Luiz Chiusoli

Docente do curso de Administração da UNICENTRO – Universidade Estadual do Centro Oeste/Pr. Contato: prof.claudio.unicentro@gmail.com. ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-7844-3632>

Edenilson Carlos Pereira

Discente do curso de Administração da UNICENTRO – Universidade Estadual do Centro Oeste/Pr. Contato: edenilsonpereira711@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2226-6999>.

Jeferson Lucas Chodoba

Discente do curso de Administração da UNICENTRO – Universidade Estadual do Centro Oeste/Pr. Contato: jefersonchodoba@yahoo.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0175-2231>

Gislaine Mello De Lorena

Discente do curso de Administração da UNICENTRO – Universidade Estadual do Centro Oeste/Pr. Contato: mellogisa99@hotmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8422-2086>

Viabilidade econômica de curto e longo prazo na implantação do cultivo de alface no sistema hidropônico em Catalão – Goiás

Guilherme Abreu de Paula
Marta Cristina Marjotta-Maistro
Adriana Estela Sanjuan Montebello
Renato Alves de Oliveira
Jerônimo Alves dos Santos

RESUMO: O cultivo hidropônico de alface possui vantagens em relação ao tradicional, tendo em vista uma maior produção ao longo do ano, devido ao controle do ambiente que oferece sempre um produto de boa qualidade. Este estudo objetivou analisar a viabilidade econômica da implantação do cultivo de alface no sistema hidropônico no município de Catalão, estado de Goiás. Como objetivos específicos, determinaram-se: i) Identificar investimentos iniciais, receitas e custos do projeto de cultivo hidropônico; ii) Elaborar a demonstração de fluxo de caixa para um horizonte de planejamento de 15 anos; e iii) Calcular e analisar indicadores de viabilidade privada econômica do projeto de cultivo hidropônico; e iv) realizar a análise de sensibilidade do sistema de produção como critério de decisão. Definiu-se uma Taxa Mínima de Atratividade de 14,46% ao ano e, para indicadores econômicos, utilizou-se o Valor Presente Líquido [VPL], Taxa Interna de Retorno [TIR], *Payback* descontado, cálculo de margens e ponto de equilíbrio. A estufa foi dimensionada para uma produção anual de 144.000 unidades de alface e para o fluxo de caixa foi considerado uma vida útil de 15 anos do projeto. Os resultados demonstraram um VPL de R\$ 72.057,38, TIR de 30% e o *Payback* descontado em três anos e 10 meses. A análise de sensibilidade mostrou que, mesmo em cenários de redução de demanda, o negócio continuaria lucrativo, e os cálculos das margens e quantidade de equilíbrio indicaram que o produtor tem condições de operar em longo prazo na sua atividade.

Palavras-Chave: Hidroponia. Análise econômica. Hortaliça.

ABSTRACT: The hydroponic cultivation of lettuce has advantages over the traditional one, with a view to greater production throughout the year, due to the control of the environment that always offers a good quality product. This study aimed to analyze the economic viability of implementing lettuce cultivation in the hydroponic system in the municipality of Catalão, State of Goiás. As specific objectives, it was determined: i) Identify initial investments, revenues and costs of the hydroponic cultivation project; ii) Prepare the cash flow statement for a 15-year planning horizon; and iii) Calculate and analyze indicators of private economic viability of the hydroponic cultivation project; iv) perform the sensitivity analysis of the production system as a decision criterion. A Minimum Attractiveness Rate of 14.46% per year was defined and, for economic indicators, the Net Present Value [NPV], Internal Rate of Return [IRR], discounted Payback, margin calculation and breakeven point were used. The greenhouse was designed for an annual production of 144,000 units of lettuce and for the cash flow, a useful life of 15 years of the project was considered. The results showed a NPV of R \$ 72,057.38, an IRR of 30% and the Payback discounted in three years and 10 months. The sensitivity analysis showed that even in scenarios of demand reduction, the business would remain profitable, and the calculations of margins and balance amount indicated that the producer is able to operate in the long term in his activity.

Keywords: Hydroponics. Economic analysis. Vegetables.

Recebido em: 17/09/2019
Aprovado em: 07/03/2020
Sistema de Avaliação: Double Blind Review
Editora Científica: Maria Aparecida de Souza Melo

1 INTRODUÇÃO

O consumo de hortaliças vem apresentando aumento, tanto pelo crescimento continuado da população, quanto pela tendência da busca de hábitos alimentares mais saudáveis por parte do consumidor, o que torna inevitável o aumento da produção. O consumidor tem se tornado cada vez mais exigente, o que gera a necessidade de produção em termos quantitativos e qualitativos, e mantém o seu fornecimento ao longo do ano todo (OHSE *et al.*, 2001).

A alface (*Lactuca sativa L.*) pertence ao conjunto de hortaliças folhosas mais comercializadas no Brasil, além de apresentar importância comercial no mundo. No Brasil, a hortaliça destaca-se por estar entre as mais importantes no que se refere aos aspectos de produção, comercialização e valor nutricional, e por apresentar boa fonte de vitaminas, minerais e fibras. Durante o verão, o cultivo de alface é de baixa produção, o que faz os preços se elevarem nesse período. A hortaliça é então adaptada ao clima ameno com melhor adaptação de cultivo no inverno, estação que atinge maiores produções (DELISTOIANOV, 1997).

A crescente e intensa procura pela alface no mercado faz com que a sua escala produtiva se amplie cada vez mais. Portanto, passam a ser exigidas do produtor melhor qualidade, diversidade e regularidade de produção, especialmente no verão, quando a demanda do produto é maior (LUZ *et al.*, 2008).

O sistema convencional de produção de alface produz um volume variado ao longo do ano, justamente pela variação das características climáticas regionais. A região sul do Brasil, por exemplo, apresenta características desfavoráveis, tanto pelas temperaturas baixas, quanto pelas

precipitações prolongadas, o que diminui o crescimento e danifica a plantação (FERNANDES; MARTINS, 1999).

Por outro lado, o cultivo hidropônico apresenta-se como uma opção tecnológica na produção de hortaliças folhosas como a alface. A hidroponia é definida como uma ciência que promove o crescimento de plantas sem o uso do solo, em meio inerte. Nesse meio, é adicionada uma solução nutritiva contendo os elementos necessários para o crescimento e desenvolvimento do cultivo (RESH, 2012).

Para o cultivo de alface há muitos sistemas de hidroponia e a maioria usa canos de PVC com pequenos orifícios ou calhas grandes que, de vez em quando, são utilizados em conjunto com diferentes substratos, como argila expandida, areia, vermiculita ou lã-de-rocha. No sistema hidropônico, circula uma solução nutritiva na qual a concentração de todos os macronutrientes e micronutrientes é tecnicamente balanceada para prover desenvolvimento efetivo das plantas com perdas mínimas desses nutrientes (HENZ; SUINAGA, 2009).

A principal vantagem do sistema hidropônico é a oferta de produtos de boa qualidade em todas as estações do ano com melhor preço de venda. Além disso, ocorre redução do tempo de cultivo, o que possibilita maior produção em menor área, resultando, assim, na redução do valor de produção, além de garantir melhor sanidade ao produto. A redução da mão de obra, a precocidade de produção, a redução das despesas e a qualidade do produto final são outras vantagens (RESH, 2012).

A alface que é produzida em cultivo hidropônico apresenta vantagens em relação à do sistema convencional, já que suas folhas não são irrigadas, o que reduz a incidência de doenças. Além disso, o cultivo fica sob ambiente protegido e, portanto, não corre

risco de fatores ambientais adversos, tais como geadas, chuvas intensas, ventos fortes, o que leva a uma maior produtividade (LUZ *et al.*, 2008).

Porém, a desvantagem desse sistema em relação ao cultivo convencional diz respeito ao alto investimento inicial e à necessidade de mão de obra especializada para o manejo adequado do sistema. Embora o custo da implantação de um sistema hidropônico seja elevado, em curto prazo, já é possível recuperar o capital investido (COSTA; JUNQUEIRA, 2000).

As desvantagens supramencionadas do sistema devem ser levadas em consideração quando se vai investir nesse sistema hidropônico, bem como deve ser realizado estudo da análise de viabilidade econômica do negócio. Tal análise consiste em verificar se os benefícios superam os custos e quais investimentos são necessários para colocar esse sistema em prática. Quando um investimento possibilita retornos maiores que seus custos, tal empreendimento pode ser considerado viável (REZENDE; OLIVEIRA, 2008).

Sendo assim, o presente trabalho tem como problema de pesquisa investigar, por meio de um estudo de caso, qual é o resultado de um projeto de viabilidade econômica para o cultivo de alface realizado no sistema hidropônico. Os benefícios superam os custos? Quais seriam os resultados dos indicadores para o valor presente líquido (VPL), taxa interna de retorno (TIR) e *payback* descontado? O empreendimento é viável? Gera retorno financeiro?

Para o estudo de caso, foi escolhido o município Catalão-GO, devido ao crescimento do número de estabelecimentos e à quantidade produzida de alface na região. Pois, segundo os dados dos Censos Agropecuários 2006 e 2017, por meio do

sistema SIDRA (2019), estas duas variáveis cresceram durante o período supracitado 69,2% e 173,80%, respectivamente. Dessa forma, há a necessidade de estudos norteadores para incentivar a produção de alface na região com técnicas agrícolas mais eficientes e sustentáveis com destaque para a hidroponia promovendo, dentre outros, menor uso de água e redução de agrotóxicos.

Nesse contexto, o objetivo geral desse trabalho foi analisar a viabilidade econômica da implantação do cultivo de alface no sistema hidropônico no município de Catalão, Estado de Goiás. Como objetivos específicos, determinaram-se: i) identificar investimentos iniciais, receitas e custos do projeto de cultivo hidropônico; ii) Elaborar a demonstração de fluxo de caixa para um horizonte de planejamento de 15 anos; e iii) Calcular e analisar indicadores de viabilidade privada econômica do projeto de cultivo hidropônico; iv) realizar a análise de sensibilidade do sistema de produção como critério de decisão.

Nesta pesquisa, optou-se por fazer uma análise de curto e longo prazo para atestar a consistência e diluição de riscos ao longo do tempo. A análise de curto prazo é necessária para averiguar o possível retorno imediato do investimento e as possíveis estratégias a serem tomadas no processo de produção. No longo prazo, verificaram-se a consistência e a permanência no negócio e, nesse caso, não foram realizados os cálculos inflacionários, pois esta pesquisa partiu do princípio de que todos os preços se ajustarão de forma linear, até porque qualquer projeção inflacionária tenderá por considerações de índices que não atentarão para todas as outras variáveis econômicas.

O presente artigo está estruturado em mais quatro seções além da introdução apresentada. Na seção dois, revisão de literatura, são discutidos trabalhos que já

realizaram estudos de caso sobre a viabilidade econômica das hortaliças e, também, a contribuição do presente trabalho. Na terceira seção, são apresentados o referencial teórico e metodológico da pesquisa. O referencial discute os indicadores utilizados, como são construídos e qual sua importância para a gestão das organizações. A metodologia mostra como estes indicadores foram calculados e analisados com os dados da presente pesquisa. Os resultados e a discussão são apresentados na quarta seção e, a última, aborda as principais considerações finais do trabalho.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Há na literatura estudos que evidenciam a relevância da análise de viabilidade econômica como Boaretto (2005), Rezende *et al.* (2005), Silva *et al.* (2008), Maia *et al.* (2008), Leite *et al.* (2016), Simioni *et al.* (2016), Pedroso, Berlarmino e Berlarmino (2017) e Beazi e Basso (2017).

Analisando a produção de alface crespa em quatro propriedades no estado do Paraná, Boaretto (2005) confirmou viabilidade econômica nos quatro sistemas tecnológicos analisados: sistema a campo aberto VPL de R\$ 67.018,79 e TIR 24,76%; sistema de túnel baixo VPL de R\$ 77.243,46 e TIR 26,28; sistema de estufa no solo VPL de R\$ 70.744,90 e TIR 25,23% e o sistema de hidroponia VPL R\$ 187.534,45 e TIR 34,26%.

A viabilidade econômica das culturas de pimentão, alface, repolho, rabanete e rúcula em cultivo consorciado em Jaboticabal, Estado de São Paulo, no período da primavera-verão foi analisada por Rezende *et al.* (2005). Verificou-se que no cultivo consorciado de pimentão e alface houve maior receita líquida e observaram em

relação aos monocultivos que os cultivos consorciados de duas ou três hortaliças mostraram-se vantajosos economicamente.

Silva *et al.* (2008) verificaram o custo operacional total e a rentabilidade líquida da alface crespa Verônica em monocultura e consorciada com pepino japonês Hokushin em Jaboticabal-SP, observaram um lucro operacional de R\$ 157,33/614,4 m² em consórcio, tornando a cultura da alface viável economicamente.

Maia *et al.* (2008) realizaram um experimento numa propriedade em Montes Claros – MG para analisar a viabilidade econômica do consórcio das hortaliças alface e cenoura. Os indicadores apontaram que é economicamente viável conforme o índice de uso da terra de 2,95; renda bruta de R\$ 50681,33; renda líquida R\$ 49286,53; vantagem monetária corrigida R\$ 32578,4; taxa de retorno R\$ 36,34 e índice de lucratividade de 97,25%.

Leite *et al.* (2016) realizaram um estudo de análise de Valor Presente Líquido - VPL, Taxa Interna de Retorno- TIR e *Payback* descontado para o sistema hidropônico da alface em Matão-SP. Com uma taxa de atratividade - TMA de 7%, encontraram um VPL de R\$ 101.862,76, TIR de 30,1% a.a, e retorno do investimento em apenas 4 anos, concluindo alta viabilidade de instalação do projeto.

Simioni *et al.* (2016) avaliaram a viabilidade econômico-financeira da implantação da empresa de hortaliças orgânicas minimamente processadas. Concluíram que o negócio é viável em um cenário projetado otimista obtendo Valor Presente Líquido- VPL positivo com retorno estimado em 15% como taxa mínima e 18% a taxa máxima.

Outro estudo avaliou a viabilidade financeira da exploração do morangueiro em sistema semi-hidropônico recirculante, produzido e comercializado na região de

Pelotas-RS. Os autores do presente estudo Pedroso, Berlarmino e Berlamino (2017) concluíram que é viável financeiramente, pois o VPL foi de R\$ 16.448,99 (para o período de 10 anos); a TIR de 66,88%; a rentabilidade foi de R\$ 1.812,72/ano por estufa de 150 m²; e o *Payback* foi de 1,7 anos.

O trabalho de Leite *et al.* (2016) teve por objetivo estudar a viabilidade econômica e financeira da implantação do sistema de hidroponia para produção de alface no regime de agricultura familiar em uma propriedade rural no município de Matão, SP. Os autores afirmam que a hidroponia exige um alto investimento inicial, mas exhibe vantagens para o cultivo de folhosas em relação ao cultivo tradicional na terra. Para realizar o estudo de análise econômica, utilizou-se a análise de Valor Presente Líquido (VPL), Taxa Interna de Retorno-TIR e *Payback* descontado. Com a metodologia aplicada, utilizando uma taxa de atratividade - TMA de 7%, foi possível encontrar um VPL de projeto de R\$ 101.862,76. A TIR apresentou um patamar de 30,1% a.a. Leite *et al.* (2016) concluíram que o retorno do investimento foi encontrado em apenas 4 anos, apresentando alta viabilidade de instalação do projeto.

Beazi e Basso (2017) evidenciaram que o projeto de implantação do cultivo hidropônico e semi-hidropônico em Itaqui – RS é economicamente viável, pois apresentou um retorno do investimento no segundo ano de produção.

O presente trabalho, de forma similar aos encontrados na literatura, também aplica as ferramentas da viabilidade econômica de projetos como forma de verificar se um empreendimento é viável financeiramente. A contribuição do estudo está na aplicação desta ferramenta no município de Catalão-GO, que vem apresentando crescimento do

número de estabelecimentos e da quantidade produzida de alface no município, além do interesse evidente dos produtores em realizar este cultivo conforme supracitado na introdução deste trabalho.

3 METODOLOGIA

3.1 Área do Estudo, Natureza e Fonte de dados

O presente estudo analisou a viabilidade econômica da implementação do cultivo hidropônico de alface no município de Catalão (pelo potencial crescente na demanda pelo produto em estudo), na região sudeste de Goiás, localizada na latitude 18° 9' 57" sul, longitude 47° 56' 47" oeste e à altitude de 835 metros. De acordo com Cardoso, Marcuzzo e Barros (2014), a região apresenta clima tropical, com estação seca no inverno, o que viabiliza o cultivo hidropônico na região. A área total analisada correspondeu à 1.000 m², local em que não era praticado para nenhum fim agrícola. Foram levantadas na região de estudos, no ano de 2017, as informações necessárias à implementação da produção de alface hidropônica, cujas coletas de dados ocorreram por meio de levantamento de preços e quantidades de máquinas, equipamentos e instalações nas empresas fornecedoras desses ativos, para que fosse possível calcular os coeficientes técnicos e, conseqüentemente, os cálculos de viabilidade da produção. Com os dados tratados, foram calculados os indicadores financeiros e feita a análise de sensibilidade.

3.2 Cálculo e análise de indicadores de longo prazo

3.2.1 Análise de Viabilidade Econômica de Projetos

Para a análise de viabilidade econômica, utilizaram-se os indicadores Valor Presente Líquido [VPL], Taxa Interna de Retorno [TIR] e *Payback* descontado. O VPL resulta da diferença entre o valor presente de entrada do caixa e o valor presente das saídas de caixa assumindo uma determinada taxa de desconto para as avaliações (GITMAN, 2004).

A utilização do VPL ajuda nas decisões de aceitação ou rejeição de um projeto e, caso o VPL seja maior que zero, aceita-se o projeto, indicando que a empresa obterá retorno financeiro maior do que o custo de seu capital (GITMAN, 2010)

$$VPL = -I = \sum_{t=1}^n \frac{FC_t}{(1+j)^t} \quad \text{equação (1),}$$

Em que: I = valor do investimento; n = total de períodos no projeto; FC = fluxo de caixa líquido; t = número de períodos; j = taxa mínima de atratividade.

A TIR é uma taxa de desconto que iguala o valor presente dos fluxos de caixa futuros ao investimento inicial (GROPPELLI; NIKBAKHT 2002). Portanto, a TIR é a taxa que retornaria o fluxo de caixa para zero. Para uma TIR

Se o VPL é positivo, isso indica que o retorno será maior que a TMA e o projeto torna-se viável. Assim, a importância do VPL está em balizar as decisões dos agentes econômicos revelando ser interessante ou desinteressante a aceitação de determinado projeto de investimento. Assim, conforme explicita Mattos e Vasconcellos (1989), supondo-se que um empresário ou um executivo financeiro esteja interessado no lançamento de um novo produto por sua empresa, então, para saber se tal projeto de investimento é exequível, é necessário calcular se sua rentabilidade é aceitável. Portanto, os critérios VPL, TIR e *Payback* são utilizados.

A seguir, apresenta-se a equação 1 para cálculo do Valor Presente Líquido (VPL):

maior que a TMA, indica-se uma rentabilidade maior do que o esperado pelo cálculo da TMA. A seguir, a definição da Taxa Interna de Retorno (TIR) pela equação (2).

$$TIR = j, \text{ tal que } \sum_{i=0}^n \frac{(Bi-Ci)}{(1+j)^t} = 0 \quad \text{equação (2),}$$

Em que: J = taxa de desconto; n = total de períodos do projeto; i = número de períodos; Bi = fluxo de benefícios; Ci = fluxo de custos.

O *Payback* é um método simples de verificar em quanto tempo o investimento inicial será pago. Esse método deve ser considerado como indicador apenas, não podendo ser adotado como prioridade (MOTTA; CALÔBA, 2011). O *Payback*

descontado mede o período de retorno de investimento considerando uma taxa de desconto, a TMA, conforme a equação (3). *Payback* (tempo necessário para se recuperar o investimento no projeto).

$$PBE = k, \text{ tal que } \sum_{i=0}^k \frac{Fi}{(1+j)^i} \geq 0 \text{ e } \sum_{i=0}^{k-1} \frac{Fi}{(1+j)^i} < 0 \quad \text{equação (3),}$$

Em que: k = total de períodos do projeto; Fi = fluxo de caixa no ano i; j = taxa de juros considerada; i = número de períodos.

E por fim, realizou-se a análise de sensibilidade, ou seja, identificaram-se pontos de gargalos (críticos) nos coeficientes que poderiam comprometer o critério de decisão do empreendedor (LAPPONI, 2007). No entanto, será preciso definir as variáveis críticas do sistema de produção e assumir variações positivas e negativas sobre estas variáveis, a partir daí observar o comportamento dos principais indicadores do modelo estabelecido. As variáveis críticas consideradas, neste trabalho, foram a demanda (quantidade vendida), preço e o ponto de equilíbrio.

3.2.1.1 Taxa Mínima de Atratividade (TMA)

Segundo Assaf Neto (1992), na seleção de investimento é necessária a definição prévia da taxa de retorno exigida, isto é, a taxa de atratividade econômica do projeto. A taxa de atratividade constitui-se no parâmetro de avaliação dos projetos, isto é, a meta econômica mínima a ser alcançada segundo o autor. Assaf Neto (1992) explica, ainda, que no método do valor presente líquido, a taxa de atratividade é o percentual de desconto dos fluxos de caixa. Sendo o valor presente das entradas menos o das saídas de caixa positivo, há indicação técnica de aceitação do investimento. Em caso contrário, deve ser rejeitado. No método da

taxa interna de retorno, a taxa de atratividade é comparada com o retorno calculado, indicando aceitação quando esta última for, pelo menos, igual à taxa de desconto utilizada.

Para o cálculo da Taxa Mínima de Atratividade (TMA) do presente estudo, considerou-se a compra de títulos do Governo a uma taxa de 5,9% ao ano (BCB, 2018), somada à média histórica do Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo – IPCA de 2006 a 2016 no valor de 5,94% (BCB, 2018). Além disso, foi adicionada uma taxa de risco do empreendimento de 2%, o que resulta em uma TMA de 14,43% ao ano.

3.3 Cálculo e análise de indicadores de curto prazo

3.3.1 Ponto de Equilíbrio

De acordo com Dutra (2017), o Ponto de Equilíbrio (PE) é o ponto em que a empresa equilibra as Receitas e os Custos, quanto menor for o Custo Fixo, menores serão os volumes de produção (consequentemente as vendas dos produtos) necessários para se obter o PE.

Dessa forma, o ponto de equilíbrio está definido na equação (4):

$$Q_e = \frac{CF}{(P - CVme)} \quad \text{equação (4),}$$

Em que:

Q_e = Quantidade de equilíbrio (ponto de equilíbrio)

CF = Custo Fixo;

P = Preço de venda do produto; e

CVme = é o Custo Variável por unidade produzida (Custo variável médio).

O Ponto de Equilíbrio (PE) é também conhecido como *break even point*. Bruni e Famá (2016) especificam as formas de cálculo do PE. Segundo esses autores, o PE considera uma relação linear entre as Receitas de venda e a quantidade de produto vendido, análise que pode ser feita em curto prazo, pois existem outras variáveis que poderão afetar na oferta e demanda pelo produto ao longo do tempo, mudando assim a perspectiva do resultado desse indicador.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Projeto de cultivo hidropônico

4.1.1 Investimentos

Foi dimensionada uma estufa de 14m x 51m, totalizando 714m² de área, estimando-se uma produção média de 12.000 pés de alface por mês. Para este estudo, foi considerada uma produção de 70% e 30% de alface crespa e lisa, respectivamente. Para o cálculo de investimento inicial, foram estimados os custos da estufa (Tabela 1) e das bancadas, equipamentos e demais itens necessários (Tabela 2).

Para o projeto de hidroponia foram dimensionadas quatro bancadas de berçário de 1,45m x 12,0m e vinte bancadas de 1,80m x 12,0m para desenvolvimento, como descrito detalhadamente na Tabela 2.

Tabela 1 – Orçamento para construção de estufa para cultivo hidropônico.

Material Permanente	Vida Útil - média (anos)	Quantidade	Valor total (R\$)
Parte aérea para 14m x 51m s/ filme, c/ mola em oblongo com calha de chuva de alumínio	15	1	14.345,57
Pés metálicos centrais de 5,75m	15	4	800,00
Pés metálicos laterais de 3,80m	15	54	5.022,00
Sistema de cabeamento completo	15	1	2.452,16
Filme plástico Ginegar difusor 52% de 120 micras com 5 camadas, com sistema anti estático (reduz o acúmulo poeira) na metragem de 8,6 x 53m ou 11 x 53m (1 rolo de 5m e 1 rolo de 6m)	15	2	3.281,76
Tela Polysombra preta 35% de 4m x 100m (p/ lateral)	15	2	2.704,00
Aluminet 50% de 7 x 100 m – superior	15	1	5.978,00
Porta de correr, metálica, vedada com tela, de 1,10 x 2,20m	15	1	660,00
Valor Total (R\$)			35.243,49

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 2 – Bancadas, equipamentos e demais itens necessários para o projeto

Material Permanente	Vida Útil - média (anos)	Quantidade	Valor total (R\$)
Perfis TP58 6 m c/ furo 10cm (c/ bolsa)	10	152	3.027,84
Perfis R80 6 m c/ furo 25cm (c/ bolsa)	10	360	12.009,60
Tampões de entrada para perfil TP58	10	81	93,96
Perfil de recolhimento de 1,50m x 19 encaixes TP58	10	4	153,00
Suportes para TP58 (não acompanham parafusos)	10	537	354,42
Tampões para R80	10	185	316,35
Perfil de recolhimento de 1,85m x 9 encaixes R80	10	20	943,50
Suportes para R80 (não acompanham parafusos)	10	905	742,10
Sistema injetor de solução completo	10	261	613,35
Canos em PP especial 50 mm x 6m	10	12	374,52
Canos em PP especial 25 mm x 6m	10	12	222,12
Perfil de bancada barras de 1,45 m (Travessa de cavalete)	10	52	489,35
Perfil de bancada barras de 1,80 m (Travessa de cavalete)	10	180	2.102,76
Pés de bancada de 1,20m (Pés de cavalete)	10	464	3.613,63
Selacalha acrílica	10	8	130,40
Painel elétrico c/ relê, timer, liga-desliga 220V	10	2	1.340,00
Bomba centrífuga 1 H.P monofásica. THEBE (THB13) Sucção: 2” / Recalque: 1½” / Vazão Máxima: 23,9 m³/h	10	2	3.200,00
Peagâmetro digital HM PH 200	10	1	373,00
Condutivímetro digital HM COM 80	10	1	136,00
Kit de soluções de calibração para aparelhos pH 4, pH 7 e condutividade 1413 (500 ml)	10	1	175,00
Venturi 3/4"	10	2	60,00
Registro de esfera (25mm) para bancadas	10	24	120,00
Reservatório 4.000 L para alface	10	2	1864,00
Veículo para transporte de mercadorias	5	1	30.000,00
Valo Total (R\$)			57.170,90

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 3 sumariza os orçamentos anteriormente apresentados, os quais correspondem ao valor do investimento inicial.

Tabela 3 – Estimativa do investimento inicial do projeto de hidroponia

Itens	Valor total (R\$)
Estufa	35.243,49
Bancadas, equipamentos e demais itens	57.170,90
Investimento Inicial (R\$)	92.414,39

Fonte: Dados da pesquisa.

4.1.2 Receita

Para definir o preço de venda da alface hidropônica foi considerada a média

dos valores pagos no atacado na cidade de Goiânia – GO nos últimos 12 meses de 2018, de acordo com levantamento feito pelo Ceasa (2018).

Dessa forma, definiu-se, de acordo com a média de pesquisa de preço de mercado na região estudada, o valor de R\$ 1,16 como preço de venda unitário do pé de alface. Considerando uma estimativa de produção de 12.000 pés de alface por mês, ou seja, 144.000 pés por ano, espera-se atingir, no projeto de hidroponia, uma receita anual de R\$ 167.040,00.

4.1.3 Custos fixos

Os custos fixos são aqueles que não variam, ou seja, independem da capacidade instalada da empresa. Para este projeto, foram considerados custos fixos aqueles gastos com mão-de-obra e encargos, bem como o arrendamento de terra, imposto sobre a terra, assessoria contábil, despesas administrativas, seguro e gastos com telefone, conforme descrito na Tabela 4, cujos valores estão listados anualmente.

Tabela 4 – Custos fixos.

Itens	Valor total (R\$)
Mão-de-obra e encargos (2 funcionários)	44.032,08
Arrendamento de terra	24.000,00
Impostos sobre a terra	800,00
Assessoria contábil	2.000,00
Despesas administrativas	1.000,00
Seguro	500,00
Telefone	780,00
Custo Fixo Total (R\$)	73.112,08

Fonte: Dados da pesquisa.

4.1.4. Depreciação

Para os materiais permanentes da estufa, descritos na Tabela 1, foi considerada, em média, uma vida útil de 15 anos (DAL'SOTTO, 2013). Já, para os materiais permanentes da bancada (Tabela 2), considerou-se, em média, a vida útil de 10 anos. Para ambos os estudos, o valor residual¹ foi considerado de 20% do valor total dos investimentos.

Já, para o veículo de transporte de mercadorias, conforme descrito na Tabela 2, foi considerada a depreciação da Receita Federal (2016). Para veículos de carga, o valor de depreciação é de 20% ao ano, o que

correspondeu ao valor de R\$ 6.000,00 ao ano, e ao final da vida útil, um valor residual de R\$ 10.000,00.

4.1.5 Custos variáveis

Os custos variáveis são os valores que se alteram de acordo com as atividades da empresa, e são compostos pelos itens necessários para operacionalização das atividades propostas (GOZZI; PAIXÃO, 2016). Tais custos estão apresentados na Tabela 5, cujos valores estão listados anualmente.

4.1.6 Impostos

A partir da receita esperada para o projeto foi considerada a opção SIMPLES (pela receita esperada o produtor está dentro

¹ Considerou-se como valor residual a venda (no valor de sucata, de acordo com a vida útil) do material permanente de bancada e o material permanente de estufa para único fim do cálculo dos indicadores de análise de viabilidade econômica.

do critério tributário) Nacional (BRASIL, 2006). A alíquota aplicada foi de 4% sobre a receita bruta acumulada no ano.

4.2 Análise do Fluxo de caixa e dos indicadores de Viabilidade

O fluxo de caixa foi definido em torno da vida útil do material utilizado na estufa que é de 15 anos. Como investimento inicial para a implementação do projeto de alface hidropônica foi considerada a utilização de recurso próprio no valor de R\$ 92.414,40.

Após os cálculos, o projeto obteve retorno do capital investido em três anos e 10 meses; o VPL resultou em R\$72.057,38 considerando uma taxa mínima de

atratividade conforme descrito anteriormente em 14,43% ao ano; e a TIR foi de 30% (Tabela 6) em 14,43% ao ano; e a TIR foi de 30% (Tabela 6).

Rover, Oliveira e Nagaoka (2016) também apresentaram retorno do capital investido à produção de alface hidropônica no município de Tijucas, Santa Catarina, onde o VPL e a TIR mostraram-se satisfatórios, com valores iguais a R\$156.765,06 e 53,45%, respectivamente.

O fluxo de caixa foi estruturado em torno da receita conforme descrita anteriormente, a partir da capacidade máxima de produção da estufa, cujo fluxo de caixa detalhado para a vida útil do projeto é apresentado na Tabela 7.

Tabela 5 – Custos variáveis.

Itens	Unidade	Valor total (R\$)
Solução nutritiva HidrogoodFert– sc de 25kg	1	5.112,00
Nitrato de Cálcio sc de 25kg	1	2.052,00
Ferro EDDHA 6% sc 1 kg	1	1.980,00
Espuma fenólica Oasis (caixa c/ 10.350 células)	1	3.816,00
Bandeja para espuma fenólica	1	1.344,00
Semente de alface crespa Vanda peletizada Sakata (pacote com 7.500 sementes)	1	2.240,00
Semente de alface lisa Regina peletizada (pacote com 10.000 sementes)	1	425,00
Embalagem (caixa com 4.000 unidades)	1	12.168,00
Água (anual)	(estimado ²)	3.600,00
Energia elétrica (anual)	(estimado)	25.200,00
Combustível	(estimado)	4.800,00
Custo Variável Total (R\$)		62.737,00

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 6 – Indicadores econômicos para o cultivo hidropônico.

Valor Presente Líquido (VPL)	Taxa Interna de Retorno (TIR)	Payback descontado
R\$ 72.057,38	30%	3 anos e 10 meses

Fonte: Dados da pesquisa.

² Para o cálculo dos custos da água, energia elétrica e combustível foi um valor estimado (aproximado, de acordo com os dados levantados no ano de 2017) dos gastos para a produção de 144 mil pés anuais, nesse caso, estão inseridos possíveis desperdícios e ineficiências, não sendo possível averiguar o valor em quantidade desses itens.

Tabela 7 – Estrutura do fluxo de caixa do cultivo de alface hidropônica (valores em R\$ 1.000)

Período (anos)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Receita (R)	0,00	167,04	167,04	167,04	167,04	167,04	167,04	167,04	167,04	167,04	167,04	167,04	167,04	167,04	167,04	167,04
Receita Residual e Venda ³ (RR&V)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00	15,06	0,00	0,00	0,00	7,05
Custo Fixo (CF)	0,00	73,11	73,11	73,11	73,11	73,11	73,11	73,11	73,11	73,11	73,11	73,11	73,11	73,11	73,11	73,11
Custo Variável (CV)	0,00	62,74	62,74	62,74	62,74	62,74	62,74	62,74	62,74	62,74	62,74	62,74	62,74	62,74	62,74	62,74
Custo Total (CT = CF + CV)	0,00	135,85	135,85	135,85	135,85	135,85	135,85	135,85	135,85	135,85	135,85	135,85	135,85	135,85	135,85	135,85
EBITDA (R+RR&V-CT)	0,00	31,19	31,19	31,19	31,19	31,19	41,19	31,19	31,19	31,19	31,19	46,25	31,19	31,19	31,19	38,24
Depreciação (D)	0,00	7,90	7,90	7,90	7,90	7,90	7,90	7,90	7,90	7,90	7,90	7,90	7,90	7,90	7,90	7,90
EBIT (EBITIDA - D)	0,00	23,29	23,29	23,29	23,29	23,29	33,29	23,29	23,29	23,29	23,29	38,35	23,29	23,29	23,29	30,34
Impostos (IR)	0,00	0,93	0,93	0,93	0,93	0,93	1,33	0,93	0,93	0,93	0,93	1,53	0,93	0,93	0,93	1,21
FCO (EBIT - IR)	0,00	22,36	22,36	22,36	22,36	22,36	31,96	22,36	22,36	22,36	22,36	36,81	22,36	22,36	22,36	29,12
Investimentos (I)	92,41	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	30,00	0,00	0,00	0,00	0,00	55,29	0,00	0,00	0,00	0,00
FCL (FCO - I + D)	-92,41	30,26	30,26	30,26	30,26	30,26	9,86	30,26	30,26	30,26	30,26	-10,58	30,26	30,26	30,26	37,03
FCL Acumulado	-92,41	-62,15	-31,90	-1,64	28,62	58,88	68,74	99,00	129,26	159,52	189,78	179,20	209,46	239,72	269,98	307,01
FCL Descontado	-92,41	27,46	24,91	22,60	20,51	18,61	5,50	15,32	13,90	12,61	11,45	-3,63	9,42	8,55	7,76	8,61
FCL Acumulado Descontado	-92,41	-64,96	-40,05	-17,44	3,07	21,68	27,18	42,50	56,41	69,02	80,47	76,84	86,26	94,81	102,57	111,18

Fonte: Dados da pesquisa, fluxo de caixa baseado em Laponi (2007)

³ Receita Residual equivale à venda de veículos, materiais permanentes de bancada e materiais permanentes de estufa quando atingem seus valores de sucata.

4.3 Análise do Ponto de Equilíbrio e Indicadores

Dado o preço médio, os coeficientes e o volume máximo considerados no projeto, foram calculados os custos médios e as margens de contribuição e lucro (Tabela 8). Observa-se que o custo total por pé de alface ficou em R\$ 0,94, a margem de contribuição, para que a atividade se mantenha no curto prazo, foi de R\$ 0,72. Dessa forma, o

produtor terá uma margem de lucro de 18,67% sobre a atividade, e, de acordo com o *Markup*, a cada R\$ 1,00 investido na atividade ele terá um retorno de, aproximadamente, R\$ 0,23. O ponto de equilíbrio encontrado, ou seja, o mínimo de venda que deverá ser realizado para que o produtor não incorra em prejuízos foi de 100.938 unidade/ano.

Tabela 8 – Indicadores de rentabilidade.

Indicadores	Indicador
Custo Total Médio (R\$)	0,94
Custo Fixo médio (R\$)	0,51
Custo Variável Médio (R\$)	0,44
Preço Médio (R\$)	1,16
Margem de Contribuição* (%)	72,43%
Quantidade de Equilíbrio (un)	100.938
Margem de Lucro sobre Preço de Venda** (%)	18,67%
Markup*** (%)	22,96%

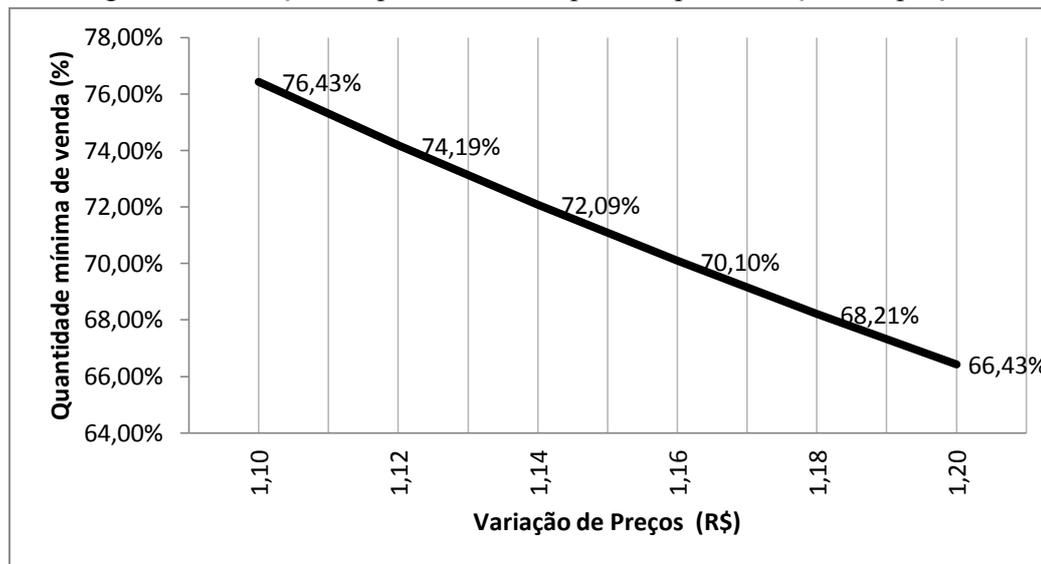
*A Margem de contribuição é dada pela diferença de preço pelo custo variável médio; ** A Margem de lucro é o percentual sobre o preço do produto e *** O *Markup* é percentual de ganho sobre o custo de produção.

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Figura 1, encontram-se as variações da capacidade mínima de venda de pés de alface para cada variação do preço, de maneira que com o aumento do preço do produto é possível aumentar a capacidade ociosa da estufa, o que resulta no aumento também da capacidade de lucratividade da atividade. Ao preço médio observado de R\$ 1,16, o produtor deverá ter um volume de venda de pelo menos 70% do volume total

produzido para que todos os seus custos sejam pagos. Dessa forma, se o produtor (investidor) se atentar na análise de sensibilidade e nos indicadores de custos, ele poderá formular estratégias no seu sistema de produção para evitar possíveis prejuízos no seu empreendimento.

Figura 1 – Variação na quantidade de equilíbrio pela variação dos preços.



Fonte: Dados da Pesquisa

4.4 Análise de sensibilidade

A análise de sensibilidade foi efetuada por meio da redução da demanda do produto e da variação do preço de venda no

mercado, utilizou-se o *software* do Excel para fazer a simulação. Na Tabela 9, são mostrados os resultados da TIR, de acordo com a variação de preço e demanda.

Tabela 9 – Análise de sensibilidade (variação da TIR quando se variam a demanda e o preço).

		Redução da demanda de alface					
		-10%	-8%	-6%	-4%	-2%	0%
Variação Preço (R\$)		129600	132480	135360	138240	141120	144000
	1.10	-7%	0%	6%	11%	15%	20%
	1.12	-1%	5%	10%	15%	19%	23%
	1.14	4%	9%	14%	19%	23%	27%
	1.16	8%	13%	18%	22%	26%	30%
	1.18	12%	17%	21%	25%	29%	33%
	1.20	16%	20%	25%	29%	33%	37%
	1.22	19%	24%	28%	32%	36%	40%

Fonte: Dados da pesquisa.

Como foi considerada a produção máxima de 144.000 pés de alface ao ano, a análise de sensibilidade torna-se uma ferramenta indispensável, tendo em vista a possibilidade de variações da demanda ao

longo do ano. Conforme demonstrado na Tabela 8, mesmo que as vendas reduzirem em 10% e se mantiver o preço, o produtor ainda terá o projeto com retornos positivos, a partir da queda dos preços para R\$ 1,12 e a

redução da demanda em 10% a TIR ficaria abaixo da TMA de 14,4% tornando o projeto inviável. Para que o projeto se torne viável novamente ($TIR > TMA$), torna-se necessário aumentar o preço de venda da alface, observa-se que só será possível reduzi-lo quando a demanda por esse produto aumentar, implicando em economia de escala para o produtor ao produzir em maiores quantidades do seu produto.

5 CONCLUSÃO

O estudo foi conduzido pelo cálculo e análise da viabilidade econômica de cultivo de alface no sistema hidropônico, tendo sido possível estipular a receita, depreciação e custos, fundamentando assim uma análise criteriosa do negócio.

O tempo de vida útil do projeto foi concebido para 15 anos para acompanhar o tempo de vida útil do material permanente da estufa, sendo repostado outro material assim que a vida útil dele fosse concluída. No entanto, verificou-se que o tempo de retorno desse projeto foi de, aproximadamente, 4 vezes menor.

Juntamente, foram calculados os indicadores de custos que mostraram margens sobre o preço e custos. O ponto em que se iguala às receitas totais e aos custos totais equivale a, aproximadamente, 70% do total planejado. Dessa forma, o produtor, com o atual nível médio de preço pesquisado, tem uma capacidade ociosa de, aproximadamente, 30%, indicando possibilidades de se manter no projeto em longo prazo, o que reduziria consideravelmente o risco de inviabilizar a atividade.

Isso é comprovado quando se faz a análise de sensibilidade, ou seja, para que o produtor incorresse em retornos negativos os

preços deveriam reduzir mais de 3% com a redução de demanda em 10%.

De acordo com o que foi analisado dentro deste trabalho, é possível inferir que no projeto de implantação de cultivo de alface hidropônico em Catalão – GO os benefícios superam os custos, visto que todos os indicadores financeiros se mostraram favoráveis, o que mostra ser o empreendimento viável e gerará retorno financeiro para o produtor.

E, como perspectiva, espera-se que este estudo contribua com o desenvolvimento de outras pesquisas, as quais culminem na implantação de cultivo hidropônico de alface local em regiões que ainda não se beneficiaram de tal projeto, além de possíveis trabalhos para outras hortaliças na região que adotem os procedimentos e coeficientes técnicos semelhantes. Também, espera-se, como possíveis políticas públicas, adotar incentivos para pequenas propriedades familiares a cultivarem produtos com similaridades de investimentos e retornos para incremento de renda na região e desenvolvimento de agricultura local.

As limitações, neste estudo, estão na demonstração pontual de uma investigação realizada em uma determinada região, o que, talvez, não poderá ser aplicado da mesma forma em outras regiões de estudo. Nesta pesquisa, poderia ser estudada uma produção conjunta com outros sistemas de produção ou fazer comparações entre sistemas de produção com técnicas similares. Além do enriquecimento com outras metodologias mais robustas como a análise de risco, Monte Carlo, estatísticos, não-paramétricos dentre outros.

REFERÊNCIAS

- ASSAF NETO, A. Os métodos quantitativos de análise de investimentos. *Caderno de Estudos*, São Paulo, n. 6, p. 01-16, Oct. 1992. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-92511992000300001&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 21 Nov. 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-92511992000300001>.
- Banco central do Brasil [BCB]. 2018. *Cálculo para taxa de atratividade*. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/pt-br#!/home>>. Acesso em: 30 abr. 2018.
- BEAZI, R. A. E BASSO, N. *VIABILIDADE DO CULTIVO HIDROPÔNICO E SEMI-HIDROPÔNICO EM UMA UNIDADE DE PRODUÇÃO EM ITAQUI – RS*. 2017. Monografia de Conclusão do Curso (Graduação em Agronomia), Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ.
- BOARETTO, L. C. *VIABILIDADE ECONÔMICA DA PRODUÇÃO DE ALFACE, EM QUATRO SISTEMAS TECNOLÓGICOS: CAMPO ABERTO, TÚNEL BAIXO, ESTUFA E HIDROPÔNICO*. 2005. 104f. Dissertação (Mestrado em Agronomia), Curso de Pós-Graduação em Ciências do Solo. Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2005.
- BRASIL. *LEI COMPLEMENTAR Nº 123, DE 14 DE DEZEMBRO DE 2006*. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm>, Acesso em: 06 agosto 2019.
- BUNI, A. L.; FAMÁ, R. *Gestão de Custos e formação de preços: com aplicações na calculadora HP 12c e Excel*. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- CARDOSO, M.R.D.; MARCUZZO, F. F. N.; BARROS, J. R. Classificação climática de Köppen-Geiger para o estado de Goiás e Distrito Federal. *ACTA Geográfica*, Boa Vista, v.8, n.16,p. 40-55, jan./mar. 2014.
- CARVALHO NETTO, P. M.; SOUZA, J. S. Estudo da viabilidade econômica de um novo negócio do ramo alimentício no Aeroporto Salgado Filho em Porto Alegre. *Revista da Graduação (Online)*, V. 4 N. 2, p. 1-29, 2011.
- Centrais de abastecimento [CEASA]. 2018. *Consulta do preço médio mensal*. Disponível em: <http://www3.ceasa.gov.br/prohortweb/?page=reports.consulta_relatorio_preco_medio_mensal>. Acesso em: 30 abr. 2018.
- COSTA, J. S.; JUNQUEIRA, A. M. R. Diagnóstico do cultivo hidropônico de hortaliças na região do Distrito Federal. *Horticultura Brasileira*, Brasília, v. 18, n. 1, p. 49-52, mar. 2000.
- DAL’SOTTO, T.C. *Estudo de viabilidade econômica para implantação de um sistema de cultivo hidropônico em uma propriedade rural no oeste do Paraná*. 2013. Monografia de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção), Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Medianeira.
- DELISTOIANOV, F. *Produção, teores de nitrato e capacidade de rebrota de cultivares de alface, sob estufa, em hidroponia e solo, no verão e outono*. 1997. Dissertação (Mestrado) Universidade Federal de Viçosa, Viçosa-MG.
- DUTRA, R. G. *Custos: uma abordagem prática*. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

FERNANDES, H. S.; MARTINS, S. R. Cultivo de alface em solo em ambiente protegido. *Informe Agropecuário*. Belo Horizonte-MG, v. 20, n. 200/201, p. 56-63, set./dez. 1999.

GITMAN, L. J. *Princípios de administração financeira*. 10 ed. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004

GITMAN, L. J. *Princípios de administração financeira*. 12 ed. São Paulo: Pearson, 2010. 775p.

GOZZI, E.M.; PAIXÃO, M.A.S. *Viabilidade econômica de uma horta hidropônica na área urbana da cidade de São Paulo*. Trabalho apresentado para obtenção do título de especialista em Agronegócios 2016.

GROPPELLI, A. A., NIKBAKHT, E. *Administração financeira*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

HENZ, G. P.; SUINAGA, F. *Tipos de alface cultivados no Brasil*. Brasília: Embrapa Hortaliças, 2009 (Comunicado Técnico).

LAPPONI, J. C. *Projetos de Investimento na empresa*. Rio de Janeiro. Elsevier, 2007.

LEITE, D.; MIGLIAVACCA, R.A. ; MOREIRA, L. A. ; ALBRECHT, A. J. P. ; FAUSTO, D. A. . Viabilidade econômica da implantação do sistema hidropônico para alface com recursos do PRONAF em Matão-SP. *Revista iPecege*, Piracicaba-SP, v. 2, p. 57-65, 2016.

LUZ, G. L.; MEDEIROS, S. L. P.; MANFRON, P. A.; do AMARAL, A. D.; MÜLLER, L.; TORRES, M. G.; MENTGES, L. A questão do nitrato em alface hidropônica e a saúde humana. *Ciência Rural*, Santa Maria, v. 38, n. 8, p. 2388-2394, nov. 2008.

MAIA, J. T. L. S.; MARTINS, E. R. ; COSTA, C. A. ; GUILHERME, D. O. ; PAULINO, M. A. O. ; BARBOSA, F. S. ; FERRAZ, E. O. ; ALVARENGA, I.C.A. Viabilidade econômica do cultivo de alface e cenoura em sistemas consorciados. *Revista Brasileira de Agroecologia (Online)*, v. 3, p. 65-70, 2008.

MATTOS, A. C. M.; VASCONCELLOS, H. Análise de sensibilidade. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 29, n. 1, p. 85-91, Mar. 1989. Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901989000100011&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 21 Nov. 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901989000100011>.

MOTTA, R. R.; CALÔBA, G. M. *Análise de investimentos: tomada de decisão em projetos industriais*. 1. ed. 7. reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

OHSE, S.; DOURADO-NETO, D.; MANFRON, P.A.; dos SANTOS, O. S. Qualidade de cultivares de alface produzidos em hidroponia. *Scientia Agricola*, v.58, n.1, p.181-185, jan./mar. 2001.

PEDROSO, O. Í. ; BELARMINO, L. C. ; BELARMINO, A. J. Viabilidade da produção de morango no sistema semi-hidropônico recirculante. *Custos e Agronegocio On Line*, v. 13, p. 315-332, 2017.

RESH, H. M. *Hydroponic food production: a definitive guidebook for the advanced home gardener and the commercial hydroponic grower*. 7. ed. Califórnia, EUA: Woodbridge, 2012.

REZENDE, B. L. A.; CECÍLIO FILHO, A. B.; MARTINS, M. I. E. G.; COSTA, C. C.; FELTRIM, A. L. Viabilidade econômica das culturas de pimentão, repolho, alface, rabanete e rúcula em cultivo consorciado, na primavera-verão em Jaboticabal, Estado de São Paulo. *Informações Econômicas (Impresso)*, São Paulo, v. 35, n.3, p. 22-37, 2005.

REZENDE, J. L. P. de; OLIVEIRA, A. D. de. *Análise econômica e social de projetos florestais: matemática financeira, formulação de projetos, avaliação de projetos, localização de projetos, análise de custo-benefício*. 2. ed. Viçosa, MG: UFV, 2008. 386p.

ROVER, S.; OLIVEIRA, J. L. B.; NAGAOKA, M. P. T. Viabilidade econômica da implantação de sistema de cultivo de alface hidropônica. *Revista de Ciências Agroveterinárias*, v. 15, p. 169-179, 2016.

SIDRA, Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, 2019. Disponível em: <<https://sidra.ibge.gov.br/home/pnadct/brasil>>. Acesso em: 02 de nov. 2019.

SILVA, G. S.; REZENDE, B.L.A.; CECÍLIO FILHO, A. B.; BARROS JÚNIOR, A. P.; MARTINS, M.I.E.G.; PORTO, D.R.Q.; SILVA, G.S. Viabilidade econômica do cultivo da alface crespa em monocultura e em consórcio com pepino. *Ciência e Agrotecnologia (UFPA)*, v. 32, p. 1516-1523, 2008.

SIMIONI, E. V.; CAMARGO, M.E.; ZANANDREA, G.; BIEGELMEYER, U. H.; MOTTA, M. E. V. *Viabilidade Econômica de Uma Empresa de Hortaliças Minimamente Processadas e Embaladas*. In: 7TH ISTI -

INTERNATIONAL SYMPOSIUM ON TECHNOLOGICAL INNOVATION, Aracaju, SE. 2016, p. 364-372.

SOBRE OS AUTORES

Guilherme Abreu de Paula

MBA em Agronegócios pela Universidade de São Paulo. Contato: PaulaGuilhermeA@JohnDeere.com

Marta Cristina Marjotta-Maistro

Doutora em Ciência: Economia Aplicada na Universidade de São Paulo Federal de São Carlos-UFSCar. Contato: marjotta@ufscar.br

Adriana Estela Sanjuan Montebello

Doutora em Ciência: Economia Aplicada na Universidade de São Paulo Federal de São Carlos-UFSCar. Contato: adrianaesm@ufscar.br

Renato Alves de Oliveira

Doutor em Ciência: Economia Aplicada na Universidade de São Paulo Universidade Estadual de Ponta Grossa-UEPG. Contato: natoliveiralves@hotmail.com

Jerônimo Alves dos Santos

Doutor em Ciência: Economia Aplicada na Universidade de São Paulo Federal de São Carlos-UFSCar. Contato: jeronimo@ufscar.br

Inadimplência no setor Varejista: análise da política de cobranças em uma empresa de Palmeira das Missões-RS

Andressa Petry Müller

Nelson Guilherme Machado Pinto

RESUMO: O presente estudo analisou as ações tomadas pelo setor de cobranças de uma empresa localizada na cidade de Palmeira das Missões - RS, a fim de identificar as causas da incidência de clientes inadimplentes. Adotou como método o estudo de caso, por meio de análise documental e da aplicação de um questionário aos clientes inadimplentes. Os dados coletados foram analisados por meio da utilização de estatística descritiva. Os resultados mostraram que os fatores que mais contribuíram para a inadimplência foram doenças na família, perda de renda e o desemprego, causas essas que não podem ser controladas pela empresa, mas apontam para a implementação de melhorias na política de crédito e cobrança.

Palavras-Chave: Crédito. Inadimplência. Política de cobrança.

ABSTRACT: The present study analyzed the actions taken by the collection department of a company located in the city of Palmeira das Missões - RS, in order to identify the causes of defaulting clients. It adopted the case study method through documental analysis and the application of a questionnaire to the defaulting clients. The collected data were analyzed using descriptive statistics. The results showed that the factors that most contributed to the delinquency rates were family illness, loss of income and unemployment, causes that cannot be controlled by the company, but points to the implementation of improvements in credit and collection policy.

Keywords: Credit. Defaults. Collection Policy.

Recebido em: 23/09/2019

Aprovado em: 02/04/2020

Sistema de Avaliação: Double Blind Review

Editora Científica: Maria Aparecida de Souza Melo

1 INTRODUÇÃO

O crédito é capaz de contribuir na determinação da saúde financeira de uma empresa, pois ele pode contribuir para o aumento das receitas com os índices maiores de compra, mas também pode ter o aspecto negativo relacionado, quando se é ofertado crédito e o cliente passa a não pagar o que deve. Na perspectiva dos clientes, o crédito é caracterizado como uma oportunidade, já que a partir dele é proporcionado uma maior disposição na aquisição de bens ou serviços, bem como há benefícios para a economia, pois retrata aspectos de desemprego, de crescimento ou recesso econômico, entre outros.

Assim, ele é classificado como a concessão de capital para outrem, de forma temporária, e sujeito a cobrança de encargos sobre o valor concedido, e pode ser disponibilizado de diversas formas àquele que estiver interessado (CAMARGOS *et al.*, 2010). A ação de conceder crédito é considerada uma alternativa para que as empresas consigam realizar suas vendas, atraiam novos clientes e sejam capazes de manter os consumidores atuais (DAROS; PINTO, 2017).

Além desses aspectos, o crédito também é considerado ferramenta importante para a expansão dos negócios, pois proporciona diversas vantagens tanto para os consumidores, quanto para o desenvolvimento econômico do país. Embora apresente diversos benefícios, o crédito também possui desvantagens que estão ligadas à sua facilidade de concessão, com seus clientes e a diversos outros fatores (DAROIT, 2011).

A atual expansão da concessão de crédito traz consigo a necessidade de ferramentas aptas e aprimoradas de análise de risco, pois como essa concessão passou a ser descomplicada, os riscos tendem a

aumentar (CAMARGOS; CAMARGOS; ARAÚJO, 2012). Há a dubiedade quanto ao recebimento do débito, pois não há a certeza da quitação da dívida, vez que o crédito possui a consequência da promessa de pagamento, de maneira que a imprecisão entre a aquisição e o pagamento da dívida faz, assim, com que apenas a confiança no cliente não seja suficiente para a aprovação do crédito (ANDRADE *et al.*, 2008; RIBEIRO *et al.*, 2012).

Galle, Pinto e Coronel (2018) apontam para um importante obstáculo que aparece para as empresas é a inadimplência, qual representa a falta de pagamento dos clientes para um serviço ou produto adquirido. A inadimplência pode ainda ser considerada, segundo Sehn e Carlini Junior (2007), como a falta de execução do que está previsto em um contrato ou uma cláusula e se refere ao não cumprimento de obrigações ou de prazos estipulados.

Um dos motivos para que ocorra a inadimplência é a crise econômica, que provoca dificuldades para a população e traz consigo o desemprego, o aumento de preços, a baixa renda salarial, dentre outros aspectos negativos. Assim, muitas pessoas deixam de honrar suas dívidas, ou fazem escolhas na hora do pagamento, optando por aquelas que têm maior relevância para elas (REBOUÇAS; ROCHA; COSTA, 2017).

A inadimplência também pode ser causada por outros aspectos, como a aprovação irregular de crédito, a ausência de adequação das empresas frente à atual demanda do mercado, as presentes leis do país, entre outros (ANDRADE *et al.*, 2008). Há ainda variados tipos de maus pagadores, que, se não são identificados pela empresa com antecedência à concessão do crédito, podem ocasionar agravos ao seu setor financeiro (CRESPI JÚNIOR; PERERA; KERR, 2017).

Portanto, nota-se que a inadimplência é algo complexo, sendo difícil identificar sua causa, o que resulta, muitas vezes, em malefícios e prejuízos para a empresa. Desse modo, as empresas devem buscar alternativas para lidar com esse problema, analisando o que pode ser feito para combater tal dificuldade que se mostra presente (ANDRADE *et al.*, 2008).

Verifica-se que a inadimplência traz diversos malefícios para a empresa em estudo, pois os clientes inadimplentes contribuem negativamente para a empresa, totalizando um déficit de R\$130.620,00. Nesse contexto, a empresa varejista, localizada em Palmeira das Missões é determinada como um destaque em vendas na sua região de atuação, onde muitos clientes saem de cidades vizinhas para realizar suas compras na referida empresa. Ainda, ela está inserida no mercado há 43 anos e conseguiu fidelizar clientes ao longo desses anos de atuação, sendo imprescindível observar quais as causas que decorrem para o alto nível de inadimplentes, mesmo com seu desempenho notável no mercado varejista.

Em vista disso, definiu-se o seguinte problema de pesquisa a ser respondido no presente estudo: Quais ações devem ser executadas pelo setor de cobranças de uma empresa varejista localizada em Palmeira das Missões – RS, em relação aos clientes inadimplentes?

Diante desse contexto, esta pesquisa aborda o ambiente de uma empresa de varejo de uma grande rede de venda de vestuário, localizada em Palmeira das Missões, município no noroeste do Rio Grande do Sul. Assim, o objetivo do trabalho consistiu em analisar as ações tomadas pelo setor de cobranças de uma empresa localizada na cidade de Palmeira das Missões – RS, a fim

de identificar as causas da incidência de clientes inadimplentes.

Estruturado em cinco seções, além desta introdução, são apresentados o referencial teórico, os procedimentos metodológicos utilizados, os resultados e, por último, as considerações finais do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Administração de valores a receber/crédito

Há inúmeras interpretações para a palavra crédito e, em uma delas, entende-se que quando analisado sob a perspectiva empresarial, concedê-lo é ceder um montante financeiro ou alguma posse, para que se seja pago futuramente (GUIMARÃES; CHAVES NETO, 2002). Assim, entende-se que crédito constitui-se em adquirir algo, como dinheiro, bens ou serviços, por meio de acordo de ressarcimento por tal aquisição, em um intervalo de tempo estimado (GUIMARÃES; CHAVES NETO, 2002).

A frequência pela busca do crédito por parte, tanto das pessoas, quanto das organizações, é constante, pois ele é imprescindível para todos (MELCHIOR; MELLO, 2014). A procura do crédito é feita, por parte da população, para suprir demandas, como a compra de imóveis, carros e, até mesmo, aquisições mais simples, como alimentos e vestuário, bem como, serve para financiamentos de capital ou para adquirir imobilizados, no caso das organizações (MELCHIOR; MELLO, 2014).

Desse modo, é necessário que se utilizem de técnicas para estabelecer quais são os clientes que são aptos a obter o crédito (GITMAN, 2004). Para isso, utiliza-se a análise dos atributos do consumidor para avaliar o risco de conceder o crédito e

comparar com o modelo de crédito da empresa, com o objetivo de determinar as exigências para disponibilização do crédito aos interessados. Algo que pode ser utilizado para realizar tal análise é o método dos cinco C's do crédito que investiga se é viável ou

não conceder um valor monetário que, muitas vezes, pode ser significante (GITMAN, 2004). Essa técnica pode ser melhor compreendida a partir da explicação contida no Quadro 1, a seguir.

Quadro 1 – Cinco C's do crédito

Caráter	O histórico do cliente em termos de cumprimento de obrigações.
Capacidade	A capacidade de pagamento do crédito solicitado pelo cliente, avaliada com base em uma análise das demonstrações financeiras, com ênfase nos fluxos de caixa disponíveis para o pagamento de dívidas.
Capital	O volume de dívidas do cliente em comparação com seu capital próprio.
Colateral (garantia)	O volume de ativos que o cliente tem à disposição para usar como garantia do crédito. Quanto maior o volume de ativos disponíveis, maior a disponibilidade de que uma empresa consiga recuperar fundos se o cliente não cumprir sua obrigação de pagamento.
Condições	As condições econômicas gerais e setoriais correntes e quaisquer condições especiais vinculadas a uma transação específica.

Fonte: Gitman (2004, p. 521).

Percebe-se, a partir do exposto no Quadro 1, que é necessário investigar diversos fatores para conceder crédito a um cliente e, diante disso, as empresas, ao adotar métodos de análise de concessão de crédito; evitam, muitas vezes, as perdas que podem ocorrer se um cliente não conseguir quitar a dívida. Assim, é necessário controlar esses riscos associados, cuja utilização desses mecanismos de controle torna-se indispensável (POTRICH *et al.*, 2012). Segundo Maciel e Maciel (2017, p. 14), “o crédito também faz com que as pessoas se tornem endividadas por não saberem controlar o dinheiro conseguido, por isso é fundamental uma boa análise de crédito”.

É possível perceber que em todas as questões que envolvem o crédito, há o risco de ocorrer inadimplência por parte dos clientes, pois mesmo com as análises realizadas, ainda existe uma parcela de credores que pode não conseguir quitar suas dívidas (MACIEL; MACIEL, 2017). E, com

as empresas concedendo cada vez mais crédito, como tem ocorrido nos últimos anos no Brasil, há a incidência de novos consumidores provenientes de classes baixas que podem oferecer riscos da não quitação dos valores adquiridos às empresas que os concederam, devido à renda desses novos entrantes ser menor (CRESPI JÚNIOR; PERERA; KERR, 2017).

2.2 Inadimplência e política de cobrança

Atualmente, há o crescimento da oferta de crédito e do estímulo para que as pessoas passem a consumir cada vez mais, devido ao fato de que há exigências desnecessárias que são feitas pela sociedade, que só contribuem para suprir os desejos de compra (LUCENA *et al.*, 2014). Diversas são as oportunidades apresentadas através das mídias e das propagandas para incentivar os consumidores a adquirirem serviços e produtos além das quantidades necessárias

(MACIEL; MACIEL, 2017). Além disso, os consumidores nem sempre estão instruídos suficientemente para utilizar tais oportunidades de forma adequada, o que pode levar ao não pagamento do que foi consumido e até gerar inadimplência (LUCENA *et al.*, 2014). É necessário compreender que a inadimplência provém do não cumprimento das obrigações financeiras assumidas pelo consumidor (MACIEL; MACIEL, 2017).

Segundo Trento (2009, p. 59), a inadimplência “decorre da concessão de crédito à pessoa insolvente e que já está sem disponibilidade financeira para fazer frente às suas dívidas vencidas, vincendas e futuras”. Além disso, a inadimplência ainda pode ocorrer devido às influências negativas que afetam a renda do consumidor, à elevada taxa de desemprego que o Brasil apresenta, ou devido ao alto nível de inflação (ANDRADE *et al.*, 2008; HERLING *et al.*, 2013).

Assim, decorre a existência de clientes bons e ruins, os quais podem ser bons ou mau pagadores, devido à influência que sofrem para que se tornem consumidores, o que pode prejudicar ou não as empresas financeiramente (CRESPI JÚNIOR; PERERA; KERR, 2017). À vista disso, para diminuir o índice de clientes que não pagam suas obrigações financeiras assumidas, as empresas adotam o procedimento de renegociação de dívidas, o que pode também tornar cíclico o endividamento (CAMPARA *et al.*, 2016).

Sabe-se que a quantidade de clientes inadimplentes afeta negativamente os recursos financeiros da empresa e traz consigo desvantagens como um todo. Por isso é imprescindível ter o controle desses clientes que não pagam suas dívidas para tornar a inadimplência mais admissível (NASCIMENTO; CORREA; SOUZA,

2016). Dessa forma, é relevante que haja mecanismos de prevenção da inadimplência nas empresas a fim de identificar o que ocasiona para ter clientes inadimplentes e quais as medidas que devem ser tomadas para evitar problemas por ela causados (HERLING *et al.*, 2013).

Desse modo, percebe-se a importância que a política de cobrança traz para a empresa e contribui para que a organização possa ter êxito em seu setor financeiro, com a finalidade de dar atenção, também, para as possíveis perdas que possa vir a ter (POTRICH *et al.*, 2012). Logo, o propósito da política de cobrança é garantir que as arrecadações de dividendos aconteçam na data prevista e que esses recursos estejam disponíveis para que a empresa faça uso desses bens (LEMES JÚNIOR; RIGO; CHEROBIM, 2002).

Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2002) atestam que é essencial que os clientes realizem o pagamento de suas despesas na data acordada, mas tal fato nem sempre ocorre e faz com que a empresa tome outras medidas para conseguir receber tal montante. Assim, ela pode utilizar mecanismos como telefonemas avisando sobre o vencimento do prazo, carta ou e-mail, entrar em contato com o avalista ou garantidor, ou ainda encaminhar o caso ao cartório de protesto de título e informar para as agências de crédito sobre a inadimplência desse cliente, além de remeter o título aos advogados responsáveis pela empresa (LEMES JÚNIOR; RIGO; CHEROBIM, 2002).

É necessário, também, que a política de cobrança esteja de acordo com as outras atividades da empresa e com as demais áreas que abrangem as suas ações, sempre com o propósito de prestar atenção aos clientes inadimplentes (POTRICH *et al.*, 2012). Assim, para que a solicitação de pagamento

seja eficiente, a empresa pode usar de artifícios de cobrança como a via bancária (efetuada através de redes bancárias); via carteira (quando é realizada a partir da área de cobrança da empresa na data estipulada); via carnês; via representante; ou através de mecanismos alternativos (LEMES JÚNIOR; RIGO; CHEROBIM, 2002).

Portanto, é indispensável que o cadastro dos clientes sempre esteja atualizado no sistema da empresa, para que se possam evitar adversidades e possibilite a realização de análise cuidadosa do crédito a ser concedido (BONETTI; SCHLICKMANN; BUSSOLO, 2017). Por esse motivo, nota-se que, muitas vezes, uma boa política de cobrança pode não reduzir a inadimplência, mas garante que as perdas

que a empresa possa vir a ter sejam insignificantes (FERLA; BRAIDO, 2015).

2.3 Evidências empíricas

Buscou-se identificar, na literatura revisada, estudos semelhantes que reforcem a importância desta pesquisa, cujos resultados com suas evidências empíricas, local de realização e respectivos autores encontram-se no Quadro 2. Tais resultados mostram que a inadimplência está associada a diversos fatores, inclusive àqueles relacionados à atividade econômica da organização objeto das análises.

Quadro 2 – Evidências empíricas de estudos sobre a temática em análise.

Local de realização da pesquisa	Principais contribuições do estudo	Autores
Terminal rodoviário	O impacto das opções de acesso ao crédito é possível preditor para o endividamento ou para a inadimplência, como também a ênfase dada ao materialismo, à renda do indivíduo e à maior quantidade de pessoas residentes na mesma casa. Aspectos que inibem a inadimplência ou o endividamento são o ato de poupar e o hábito do autocontrole.	Silva, Vieira e Faia (2012)
Empresa de materiais de construção	Há alguns meios de cobrança adotados pela empresa, como telefonemas, boletos bancários e notas emitidas pelo sistema, de maneira que tais meios podem ser melhorados e novos métodos de cobrança adotados.	Potrich <i>et al.</i> (2012)
Empresa de TV por assinatura	As principais causas para a ocorrência da inadimplência são as questões sociopolíticas, como o desemprego e a perda de renda. Também há a influência do descontrole financeiro ou do interesse na concorrência para que haja a incidência da inadimplência	Pinto e Coronel (2012)
Instituição financeira pública	Foram identificados cinco fatores condicionantes para a inadimplência: valor do financiamento; proporção dos bens do avalista em relação ao valor do financiamento; valor dos investimentos em ativos fixos; tempo de atividade da empresa e proporção do faturamento anual em relação ao valor do financiamento.	Camargos, Camargos e Araújo (2012)
Instituições de microfinanças, Banco do Empreendedor do Maranhão, Instituição Comunitária Blumenau Solidária	Maior escolaridade, menor inadimplência; a inadimplência tem maior probabilidade de acontecer com homens solteiros, negócios que possuem maior faturamento mensal, empresas com registro formal, maior prazo de financiamento, e quando for menor a dependência do empreendedor com o negócio.	Alves e Camargos (2014)

Local de realização da pesquisa	Principais contribuições do estudo	Autores
Pequena empresa varejista	Quanto à política de créditos observada, percebeu-se que a maioria das vendas realizadas era a prazo e os clientes são divididos em clientes bons, clientes medianos e clientes ruins. O índice de inadimplência é verificado e avaliado com frequência pela empresa.	Melchior e Mello (2014)
Clube de Dirigentes Lojistas (CDL)	A inadimplência pode surgir por diversos motivos, como o descontrole do consumo, o acúmulo das parcelas mensais e a falta de planejamento. Também há o empréstimo do nome e cobranças indevidas.	Campara <i>et al.</i> (2016)
Empresa do ramo de alumínio	O processo de crédito e de cobrança da empresa estudada era falho, faltavam regras claras ou padrões de concessão ou cobrança. A empresa desconhecia o limite de créditos e a real situação da inadimplência dos clientes e percebeu-se que havia grande índice de pagamentos em atraso ou fora da data estabelecida.	Bonetti, Schlickmann e Bussolo (2017)
Pequena empresa de telecomunicações	Observou-se que as causas para ocorrer a inadimplência são o descontrole financeiro, perda de renda, salários defasados, questões de cunho pessoal. Também, notou-se que os clientes estão satisfeitos com os serviços oferecidos pela empresa.	Daros e Pinto (2017)
Empresa de revenda de maquinário agrícola	Como fatores que causam a inadimplência, podem-se citar: a falta de planejamento nas contas pessoais; prioridades no orçamento; frustrações de safra; venda, por parte da empresa, para clientes já devedores; falta de processo de cobrança conciso, bem como falta de uso do cadastro dos clientes.	Galle, Pinto e Coronel (2018)

Fonte: Elaborado pelos autores.

Nota-se que as contribuições que os estudos já realizados trazem são as evidências dos meios de cobrança que podem ser adotados, os fatores que podem condicionar a inadimplência, os motivos de ocorrer a inadimplência e a classificação que os clientes inadimplentes recebem. Ainda, percebe-se que há os atos que podem contribuir para a diminuição da inadimplência, bem aqueles que estão sujeitos a tal ocorrência.

3 METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se, quanto à natureza, como uma pesquisa aplicada e, quanto aos objetivos, como descritiva. Também, é definida, quanto aos seus procedimentos técnicos, como um

estudo de caso e, quanto à sua abordagem, como quantitativo (GIL, 2009).

O universo de pesquisa constituiu-se de 555 clientes que possuem crédito próprio na empresa objeto do estudo e que estavam inadimplentes por ocasião da realização da coleta dos dados, ocorrida no período de março a junho de 2019, a partir dos dados disponíveis no sistema da empresa analisada. A amostra foi constituída por 552 clientes que estavam inadimplentes no período de janeiro a março de 2019, os quais foram contatados através de ligações telefônicas. Além disso, quanto aos tipos de amostras, foram analisadas amostras não probabilísticas por conveniência (HAIR JR. *et al.*, 2005).

A empresa em estudo conta com 63 filiais em todas as regiões do Estado do Rio Grande do Sul, sendo conhecida por seus

produtos de qualidade, pelo atendimento adequado aos clientes e pelas facilidades na compra, uma vez que os clientes podem fazer uso do crediário próprio da empresa. A filial de Palmeira das Missões expandiu em seu tamanho desde sua inauguração em 08 de dezembro de 1975 e, atualmente, conta com 13 colaboradores que atendem o público da cidade e da região. Na loja analisada, há a exposição dos produtos, de vestuário e calçadista, o que facilita os clientes em suas escolhas na hora realizar a compra.

Trata-se de uma organização que se constitui em importante aspecto para o desenvolvimento da economia do município de Palmeira das Missões, devido ao seu alto volume de clientes, embora haja número elevado de inadimplentes, que no primeiro trimestre do ano de 2019 representaram um déficit de R\$130.620,00. Tal fato aponta para a necessidade de se investigar os motivos que têm gerado tal inadimplência pelos clientes, já que esses, quando efetuaram seus cadastros para utilizarem o crédito próprio que a empresa oferece, comprovaram renda e atenderam às exigências definidas pela organização para vender seus produtos por meio da concessão de crédito.

Para a realização da coleta de dados, foi elaborado um questionário, baseado nos estudos de Pinto e Coronel (2012) e Daros e Pinto (2017), composto por oito perguntas relativas aos motivos para ocorrer a inadimplência, englobando aspectos financeiros, familiares e questões relacionadas à empresa. As perguntas foram feitas de forma pessoal aos clientes, por meio de contatos telefônicos, visto que os dados dos clientes foram disponibilizados pela empresa, tendo-se o cuidado de prezar por questões éticas quanto a não revelar dados ou informações pessoais no conteúdo dos resultados a serem publicados.

Também foram realizadas pesquisa e análise documental a partir do sistema que a empresa possui. Conforme Gil (2009), a pesquisa documental oferece uma base abundante de informações que não pode ser adaptada devido às suas respostas concretas. Já a análise documental, para Cechinel *et al.* (2016), é determinada pela consulta e investigação de registros documentais, as quais partem da verificação destes para, após, de fato, analisá-los.

No tratamento e análise dos dados, realizou-se a estatística descritiva, cuja finalidade é concentrar princípios que possuem a mesma estrutura, de maneira a possibilitar uma perspectiva vasta sobre os dados coletados. Os resultados dessa análise foram estruturados e descritos através de gráficos, tabelas e parâmetros descritivos (GUEDES *et al.*, 2005).

Ainda, foram utilizadas as ferramentas disponíveis nos *softwares* Excel e SPSS para o tratamento dos dados coletados, cujos resultados são descritos no item seguinte.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Perfil dos clientes inadimplentes

Para identificar os fatores que causam a inadimplência, bem como o perfil dos clientes inadimplentes da loja analisada, o estudo dividiu o número de devedores no primeiro trimestre do ano de 2019. Na Tabela 1 é apresentado o total de clientes inadimplentes no primeiro trimestre de 2019.

A Tabela 1 mostra que os clientes inadimplentes no período analisado somaram 552 devedores, quantitativo esse bastante expressivo, com destaque para o mês de fevereiro que somou 214 clientes (38,77%). A análise da inadimplência sobre as vendas da empresa representou 27,30% (déficit de

R\$76.310,00) em janeiro; de 11,30% (déficit de R\$ 31.749,00) em fevereiro e de 7,20% em março (déficit de R\$ 22.561,00).

Assim, tendo conhecimento do total de clientes inadimplentes que a empresa

possui, é necessário que eles sejam identificados e distinguidos por meio de alguns fatores. Dessa forma, a Tabela 2 expõe o perfil desses clientes inadimplentes.

Tabela 1 – Total de clientes inadimplentes no primeiro trimestre de 2019.

Clientes inadimplentes		
Mês	Quantidade	%
Janeiro	181	32,79
Fevereiro	214	38,77
Março	157	28,44
Total	552	100,00

Fonte: Elaborada pelos autores.

Tabela 2 – Perfil dos clientes inadimplentes.

	Janeiro		Fevereiro		Março	
	Nº de clientes	%	Nº de clientes	%	Nº de clientes	%
Gênero						
Feminino	137	75,69	165	77,10	110	70,10
Idade	Quantidade	%	Quantidade	%	Quantidade	%
18 a 25 anos	51	28,18	34	15,89	29	18,47
26 a 35 anos	38	20,99	51	23,83	30	19,11
36 a 45 anos	43	23,76	51	23,83	40	25,48
Endereço	Quantidade	%	Quantidade	%	Quantidade	%
Outros	87	48,07	105	49,06	67	42,68
Centro	40	22,10	45	21,03	39	24,84
Cidade	Quantidade	%	Quantidade	%	Quantidade	%
Palmeira das Missões	162	89,50	188	87,85	141	89,81
São Pedro das Missões	3	1,66	5	2,34	3	1,91
Outros	16	8,84	21	9,81	13	8,28
Profissão	Quantidade	%	Quantidade	%	Quantidade	%
Outros	64	35,36	82	38,32	66	42,04
Aposentado/Pensionista	31	17,13	29	13,55	27	17,20
Renda	Quantidade	%	Quantidade	%	Quantidade	%
Até 1 salário mínimo	2	1,11	3	1,4	1	0,64
De 1 a 2 salários mínimos	146	80,66	167	78,04	124	78,98
De 2 a 3 salários mínimos	19	10,50	28	13,08	16	10,19
Mais de 3 salários mínimos	14	7,74	16	7,48	16	10,19

Fonte: Elaborada pelos autores.

Sobre o perfil dos clientes inadimplentes (Tabela 2), percebe-se que a maioria é do gênero feminino, cujos índices são mais elevados durante o período analisado, com uma variação de mais de

70% em cada mês do trimestre. Em relação à idade, a maioria, no mês de janeiro, foi daqueles que possuem de 18 a 25 anos (28,18%); em fevereiro houve participação percentual igualitária para os clientes na

faixa etária de 26 a 35 anos e de 36 a 45 anos (23,83%); e, no mês de março, a faixa etária que teve maior ocorrência foi de 36 a 45 anos (25,48%). Quanto ao endereço de moradia, nota-se que o bairro que obteve maior índice de inadimplentes nos três meses analisados foi o Centro, representando 22,10% em janeiro, 21,03% em fevereiro e 24,84% em março. Em relação ao item nomeado 'Outros' alcançar taxa elevada, isso se deve ao fato de que nesse aspecto foram reunidos os bairros que apresentaram percentuais de participação muito baixos, mostrando-se, de certo modo, irrelevantes em relação à quantidade total dos meses analisados. Além disso, quanto às cidades que os clientes residem, observa-se que o maior número de clientes inadimplentes reside em Palmeira das Missões com 89,50% dos participantes em janeiro, 87,85% em fevereiro e 89,81% em março, resultado esse que deve ter ocorrido em função da maior parte dos clientes da empresa ser residente na cidade de atuação da empresa, atendendo às demandas locais. Ademais, em relação à profissão dos clientes analisados, identifica-se que os aposentados/pensionistas são os com as maiores taxas de inadimplências (17,13% em janeiro; 13,55% em fevereiro e 17,20% em março). Sobre a renda, percebe-se que a maioria possui a faixa mensal de renda de 1 a 2 salários mínimos, considerado o valor do salário mínimo em R\$998,00.

Desse modo, a realidade local se mostra benéfica, devido ao município de Palmeira das Missões apresentar como total de habitantes o total de 33.303 pessoas, com o PIB *per capita* em R\$ 38.863, 08 e o seu Índice de desenvolvimento humano municipal em 0,737 (IBGE, 2019). Ainda, em relação às características da empresa em estudo, esta é reconhecida por atuar como uma rede de *fast fashion*, que comercializa roupas, calçados e acessórios de moda, mais voltada aos clientes pertencentes a classe C,

que dispôs de uma maior ampliação e modernização da rede de lojas.

O fato de a mulher possuir predisposição em contrair dívidas encontra-se associado às diversas incumbências que ela assume na família, como ficar responsável por adquirir os alimentos e roupas, bem como contribuir com os gastos de seu cotidiano (TRINDADE; RIGHI; VIEIRA, 2012). Percebe-se que as pessoas que possuem renda mais baixa tendem a ser mais propensas a se tornarem inadimplentes, bem como aquelas pessoas que incorrem em redução da sua renda, ou os indivíduos que já possuem renda fixa a um determinado período (SILVA; VIEIRA; FAIA, 2012).

Nota-se, também, que a maioria dos inadimplentes pertence às classes mais baixas de renda, bem como baixo nível de instrução, o que dificulta um melhor planejamento financeiro para realização de compras por parte desses clientes (SPC, 2017). Da mesma forma, há tendência de que a localização geográfica da maioria dos inadimplentes encontra-se na região central da cidade (DAROS; PINTO, 2017).

Isso posto, necessário se faz compreender o papel das empresas frente aos clientes inadimplentes e identificar as ações que elas realizam com o objetivo de diminuir os impactos financeiros deles advindos.

4.2 Questões ligadas ao serviço

A empresa em estudo realiza as cobranças aos clientes inadimplentes por meio de ligações telefônicas, a partir das quais são informados sobre o valor de seus débitos e o tempo de atraso, bem como é solicitado o agendamento para a quitação do débito com a empresa. A Tabela 3 mostra o resultado dos contatos telefônicos realizados no primeiro trimestre do ano de 2019 com respectivos agendamentos.

Tabela 3 – Número de ligações realizadas para agendar pagamento, ligações que geraram agendamento ou foram sem sucesso e número de clientes que realizaram agendamento, mas não efetuaram o pagamento.

Mês	Ligações para agendamento		%			
Janeiro		127		33,87		
Fevereiro		134		35,73		
Março		114		30,40		
	Janeiro		Fevereiro		Março	
Situação	Quantidade	%	Quantidade	%	Quantidade	%
Agendados	127	49,80	134	43,79	114	32,11
Sem contato	128	50,20	172	56,21	241	67,89
Mês	Nº de clientes que agendaram e não pagaram			%		
Janeiro		19				27,14
Fevereiro		18				25,71
Março		33				47,14
Total		70				100

Fonte: Elaborada pelos autores.

Observa-se (Tabela 3) que das 375 ligações realizadas, obteve-se êxito em 81,33%, vez que 70 (18,67%) foram o número de clientes que agendaram o pagamento, mas não o efetivaram. Esses resultados demonstram que os agendamentos são

eficientes, mas o método de cobrança não tem sido tão eficaz.

Do mesmo modo, analisou-se o número de dias que o cliente leva para realizar o pagamento e o valor devido, cujos dados são demonstrados na Tabela 4.

Tabela 4 – Diferença dos dias em que foi agendado o pagamento e o dia que foi realizado, e quais os valores devidos no primeiro trimestre do ano de 2019.

Janeiro		
Diferença de dias	Quantidade	%
De -26 a -1	43	33,86
De 0 a 25	50	39,37
Fevereiro		
Diferença de dias	Quantidade	%
De -26 a -1	47	35,07
De 0 a 25	56	41,79
Março		
Diferença de dias	Quantidade	%
De -26 a -1	40	35,09
De 0 a 25	41	35,96
Janeiro		
Valor devido	Quantidade	%
De R\$10,00 a R\$30,99	34	26,77
De R\$31,00 a R\$60,99	52	40,94
Fevereiro		
Valor devido	Quantidade	%
De R\$10,00 a R\$30,99	35	26,12
De R\$31,00 a R\$60,99	58	43,28
Março		
Valor devido	Quantidade	%
De R\$10,00 a R\$30,99	33	28,95
De R\$31,00 a R\$60,99	54	47,37

Fonte: Elaborada pelos autores.

Nota-se (Tabela 4) que a maioria dos clientes paga com certo tempo de atraso, em relação à data agendada, de maneira que quitam suas dívidas entre 0 a 25 dias após a data efetivamente agendada para pagamento. Também, percebe-se que há clientes que pagaram antecipadamente suas dívidas, com antecedência que variou de 26 a 1 dia antes do vencimento do prazo que foi estipulado para realizar o pagamento, o que demonstra, de certa forma, sucesso na política de cobrança da empresa. Ainda, quando analisado o valor que os clientes deviam, observa-se que não são valores altos, pois eles variaram de R\$ 10,00 a R\$ 60,99 e não houve tendência de que a inadimplência esteja, nesse caso, relacionada ao valor devido. Percebe-se que há várias causas para que os inadimplentes não consigam quitar suas dívidas, as quais podem ser consideradas como acontecimentos que impactam negativamente em suas finanças e, conseqüentemente, no fato da não quitação das dívidas assumidas.

Quando se trata dos serviços oferecidos por uma empresa, é crucial que, atrelado a essas ofertas, haja a gestão efetiva das cobranças para possibilitar à organização a manutenção de contatos com os clientes

que estão inadimplentes, a fim de que eles passem a priorizar a quitação de suas dívidas. Para Potrich *et al.* (2012), a exigência que a empresa faz para que o cliente em atraso passe a pagar o que deve é fundamental para o bom andamento dos seus recursos financeiros e tem se tornado, cada vez mais, um procedimento de gestão significativo. Ressalta-se que a empresa deve ter cuidado ao realizar as cobranças, pois segundo a Lei nº 8.078, art. 42, o cliente deve ser respeitado; não podendo ser satirizado, coagido ou intimidado (BRASIL, 1990). A cobrança deve ser efetuada sem que o cliente se sinta ofendido ou deixe de consumir os produtos ou serviços que a empresa oferece.

4.3 Fatores atrelados à inadimplência

Buscou-se investigar os fatores que impactam a inadimplência na empresa em estudo e identificou-se que, dos 552 clientes inadimplentes identificados, somente 64 (11,59%) responderam aos questionamentos. A Tabela 5 mostra os motivos apontados pelos clientes a partir das alternativas de respostas oferecidas.

Tabela 5 – Motivos para que ocorra a inadimplência

Motivos da inadimplência	Quantidade de inquiridos	%
Planejamento financeiro das despesas	47	73,44
Alguém da família ficou doente	43	67,19
Houve uma perda de renda	36	56,25
Ficou desempregado ou alguém da família ficou	25	39,06
Separação conjugal	9	14,06
Interesse na concorrência	2	3,13
Houve alguma insatisfação	1	1,56
Atendimento ou o produto não atendeu as expectativas	1	1,56

Fonte: Elaborada pelos autores.

Observa-se (Tabela 5) que a maioria dos clientes inadimplentes realiza

planejamento financeiro de suas despesas (73,44%), entretanto, tal planejamento não

tem sido realizado da forma correta, o que leva à inadimplência, o que demonstra tendência de descontrole financeiro por parte desses indivíduos. Ainda nessa análise, nota-se que o segundo maior fator de relevância se referiu ao fato de que alguém da família, ou o próprio cliente, ter ficado doente (67,19%). Da mesma forma, houve aqueles que afirmaram que tiveram perda de renda (56,25%) que os levou à inadimplência. Ainda, quando os clientes foram questionados sobre a possibilidade de ter ou não ocorrido desemprego deles ou de familiares, 39,06% dos participantes responderam afirmativamente e tal questionamento. Outros fatores questionados não tiveram grande influência para a inadimplência na amostra estudada.

Identifica-se que a inadimplência ocorre por vários motivos, muitas vezes, em virtude de que os indivíduos não realizam planejamento financeiro de seus gastos, agindo por impulso ou adquirindo produtos apenas pelo fato de estarem com descontos ou obter em promoções. Ainda, nota-se que muitos indivíduos realizam compras para satisfazer seus desejos pessoais de consumo, alegando se sentirem mais contentes com o ato da compra (SPC, 2014).

A inadimplência pode ocorrer, também, em face de acontecimentos que se sucedem na vida dos consumidores, sobre os quais eles não têm controle, o que pode impactar em seus recursos financeiros. Pode-se citar, como fatores atípicos aos consumidores, o desemprego, doença na família, separação conjugal, perda de renda, entre outros. Tudo isso acaba se tornando fator determinante para que ocorra o endividamento e o cliente se torne inadimplente (BCB, 2014).

Sobre tais influenciadores para a inadimplência, Vieira e Kreutz (2018) argumentam que há muitas pessoas que não

possuem o entendimento de suas finanças e que tais controles, por mais simples que sejam, colaboram para que elas consigam equilibrar/monitorar seus gastos, com resultados positivos sobre suas finanças. Sobre a perda de renda, Sehn e Carlini Junior (2007) apontam que esse é um dos principais fatores que podem causar a inadimplência, devido ao fato de que a remuneração recebida pelo colaborador não é suficiente para equiparar à variação dos preços de produtos e serviços ofertados pelo mercado. No que se refere ao desemprego, esse influencia de forma significativa sobre a inadimplência, pois o indivíduo perde a garantia de quitar as dívidas, o que o torna um endividado passivo ao enfrentar a adversidade financeira (LUCENA *et al.*, 2014). E, em relação à separação conjugal, trata-se de uma questão específica do indivíduo que deve ser por ele analisada para readequar-se financeiramente, de maneira que dê preferência ao que for mais significativo em termos econômicos e alcance o equilíbrio entre seus ganhos e gastos (PINTO; CORONEL, 2012).

Em suma, o número baixo de clientes, em relação ao número total de inadimplentes que responderam aos questionamentos deste estudo, deve-se ao fato de que muitos dos telefones de contato estão desatualizados, mesmo havendo ações da empresa para atualizar o cadastro dos clientes toda vez que eles efetuam alguma compra. Ainda, a empresa em estudo realiza o controle, em planilha específica, de clientes que não possuem parcelas a serem quitadas, além de fazer contatos com aqueles que deixam de realizar compras por certo período de tempo. Tais ações colaboram para a redução do número de inadimplência.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou analisar quais são as ações realizadas pelo setor de cobranças de uma empresa localizada na cidade de Palmeira das Missões – RS, bem como identificar as causas de incidência de clientes inadimplentes. Nota-se que o referido município é considerado de pequeno porte, por apresentar o número total de habitantes inferior a 50 mil habitantes, com um PIB *per capita* de R\$38.836,08, indicador esse considerado adequado ao seu tamanho. A economia local constitui-se, basicamente, pelas empresas do ramo varejista, como aquela que foi objeto deste estudo, que contam com 13 colaboradores e 63 filiais instaladas no Estado do Rio Grande do Sul. Tal empresa atua na rede *fast fashion*, voltada para clientes da classe C, o que representa um aspecto importante para a economia do município, pois contribui para que pessoas mais desprovidas financeiramente possam também consumir.

Observou-se que a empresa em análise não possui uma área destinada para a realização dos contatos com os clientes com o objetivo de fazer a cobrança dos inadimplentes, de maneira que as ligações de cobrança são realizadas pelos colaboradores que possuem outras funções, o que torna tal atividade um tanto quanto ineficiente. Isso acaba resultando para a incidência alta inadimplência de seus clientes.

Do mesmo modo, quanto aos serviços realizados, a empresa faz agendamentos para pagamento de parcelas em atraso, através de ligações telefônicas, mas nota-se que há um maior número de ligações sem sucesso, o que retrata, assim, o insucesso de tal ferramenta de cobrança. Embora haja ineficiência no contato de cobrança com os clientes, a maioria dos agendamentos mostra-se eficaz para que ocorra o pagamento de valores em atraso.

Também, constata-se que alguns clientes que realizaram o agendamento, não pagaram o que deviam, mesmo que eles representem uma minoria de clientes, mas tal fator deve ser considerado em face de que o não recebimento dos valores referentes às vendas é prejudicial à empresa.

Também, percebeu-se que a maioria dos clientes realiza o pagamento em até 25 dias após a data agendada, o que demonstra que a maior parte dos agendamentos realizados não é eficaz para induzir o cliente realizar o pagamento do valor devido no prazo estipulado. Dessa forma, para que a empresa consiga cobrar os clientes que estão com parcelas em atraso, de forma mais adequada, e melhore os resultados das ações de cobrança em termos de recebimento dos valores devidos dentro do prazo estipulado, é necessário que a empresa adote outros métodos de cobrança, além das adotadas atualmente.

Em vista disso, procurando saber quais seriam as causas para que os clientes se tornassem inadimplentes, encontrou-se, como principais fatores, a doença na família, perda de renda e o desemprego. Esses fatores afetam negativamente nos recursos financeiros dos consumidores e favorecem para que eles passem por dificuldades financeiras, pois tratam-se de imprevistos ocorridos em determinadas épocas, sobre os quais os indivíduos não têm controle.

Para que a empresa diminua seu índice de inadimplência e consiga obter ganhos financeiros, é necessária mudança na forma atual de cobrança adotada. Tais atitudes podem ser expressas através da estruturação de setor de cobranças da empresa; pela atualização do cadastro do cliente toda vez que ele comparecer na empresa; pelo tratamento igualitário na cobrança de todos os clientes; através da exigência de comprovações de renda para todos os clientes que gostariam de realizar

compras a prazo em seu nome; pelo impedimento de compras para os clientes que se encontram em atraso de seus pagamentos e, também, pela utilização de outros meios de cobrança aos clientes que não somente o contato telefônico. Também, através do monitoramento dos clientes inadimplentes e por meio da criação de um cartão de conferência de informações pelo cliente.

Como limitações deste estudo, citam-se o número da população e amostra, a questão da sazonalidade, pois se analisou apenas os três meses do ano; as dificuldades na realização da entrevista, vez que, na coleta de informações, alguns se negaram a responder aos questionamentos realizados. Também há a limitação em relação à amostra por acessibilidade, pois apenas foi possível contato com uma pequena parte de todos os clientes inadimplentes pelo fato de os números para contatos telefônicos não estarem disponíveis, ou as ligações realizadas caírem na caixa postal; além disso, houve clientes que não atenderam a ligação. Ainda, há limitação sobre os resultados e conclusões do estudo, que ficam restritos à sua realidade e à amostra e, por essa razão, não podem ser generalizáveis a outras organizações.

Como sugestão para trabalhos futuros, propõe-se que seja analisado um período maior de investigação, como análise em semestres ou anuais, além de contatar uma maior porcentagem de clientes inadimplentes, não apenas uma pequena parcela, o que poderia oferecer resultados de forma mais efetiva quanto à inadimplência. Também, sugere-se a realização de questionamentos sobre outros fatores que podem levar à inadimplência, de maneira a fazer uma conexão com a atual crise financeira que o país enfrenta e, ainda, investigar como se dá a política de créditos

que é ofertada, ou quais as questões pessoais que podem levar ou não os clientes ao pagamento das dívidas, de maneira a não limitar apenas ao que é expresso no presente estudo. Em suma, que seja realizado um estudo mais abrangente em relação à ocorrência da inadimplência que contemple diversos setores do mercado, não apenas o varejo, para avaliar especificidades a eles atreladas.

REFERÊNCIAS

ALVES, C. M.; CAMARGOS, M. A. Fatores condicionantes da inadimplência em operações de microcrédito. *Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS*, São Leopoldo, v. 11, n. 1, p. 59-74, jan./mar., 2014.

ANDRADE, S. F. C. de; RIUL, P. H.; OLIVEIRA, M. S. de; CAVALCANTI, M. F. A inadimplência nas instituições particulares de ensino na cidade de Franca. *FACEF Pesquisa - Desenvolvimento e Gestão*, v. 11, n. 1, p. 45-58, 2008.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Pesquisa qualitativa sobre o processo de endividamento. *Banco Central do Brasil*, 2014. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/pec/apron/apres/Pesquisa_Endividamento.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2019.

BONETTI, G.; SCHLICKMANN, F.; BUSSOLO, R. Política de crédito e cobrança de uma empresa catarinense do ramo alumínio. In: I Congresso Sul Catarinense de Administração e Comércio Exterior, Criciúma/Santa Catarina. *Anais do I Congresso Sul Catarinense de*

Administração e Comércio Exterior, 2017, 15 p.

BRASIL. Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990, que dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências. *Planalto*, Casa Civil, Brasília, DF, 12 set. 1990.

CAMARGOS, M. A. de; CAMARGOS, M. C. S.; SILVA, F. W.; SANTOS, F. S. dos; RODRIGUES, P. J. Fatores Condicionantes de Inadimplência em Processos de Concessão de Crédito a Micro e Pequenas Empresas do Estado de Minas Gerais. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 14, n. 2, p. 333-352, mar./abr., 2010.

CAMARGOS, M. A. de; CAMARGOS, M. C. S.; ARAÚJO, E. A. A inadimplência em um programa de crédito de uma instituição financeira pública de Minas Gerais: uma análise utilizando regressão logística. *REGE-Revista de Gestão*, São Paulo, v. 19, n. 3, p. 467-486, jul./set., 2012.

CAMPARA, J. P.; VIEIRA, K. M.; COSTA, V. M. F.; FRAGA, L. dos S. O dilema dos inadimplentes: Antecedentes e consequentes do “nome sujo”. *Remark – Revista brasileira de marketing*, São Paulo, v. 15, n. 1, p. 71-85, jan./mar., 2016.

CECHINEL, A.; FONTANA, S. A. P.; GIUSTINA, K. P. D.; PEREIRA, A. S.; PRADO, S. S. do. Estudo/análise documental: Uma revisão teórica e metodológica. *Revista do Programa de Pós-Graduação em Educação – UNESC*, Criciúma, v. 5, n. 1, jan./jun., 2016.

CRESPI JÚNIOR, H.; PERERA, L. C. J.; KERR, R. B. Gerenciamento do ponto de corte na concessão direto ao consumidor. *RAC – Revista de Administração*

Contemporânea, Rio de Janeiro, v. 21, n. 2, p. 269-285, mar./abr., 2017.

DAROIT, J. Um estudo sobre a análise da concessão de crédito à pessoa física em instituições financeiras. *Revista Destaques Acadêmicos*, v. 3, n. 1, p. 77-90, 2011.

DAROS, M.; PINTO, N. G. M. Inadimplência no Serviço de Internet: um estudo de caso sobre as suas causas em uma pequena empresa de telecomunicações de Palmeira das Missões – RS. *Revista de Administração do UNIFATEA – RAF*, v. 15, n. 15, p. 113-136, jul./dez., 2017.

FERLA, M.; BRAIDO, G. M. Política de crédito e cobrança da empresa X: Proposição de melhorias visando ao seu aprimoramento. *Revista Destaques Acadêmicos*, Lajeado, v. 7, n. 1, p. 47-64, 2015.

GALLE, V.; PINTO, N. G. M.; CORONEL, D. A. Causas da inadimplência em uma empresa de revenda máquinas agrícolas do noroeste gaúcho. *Revista SODEBRAS*, v. 13, n. 146, p. 41-46, fev., 2018.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 175 p.

GITMAN, L. J. *Princípios de Administração Financeira*. 10. ed. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004. 745 p.

GUEDES, T. A.; ACORSI, C. R. L.; MARTINS, A. B. T.; JANEIRO, V. *Estatística Descritiva*. Projeto de ensino – Aprender fazendo estatística. 2005. Disponível em: <http://www.each.usp.br/rvicente/Guedes_et_al_Estatistica_Descritiva>. Acesso em: 16 nov. 2018.

GUIMARÃES, I. A.; CHAVES NETO, A. Reconhecimento de padrões: Metodologias

- estatísticas em crédito ao consumidor. *RAE-Eletrônica*, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 1-14, jul./dez., 2002.
- HAIR JR., J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005. 471 p.
- HERLING, L. H.; MORITZ, G. de O.; SANTOS, A. M. dos; SOARES, T. C.; BACK, R. B. A inadimplência nas instituições de ensino superior: Um estudo de caso na instituição XZX. *Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL*, Florianópolis, v. 6, n. 2, p. 126-142, abr./mai., 2013.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). *Cidades e estados – Palmeira das Missões*, 2019. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/rs/palmeira-das-missoes.html>>. Acesso em: 29 mar. 2020.
- LEMES JÚNIOR, A. B.; RIGO, C. M.; CHEROBIM, A. P. M. S. *Administração Financeira: Princípios, fundamentos e práticas brasileiras*. Rio de Janeiro: Campus, 2002. 698 p.
- LUCENA, W. G. L.; SANTOS, J. M. de A.; ASSIS, J. T. de; SANTOS, M. C. dos. Fatores que influenciam o endividamento e a inadimplência no setor imobiliário da cidade de Toritama-PE à luz das finanças comportamentais. *HOLOS*, Natal, v. 6, p. 90-113, 2014.
- MACIEL, H. M.; MACIEL, W. M. Análise da inadimplência bancária: Um estudo de caso da região metropolitana de Fortaleza. *Revista Conexões – Ciência e Tecnologia*, Fortaleza, v. 11, n. 3, p. 12-23, nov., 2017.
- MELCHIOR, E. E.; MELO, E. de. Análise da política de concessão de crédito e seus reflexos nos índices de inadimplência: Um estudo de caso na empresa Sagra Silveira e Cia LTDA. *Revista da faculdade Dom Alberto*, v.12, n. 1, 2014.
- NASCIMENTO, Z. M. M. do; CORREA, H. M.; SOUZA, P. O. de. Principais motivos de inadimplência nas pequenas empresas. *Nativa – Revista de ciências sociais do norte de Mato Grosso*, v. 5, n. 1, 2016.
- PINTO, N. G. M.; CORONEL, D. A. Inadimplência no serviço de TV por assinatura: Um estudo sobre as suas causas em uma empresa do setor da cidade de Santa Maria – RS. *Sinergia-Revista do Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis (ICEAC)*, Rio Grande, v. 16, n. 2, p. 41-51, 2012.
- POTRICH, A. C. G.; FREITAS, L. A. R. de; GUSE, J. C.; ROSSATO, M. V.; LINHARES, T. da S. Política de cobrança de contas a receber: Um estudo de caso no comércio varejista de materiais de construção. *Revista Eletrônica Sistemas e Gestão*, Rio de Janeiro, v. 7, n. 3, p. 392-401, 2012.
- REBOUÇAS, L. da S.; ROCHA, E. M. da; COSTA, W. P. L. B. da. Fatores influenciadores da inadimplência e seus impactos: um estudo nas instituições financeiras. *Revista Gestão e Conhecimento*, v. 11, n. 1, p. 1-23, jan./jun., 2017.
- RIBEIRO, C. F.; ZANI, J.; MACAGNAN, C. B.; ZANINI, F. A. M. Gestão de Universidade Privada: risco de inadimplência dos alunos. *RBGN – Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, São Paulo, v. 14, n. 42, p. 26-40, jan./mar., 2012.

SEHN, C. F.; CARLINI JUNIOR, R. J. Inadimplência no sistema financeiro de habitação: Um estudo junto à Caixa Econômica Federal (caixa). *RAM – Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 59-84, 2007.

SERVIÇO DE PROTEÇÃO AO CRÉDITO. 52% dos brasileiros fizeram alguma compra por impulso nos últimos três meses, revela SPC Brasil. *SPC Brasil*, 2014. Disponível em: <<https://www.spcbrasil.org.br/pesquisas/pesquisa/905>>. Acesso em 10 jun. 2019.

SERVIÇO DE PROTEÇÃO AO CRÉDITO. Pelo terceiro ano seguido, desemprego é a principal causa da inadimplência, mostra levantamento do SPC Brasil e CNDL. *CNDL/SPC Brasil*, 2017. Disponível em: <<https://www.spcbrasil.org.br/pesquisas/pesquisa/3453>>. Acesso em: 31 mai. 2019.

SILVA, L. F. S. da; VIEIRA, V. A.; FAIA, V da S. Fatores determinantes do endividamento e da inadimplência associados à propensão de falência da pessoa física. *Revista Análise - Revista Acadêmica da FACE*, Porto Alegre, v. 23, n. 3, p. 207-221, set./dez., 2012.

TRENTO, A. J. *Crédito e cobrança para micro e pequenas empresas*. Guarapuava: Unicentro, 2009. 230 p.

TRINDADE, L. L.; RIGHI, M. B.; VIEIRA, K. M. De onde vem o endividamento feminino? Construção e validação de um Modelo PLS-PM. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, v. 18, n. 3, p. 718-746, 2012.

VIEIRA, K. M.; KREUTZ, R. R. Endividado ou poupador: Impacto das variáveis sociodemográficas e do gerenciamento financeiro. *Revista Pretexto*, Belo Horizonte, v. 19, n. 3, p. 81-98, jul./set., 2018.

SOBRE OS AUTORES

Andressa Petry Müller

Bacharel em Administração pela UFSM-Palmeira das Missões e Mestranda no Programa de Pós-Graduação em Administração Pública pela UFSM. E-mail: andressa_miler@hotmail.com

Nelson Guilherme Machado Pinto

Professor Adjunto do Departamento de Administração UFSM, professor do Programa de Pós-Graduação em Organizações Públicas e de Pós-Graduação em Administração Pública da UFSM e Doutor em Administração pela UFSM. E-mail: nelguimachado@hotmail.com

Estratégias de Marketing de Relacionamento: uma análise comparativa em organizações sem fins lucrativos da área de saúde

Arthur Silva Santos
Anderson Soncini Pelissari

RESUMO: Este estudo objetivou identificar e analisar as estratégias de *marketing* de relacionamento desenvolvidas por duas organizações sem fins lucrativos da área de saúde – Associações Benéficas – localizadas na cidade de Vitória, no Estado do Espírito Santo. Realizou-se um estudo comparativo de casos na busca de analisar as práticas de relacionamento presentes no contexto organizacional dessas associações que prestam serviços assistenciais na área da saúde. Por meio da entrevista guiada, identificaram-se as percepções dos gestores sobre o *marketing* de relacionamento, a relevância e as dificuldades de sua aplicação na organização. A análise dos dados revelou que a diferença de experiência de mercado das Associações influenciou a atual capacidade de relacionamento com os clientes. Identificou-se que o *marketing* de relacionamento na organização depende da capacidade institucional em estimular, criar e sustentar relacionamentos.

Palavras-Chave: Estratégias de *Marketing* de Relacionamento. Organizações Sem Fins Lucrativos. *Stakeholders*.

ABSTRACT: This study aimed to analyze relationship marketing strategies developed by two nonprofit health care organizations - Beneficent Associations - located in the city of Vitória, State of Espírito Santo. To develop the research, a comparative case study was carried out, aiming at analyzing the organizational context of these associations providing health care services. Through the guided interview, the managers' perceptions about relationship marketing, the relevance and the difficulties of their application in the organization were identified. The analysis of the data revealed that the difference in market experience of the associations influenced the current customer relationship capacity. It was identified that the organization relationship marketing depends on the institutional capacity on stimulating, creating and sustaining relationships.

Keywords: Relationship marketing strategies. Nonprofit Organizations. Stakeholders.

Recebido em: 16/12/2019
Aprovado em: 28/04/2020
Sistema de Avaliação: Double Blind Review
Editora Científica: Maria Aparecida de Souza Melo

1 INTRODUÇÃO

As organizações sem fins lucrativos têm enfrentado desafios provocados por forças que vão além da capacidade de controle (POWELL; STEINBERG, 2006). São alguns exemplos, a instabilidade da economia, a ausência de políticas públicas voltadas às instituições da sociedade civil, as mudanças nas forças de trabalho e dos interesses dos diversos públicos com os quais interagem (POWELL; STEINBERG, 2006). Trata-se de cenários que têm profundo efeito na gestão dessas organizações (SALAMON, 2005).

Segundo Taylor (2010), o aumento no número de organizações sem fins lucrativos gerou crescimento na competitividade e, também, na necessidade de cooperação. Tais organizações buscam, principalmente, apoio em termos financeiros, seja por meio de parcerias com organizações públicas ou privadas e doações de cidadãos, visando à sustentabilidade organizacional (VERNIS *et al.*, 2006).

Devido à dependência de apoio financeiro, material e humano, as organizações sem fins lucrativos precisam contar com a colaboração de diferentes *stakeholders*, que são seus grupos de interesse (CONWAY, 1996; HILLEBRAND; DRIESSEN; KOLL, 2015). Assim, segundo esses autores, é importante entender que tais agentes são fundamentais para as organizações sem fins lucrativos, devido à forte relação de dependência. Tal relação pode influenciar o posicionamento da organização e sua sobrevivência no mercado (BRENNAN; BRADY, 1999). Desse modo, pode-se considerar o gerenciamento de relacionamentos em organizações sem fins lucrativos como fundamental para a manutenção do apoio e cooperação e, como resultado de possíveis parcerias e colaborações por meio desses

relacionamentos. Assim, torna-se possível às organizações prestarem serviços de maior qualidade aos seus clientes e, conseqüentemente, demonstrar maior valor perante a sociedade (CONWAY, 1996).

O *marketing* de relacionamento tem sido considerado, na literatura, para as organizações sem fins lucrativos (MCCORT, 1994; CONWAY, 1996; BRENNAN; BRADY, 1999), como estratégico na manutenção de relações essenciais de longo prazo (GRÖNROOS, 1994). O *marketing* de relacionamento pode resultar em benefícios como, por exemplo, a satisfação dos beneficiários, o interesse de investimento por parte do governo e empresas privadas, a atração de apoio das pessoas da sociedade para doações e envolvimento no voluntariado, entre outros (BRENNAN; BRADY, 1999), de maneira que esses resultados são fundamentalmente importantes, pois podem levar à sustentabilidade da organização (VERNIS *et al.*, 2006). Portanto, o desenvolvimento e manutenção de estratégias de *marketing* de relacionamento com os públicos de importância crítica podem ser fator crucial para a sobrevivência da organização (MCCORT, 1994; CONWAY, 1996; BRENNAN; BRADY, 1999).

Observa-se que muitas organizações sem fins lucrativos não têm levado em consideração a importância do desenvolvimento de estratégias de relacionamento, pois faltam-lhes compreensão mais acurada de quem são os seus *stakeholders*, a identificação das expectativas que apresentam e os possíveis meios de atendimento dessas expectativas. Dessa forma, há de se considerar que o *marketing* de relacionamento pode ser utilizado por organizações que desejam aprimorar os relacionamentos, atraindo maior interesse, preferência e apoio dos seus públicos (CONWAY, 1996; BRENNAN; BRADY, 1999). Além disso, a relevância de

se estudar o relacionamento estabelecido por organizações sem fins lucrativos assume conotação específica, cujo sentido está em angariar recursos por uma causa social e coletiva, não se focando em maximização de resultados para acionistas.

Com base nessa contextualização, identificou-se o seguinte problema de pesquisa: Quais as estratégias de *marketing* de relacionamento que organizações sem fins lucrativos da área da saúde estão desenvolvendo com seus *stakeholders*? Assim, este estudo objetivou analisar as estratégias de *marketing* de relacionamento desenvolvidas por organizações sem fins lucrativos da área de saúde. Buscou-se, portanto, compreender as características do *marketing* de relacionamento e como ele influencia a organização, os efeitos e resultados gerados por sua aplicação, bem como, identificar as dificuldades e desafios que se apresentam na realização do *marketing* de relacionamento.

Dessa forma, justifica-se este artigo por dois aspectos, um teórico e outro prático. A justificativa teórica está na necessidade de se estudar os conceitos de *marketing* e, em especial, de *marketing* de relacionamento, em outras configurações e contextos culturais. A contribuição prática está relacionada a possíveis avanços na percepção da importância das estratégias de *marketing* de relacionamento em organizações sem fins lucrativos, cujos resultados poderão auxiliar os gestores responsáveis pelo relacionamento com os *stakeholders*, na percepção de estratégias e ações de relacionamento mais adequadas ao seu contexto e público.

A estrutura do artigo está dividida em cinco tópicos. Neste primeiro tópico, são apresentados a introdução, o problema de pesquisa, objetivo e justificativa. No seguinte, descreve-se o arcabouço teórico de referência, abordando conceitos relacionados a

organizações sem fins lucrativos e ao marketing de relacionamento. Em seguida, são descritas as escolhas metodológicas e, logo após, apresenta-se a análise dos resultados do estudo e, por fim, as conclusões desta investigação.

2 ARCABOUÇO TEÓRICO DE REFERÊNCIA

2.1 Organizações sem fins lucrativos: características e desafios

As organizações sem fins lucrativos exercem papéis essenciais na sociedade contemporânea (POWELL; STEINBERG, 2006). Tais papéis estão relacionados às ações e serviços prestados, comumente associados ao interesse da coletividade. Portanto, destaca-se a contribuição dessas organizações ao meio social, pela colaboração significativa na prestação de serviços de qualidade e interesse da sociedade, pois o Estado, responsável por tratar do desenvolvimento social, tem encontrado dificuldades para lidar com as questões sociais de maneira ampla, assim como o Mercado tem estado muito mais interessado em gerar lucros, do que com um verdadeiro comprometimento com as causas do meio social (SALAMON, 2005). Nesse sentido, as organizações sem fins lucrativos têm exercido papel, muito mais como um ator protagonista, do que coadjuvante (POWELL; STEINBERG, 2006; TAYLOR, 2010).

Em termos conceituais, as organizações sem fins lucrativos estão inseridas ao chamado Terceiro Setor que se relaciona com outros dois setores, o Primeiro Setor (Estado) e o Segundo Setor (Mercado) (TAYLOR, 2010). O Terceiro Setor caracteriza-se por alto nível de complexidade, oriundo da natureza das organizações que dele fazem parte (DRUCKER, 1990), cujas

instituições podem abranger múltiplas características quanto aos aspectos organizacionais e, também, distintas missões (TAYLOR, 2010). As entidades sem fins lucrativos, tradicionalmente, dependem de apoio substancial da sociedade para a realização das suas atividades, são autônomas em sua gestão e possuem a contribuição de algum nível de trabalho voluntário. Tratam-se de organizações que não integram o aparelho governamental e não possuem a finalidade de distribuição de lucros (ANHEIER; SALAMON, 1992).

Dentre uma das especificidades das organizações sem fins lucrativos está o fato de se relacionar com diversos públicos que são os *stakeholders* (TIL, 2005). Devido à heterogeneidade das organizações do Terceiro Setor, os grupos podem se diferenciar em níveis mais acentuados ou mais brandos (TAYLOR, 2010).

Segundo Drucker (1990) e Vernis *et al.* (2006), ainda há de se considerar outros aspectos importantes, como por exemplo: I) a missão que se diferencia de organizações privadas e governamentais; II) os ‘resultados’ no trabalho desenvolvido que não são os mesmos de outras organizações; III) a ausência de inovação e mudança; IV) as carências materiais e de recursos humanos qualificados (profissionalização); V) a estrutura organizacional diferenciada, marcada por maior grau de complexidade; VI) a necessidade de atrair voluntários – desenvolver e gerenciar; VII) a necessidade de atrair recursos para alcançar os objetivos; VIII) a legitimidade e o reconhecimento organizacional e IX) a existência de pressões externas – regulação legal.

Portanto, há de se considerar que as estratégias de gestão desenvolvidas por organizações sem fins lucrativos se diferenciam de outros tipos de organizações, devido a tais peculiaridades existentes. Tratam-se de contextos e histórias distintas,

caracterizados por missões e visões, também, distintas. Nesse sentido, é preciso reconhecer as especificidades, para maior aderência à realidade das organizações sem fins lucrativos.

Tem se reconhecido, nos últimos anos, a importância do *marketing* nas organizações sem fins lucrativos (HELMIG; THALER, 2010). Esse reconhecimento torna-se cada vez mais intenso, pela percepção dos benefícios que podem ser obtidos através de esforços em atividades *marketing*. Como consequências desses esforços, as organizações podem gerar impactos diretos sobre o grau de visibilidade das instituições, que facilita, por exemplo, os esforços de angariação de recursos e de forças de trabalho (SARGEANT; WYMER, 2008). No próximo tópico, atenção específica será dada ao *marketing* de relacionamento em organizações sem fins lucrativos.

2.3 Marketing de relacionamento no contexto de organizações sem fins lucrativos

O *marketing* de relacionamento (MR) tem sido um dos maiores paradigmas na literatura de *marketing* nos últimos anos e tem-se observado que seu uso contribui para a geração de grandes impactos nas atividades de *marketing* no setor sem fins lucrativos e tem sido creditado pelo aumento da cooperação dos públicos e redução de suas oposições (MONEY *et al.*, 2008).

Para Conway (1996), o *marketing* de relacionamento é essencialmente relevante para as organizações sem fins lucrativos devido às suas características – a multiplicidade de públicos, são sem fins lucrativos, dividem-se entre atrair e alocar recursos para o exercício social. Tal perspectiva pode possibilitar aqui o estabelecimento de um *marketing* interativo, onde a qualidade das interações com os

clientes é mais importante do que qualquer coisa. Brennan e Brady (1999) comparam o *marketing* transacional e o *marketing* de relacionamento e destacam o último como o mais apropriado por envolver o relacionamento com pessoas essenciais para que as organizações sem fins lucrativos cumpram sua missão. Arnett, German e Hunt (2003) argumentam que o *marketing* de relacionamento é viável para áreas que envolvam troca social, pois, normalmente, o envolvimento das pessoas e empresas com essas organizações sociais ocorre por um conjunto de características motivadoras. Destacam, também, a importância da percepção dos fatores indutores do relacionamento por parte dos gestores de organizações sem fins lucrativos.

A estratégia de *marketing* de relacionamento tem como atribuição apoiar no gerenciamento do relacionamento com os *stakeholders* da organização, a fim de aprimorar o valor percebido e obter vantagem diante de outras organizações (GRÖNROOS, 1994). Dentre alguns requisitos táticos de uma estratégia de relacionamento, estão: i) adotar uma perspectiva gerencial de processos e não funcional, para que seja duradoura a relação com os *stakeholders*, buscando-se a criação de valor; e ii) Estabelecer colaboração e parcerias para que os serviços sejam entregues com a maior qualidade possível.

Para Kotler e Keller (2012), a qualidade ocorre quando um serviço atende ou excede às expectativas do cliente, garantindo a satisfação e a criação de valor para ele, de maneira que a qualidade pode ser considerada um diferencial para a organização. Grönroos (2003) destaca que sistemas de gerenciamento de relacionamento são importantes para que se registrem as necessidades e interesses dos clientes em bancos de dados, para que a organização

atenda às expectativas e mantenha a qualidade nos relacionamentos. Baron, Conway e Warnaby (2010) apresentam dois argumentos que justificam os benefícios do *marketing* de relacionamento: é mais caro ganhar um novo cliente do que reter um que já existe e quanto mais longa for a associação ao cliente, mais rentável o relacionamento poderá ser para a organização. Além disso, o *marketing* de relacionamento deve enfatizar três elementos-chave – a lealdade, a retenção de clientes e relacionamentos de longo prazo.

E se tratando do *marketing* de relacionamento em organizações sem fins lucrativos, a definição feita por Helmig, Michalski e Thaler (2009) reúne os distintos *stakeholders*, separando-os em clientes diretos (pacientes de um hospital), clientes indiretos (familiares de um paciente), clientes internos (voluntários) e os doadores (aqueles que doam recurso financeiro ou material, no caso, podem ser empresas ou pessoas físicas). Apresenta-se, a seguir, o que na literatura se considera os principais *stakeholders* de organizações sem fins lucrativos.

Considerando o **público de gerador de recursos** – doadores –, organizações sem fins lucrativos assim como tem se dedicado para obter financiadores, também há um esforço para assegurá-los, pois se torna muito menos dispendioso para a organização manter uma relação, do que ter que buscar outras parcerias (CONWAY, 1996). A literatura tem tratado tal relacionamento usando o termo *relationship fundraising* (SARGEANT, 2001). Conway (1996) destaca que para vencer os desafios na atração dos doadores, fazer com que percebam o valor da organização, pode ser importante considerar o *In-kind philanthropy*, uma espécie de filantropia feita por agências de propaganda que, devido à boa ação, possui como recompensa o reconhecimento da sociedade pelo envolvimento com as causas sociais

(CONWAY, 1996). Sargeant (2001) ressalta a importância da qualidade dos serviços prestados e reforça que os doadores se sentem mais motivados a doar quando percebem que suas doações geram resultados nas causas defendidas.

Em se tratando dos **clientes diretos**, as organizações sem fins lucrativos deveriam identificar, antecipar e encontrar as suas necessidades, ou seja, refere-se a um *marketing* orientado às necessidades, concretizado por meio do comprometimento na construção de relacionamentos (CONWAY, 1996). Grönroos (1994) destaca algumas formas de se alcançar a satisfação dos clientes: buscar a qualidade das interações com os clientes, sistemas de resposta ao cliente em tempo real e banco de dados dos clientes, são elementos que ajudam a construir um relacionamento de longo prazo que garanta a satisfação e a criação de valor para a organização.

Considerando os **reguladores**, as organizações sem fins lucrativos têm particular interesse nos órgãos governamentais, devido ao apoio que poderá ser fornecido, seja ele financeiro, material, humano, entre outros. Além disso, esses órgãos podem exercer influência sobre como a organização funcionará, por meio de leis estabelecidas, de maneira que os regulamentos devem ser identificados e antecipados, a fim de serem cumpridos (CONWAY, 1996). Existem outros *stakeholders*, como os **competidores** (organizações do mesmo ramo de atuação, que podem estabelecer relações competitivas no mercado ou parcerias laterais a fim de compartilhar esforços) e os **membros internos** (funcionários e voluntários) da organização.

Tratar de *marketing* de relacionamento no contexto de organizações sem fins lucrativos abrange uma variedade de *stakeholders*, não se limitando apenas aos

clientes diretos. Por haver relação de dependência, torna-se essencial destacar o interesse na manutenção do relacionamento com esses diversos públicos em longo prazo, conforme Grönroos (1994) destacou. No próximo tópico, serão abordados os aspectos metodológicos da investigação para o alcance dos objetivos propostos.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS DA INVESTIGAÇÃO

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo comparativo de caso ou de caso múltiplo (YIN, 2005), de natureza descritiva qualitativa (RICHARDSON, 1999). O nível de análise é o organizacional e a unidade de análise, a percepção dos gestores a respeito das estratégias de *marketing* de relacionamento desenvolvidas pelas organizações investigadas sem fins lucrativos.

O estudo comparativo apresenta-se como relevante, pois permite identificar fenômenos complexos e, também, realizar a comparação da atuação de organizações que pertencem a setores diferentes ou comparação entre diversas organizações do mesmo setor (BULGACOV, 1998). Segundo Bulgacov (1998, pág. 56), trata-se de um método que possibilita “[...] a comparação sistemática de um grupo determinado de organizações, ou grupos específicos de organizações, com a finalidade de estabelecer relações entre suas variáveis ou categorias analíticas”. Além disso, o estudo de natureza comparativa permite a compreensão mais ampla do que o estudo único, sendo possível evidenciar conformidades e diferenças das questões analisadas nos casos.

Neste artigo, o foco de análise concentrou-se nas estratégias de *marketing* de relacionamento praticadas por duas associações de saúde sem fins lucrativos,

cujas principais características são apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Perfil das Organizações Investigadas

Característica	Associação 1	Associação 2
Tipo	Beneficente	Beneficente
Fundação	1988	2008
Especialidade	Apoio e Combate ao Câncer	Apoio e Combate ao Câncer
Serviço	Assistência	Assistência
Atendidos	Crianças e adolescentes com câncer	Pessoas com câncer

Fonte: Dados da pesquisa.

Justifica-se estudar estas associações beneficentes, pelo fato de ambas prestarem serviços similares – apoio no combate ao câncer. Dessa forma, a análise dos casos, pode ser substancial pela possibilidade de identificação de estratégias de relacionamento relevantes e obstáculos enfrentados, que podem servir como fonte de aprendizado.

3.1 Fonte e coleta de dados

As principais fontes de coleta de dados foram: entrevista guiada, observação não participante assistemática e documentos (RICHARDSON, 1999). A combinação de diferentes metodologias ao coletar dados em um mesmo estudo é conhecida como triangulação, que tem por objetivo a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do objeto investigado (YIN, 2005).

A coleta de dados primários somou cinco entrevistas, três realizadas na Associação 1 e duas na Associação 2. O critério de amostragem para as entrevistas foi intencional por focar gestores diretamente envolvidos no *marketing* de relacionamento das organizações. Na Associação 1, foram entrevistados o Gerente de Projetos Sociais e Captação de Recursos, Gerente Administrativo Financeiro e Gerente do

Voluntariado. Na Associação 2, foram entrevistados o Gerente Administrativo e a Gerente de Assistência Social. O tempo médio das entrevistas foi de 40 minutos e aconteceram entre os meses de julho e agosto de 2015, e foram transcritas para posterior análise, somando o total de 62 páginas.

Inicialmente, no roteiro de entrevistas, buscou-se saber alguns aspectos introdutórios como, por exemplo, as características gerais da organização, os desafios que as organizações enfrentaram nos últimos anos e informações sobre o desenvolvimento de atividades de *marketing*. Posteriormente, entrou-se no plano de entrevista, e foram abordados aspectos como: a) os clientes chave da organização; b) o relacionamento com esses clientes; c) as estratégias e os objetivos dos relacionamentos estabelecidos pela organização; d) a manutenção dos relacionamentos; e) os benefícios esperados nos relacionamentos; f) se o relacionamento influencia na direção da estratégia da organização; g) as dificuldades e os desafios encontrados ao gerenciar o relacionamento com os clientes.

A observação não participante assistemática caracterizou-se pelo reconhecimento visual dos setores das associações e apreciação dos atendimentos realizados – oficinas de recreação e dinâmicas de grupo, sendo feita no mesmo período das

entrevistas. Os documentos analisados foram: o relatório anual de atividades, jornais e informativos elaborados pelas próprias associações.

O Quadro 2 contém as informações sobre os sujeitos da pesquisa.

Quadro 2 – Identificação dos Sujeitos da Pesquisa

Sujeitos da pesquisa	Função	Empresa
Entrevistado A1	Gerente de Projetos Sociais e Captação de Recursos	Associação 1
Entrevistado A2	Gerente Administrativo Financeiro	Associação 1
Entrevistado A3	Gerente do voluntariado	Associação 1
Entrevistado B1	Gerente Administrativo	Associação 2
Entrevistado B2	Gerente de Assistência Social	Associação 2

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados primários foram tratados por meio da análise de conteúdo (BARDIN, 2006). Apoiando-se nas orientações de Bardin (2006), primeiro realizou-se a pré-análise e a seleção do material (entrevistas transcritas, documentos e notas de observação). Posteriormente, conduziu-se o estudo do material e seleção dos temas importantes para exame e a identificação das categorias de análise dos dados coletados, apoiando-se no referencial teórico, utilizando-se, portanto, a grade de análise aberta. Finalmente, conduziu-se o tratamento dos dados, fase em que foram feitas as interpretações que resultaram em inferências e conclusões.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O *marketing* de relacionamento em organizações sem fins lucrativos assume significados diferentes das organizações que visam lucro. Nesse sentido, a discussão que segue, está relacionada às estratégias de construção de relacionamento entre as Associações e seus *Stakeholders*. Tal análise não se limitou a verificar a relevância no aspecto econômico, mas, principalmente, a relevância na troca social que é efetivada no serviço prestado e nos efeitos que foram gerados nas organizações como um todo.

Serão apresentadas, portanto, as principais estratégias de relacionamento desenvolvidas e as principais contribuições, desafios e dificuldades nesse processo.

4.1 Caracterização do marketing de relacionamento das associações

Inicialmente, ressalta-se que ambas as associações desenvolvem atividades de *marketing*, pois estão constantemente se relacionando com diversos grupos da sociedade. Também, ambas as instituições não possuem departamento específico de *marketing*, assim, essas atividades são descentralizadas e realizadas por suas diferentes unidades.

Os principais grupos de interesse das associações e as ações de relacionamento por elas desenvolvidas são mostradas no Quadro 3. Nele, pode-se observar que ambas as organizações estudadas se preocupam em relacionar-se com *stakeholders* e, portanto, esforços de *marketing* de relacionamento foram identificados. Tal categorização dos Grupos de Clientes e Ações de Relacionamento foi feita com base nas entrevistas, observação não participante e documentos.

Quadro 3 – Grupos de Clientes e Ações de Relacionamento

Associações	Grupos de interesse	Ações de relacionamento
Associação 1	Pacientes crianças e adolescentes com câncer	Tratamento ambulatorial contra o câncer, Apoio psicossocial, oficinas de recreação, brinquedoteca, rodas de leitura, biblioteca, assistência espiritual, escola para continuidade nos estudos.
	Familiars	Oficinas para complementação do orçamento familiar, terapias diversas, apoio no deslocamento.
	Doadores (pessoas físicas e empresas, governo)	<i>Telemarketing</i> interno e externo, eventos, bazar, selo do compromisso, seleções públicas.
	Voluntários	Programa de capacitação de voluntários. Site da organização.
	Governo e políticas públicas	Atuar nas políticas de defesa da criança e do adolescente.
Associação 2	Pacientes com câncer e familiares de pacientes	Apoio psicossocial, Oficinas infantis, oficinas de artesanato, palestras educativas e preventivas, dinâmicas de grupo, eventos.
	Doadores (pessoas físicas)	<i>Telemarketing</i> interno, eventos, bazar.
	Voluntários	Atração ocorre por iniciativa das pessoas (informalmente).

Fonte: Dados da pesquisa.

Considerando a prestação de serviços para pacientes – chamados clientes diretos nos termos de Helmig, Michalski e Thaler (2009) –, a lógica de relacionamento de longo prazo é tratada de forma diferenciada. Assim, as Associações, por realizarem a assistência de pacientes de risco, têm como objetivo do relacionamento a recuperação do paciente da doença e, nesse sentido, a assistência tem como finalidade primordial garantir a minimização dos danos causados pelo câncer e a reabilitação do paciente. Na Associação 1, durante o período de tratamento ambulatorial, são desenvolvidas ações recreativas para que crianças e adolescentes retirem o foco da doença e possam ser amparados. Em casos de pacientes que moram em outros Estados brasileiros, ou em regiões distantes, são disponibilizados quartos para que a criança e o familiar acompanhante possam se hospedar durante todo o período de assistência. O entrevistado A2 destacou que a “[...] Associação 1 conta com a norma ISO, para a

garantia da qualidade dos serviços prestados nas assistências aos pacientes” (relato de entrevista). Ou seja, o fragmento 1 sugere que a associação se utiliza das normas para garantir as especificações de qualidade do serviço prestado. Na Associação 2, a dinâmica de assistência ocorre de forma distinta, pois não tem, ainda, a possibilidade de hospedar e auxiliar pacientes em sua unidade. Dessa forma, a assistência prestada está relacionada ao apoio psicossocial para pessoas com câncer e seus familiares. O fragmento 2 apresenta esses aspectos sobre a dinâmica de relacionamento com pacientes: *“Nós atendemos pessoas com câncer que tiveram a doença ou que estão em tratamento ou iniciaram o tratamento agora e necessitam de trabalho psicológico, social e econômico e o emocional principalmente”* (relato de entrevista – entrevistado B2).

Nos fragmentos 1 e 2, anteriores, pode-se observar que, conforme Grönroos (1994), as associações se esforçam para

garantir a satisfação dos clientes, em termos da estruturação do ambiente em que os pacientes utilizarão e no apoio psicossocial. A Associação 1 demonstrou gerenciar o relacionamento com os pacientes, com o uso de sistemas gerenciais e de bancos de dados de todos os atendidos – reflexo das normas de qualidade adotadas. A Associação 2 não conta com o uso da tecnologia para o registro dos atendidos, cujos controles são feitos por preenchimento manual de documentos, de maneira que o trato pessoal possibilita que os profissionais conheçam melhor os pacientes.

Com relação à assistência prestada aos familiares – chamados clientes indiretos nos termos de Helmig, Michalski e Thaler (2009) –, as Associações 1 e 2 oferecem apoio psicossocial e capacitação. Durante os atendimentos assistenciais realizados pelas associações, identificou-se que o familiar acompanhante pode participar de oficinas, nas quais são ensinadas diversas atividades, ligadas ao artesanato, beleza, pinturas, costuras, culinária, entre outras. Tais oficinas são extremamente importantes, pois, além de distrair os familiares do fardo da doença, possibilita que complementem o seu orçamento, onde o resultado do que é produzido na oficina pode ser convertido em renda através da posterior venda. Isso demonstra a preocupação das Associações em garantir a satisfação, também, para os familiares, pois eles sofrem com a enfermidade. Dessa forma, pode-se considerar tal ação uma estratégia de relacionamento para minimizar o impacto psicossocial e econômico que a doença traz aos pacientes e familiares assistidos. Conforme Grönroos (1994), estratégias de relacionamento podem criar valor para organização e essa forma de relacionar com os familiares se constitui em importante alternativa de valorização que, ao mesmo tempo, pode trazer retornos para a associação em termos de responsabilidade social.

Outro grupo que apresenta papel essencial para ambas as associações são os doadores (HELMIG; MICHALSKI; THALER, 2009). Em especial, nesse grupo de *stakeholders*, a lógica de manutenção de relacionamento (BARON; CONWAY; WARNABY, 2010) está fortemente presente, pois é deles a maior fonte de recursos necessários para se garantir a sustentabilidade da organização. Nos termos de Sargeant (2001), esse relacionamento é classificado como *relationship fundraising* – relacionamento para angariação de recursos.

A Associação 1 possui diversas ‘portas de entrada’ de recursos advindos das doações. Destacam-se o *telemarketing* feito tanto internamente, quanto externamente – por outra organização. Nesse último, o chamado *in-kind philanthropy* (CONWAY, 1996), ocorre quando outras empresas se relacionam para apoiar uma causa e, assim, também, serem reconhecidas por seu envolvimento. A realização de eventos, também, é uma prática consolidada na organização, pois todo início de ano há uma programação já definida das comemorações, cujos eventos são realizados por meio de articulação com outras empresas e são importantes para atrair a atenção das pessoas da comunidade em geral para a causa e busca de recursos. A organização ainda conta com um selo de compromisso que pode ser utilizado pelas empresas privadas e públicas que apoiam a causa do combate ao câncer, estratégia de relacionamento essa que torna os apoiadores reconhecidos. Por último, existem as chamadas seleções públicas, quando empresas públicas e privadas abrem editais para seleção de projetos de cunho social. A Associação 1 costuma se engajar nessas oportunidades de apoio e a desenvolver projetos associados à sua missão.

Observou-se que na Associação 2 há menos fontes de recursos. Ela também desenvolve o *telemarketing* interno, com

ligações diretas para solicitar o apoio da população, assim como são realizados eventos com o intuito de angariar recursos e, também, conta com o bazar de produtos construídos pelos pacientes nas oficinas e objetos doados. Em especial, os doadores são tidos, para essa organização, como essenciais, pois se constituem em seu meio principal da sobrevivência e manutenção. Na fala do entrevistado B2 destacou que “[...] a instituição é mantida somente através de doações” (relato de entrevista). Dessa forma, conforme o fragmento 3, a colaboração por meio de doações é vista como fator crítico na sustentabilidade e sobrevivência da organização.

Outro grupo fundamental são os voluntários – clientes internos nos termos de Helmig, Michalski e Thaler (2009) – que, segundo as Associações, são eles quem fazem a ‘roda girar’, de forma que, para manter a estrutura da organização em funcionamento, torna-se imprescindível o envolvimento de voluntários nas atividades internas. Notou-se que a necessidade desse envolvimento foi crítica para a Associação 1, devido à sua estrutura, pois são diversas as frentes de ação e unidades internas que contam com o apoio extra, cujo relacionamento com seus voluntários se dá através do programa de voluntariado. Devido ao grande reconhecimento que a organização possui na sociedade local, o número de voluntários ultrapassa a quantidade de pessoas necessárias para funcionamento da Associação. Os voluntários são essenciais, pois agilizam os serviços prestados, além de agregarem valores e conhecimentos profissionais – voluntariado profissional (CONWAY, 1996). Eles atuam na humanização dos pacientes, conforto espiritual, atividades administrativas, angariação de recursos, organização de eventos, entre outros. São trabalhadores não

remunerados que podem agregar muita qualidade nos serviços prestados (CONWAY, 1996).

Na Associação 2, o voluntariado atua com funções recreativas aos atendidos, com o intuito de amenizar os anseios e preocupações com a doença. Não existe um programa de voluntariado, eles entram na organização de maneira informal, através do boca-a-boca, ou por indicação dos próprios atendidos pela Associação. O entrevistado B2 destacou que os “[...] voluntários geralmente chegam através delas (pacientes) que vêm para conhecer a instituição e acabam gostando e se propondo a estar ajudando. Às vezes é um vizinho que fica sabendo [...]” (relato de entrevista). Portanto, conforme o fragmento 4, observa-se que o voluntariado da associação é formado por pessoas recomendadas pelos próprios pacientes.

A interação com o governo encontra-se estruturada pela Associação 1 que tem buscado se inserir nas políticas públicas de defesa da criança e do adolescente. Dessa forma, busca também ser reconhecida como importante agente local de fomento à articulação de interesses e cuidados para com crianças e adolescentes, conforme constatado no fragmento 5: “A gente não pode ficar solto nesse meio (políticas públicas), então precisamos ter participação no conselho dos direitos das crianças e do adolescente, que é o CONCAV, né, que são os conselhos municipais” (Relato de entrevista – Entrevistado A1).

Na Associação 2, por sua vez, não foi evidenciado vínculo com as políticas públicas, apesar de se envolver publicamente em defesa ao combate ao câncer. No entanto, a entrevistada B2 destacou que pode ser importante lidar com pessoas envolvidas na política: “[...] é um dos caminhos para se chegar até o governo, uma hora o governo vai abrir a porta para nós. E eles abrindo essa

porta para estar enviando uma verba para a Associação, quantos mais pacientes nós poderíamos estar atendendo hoje [...]” (relato de entrevista). Portanto, conforme o fragmento 6, apesar de não existir relacionamento com o governo ou políticas públicas, o entrevistado reconhece os políticos como potencial grupo de apoio à instituição.

Til (2005) e Conway (1996) destacam que a relação com o Governo é de grande importância, pois ao mesmo tempo que pode ser parceiro, também pode gerar uma série de restrições às atividades de uma organização sem fins lucrativos. Nesse sentido, A Associação 1 possui a política de relacionamento com o Governo por meio das políticas públicas, mais consolidada, enquanto a Associação 2 está, ainda, buscando por iniciar e construir o relacionamento com as instâncias do governo, apesar de se encontrar em estágio incipiente.

4.2 Contribuições e desafios do marketing de relacionamento

A Associação 1, devido ao longo período de existência, já vivenciou muitos desafios e dificuldades, o que permitiu que ela aprendesse muito durante o caminho percorrido. Ainda, por contar com a participação de pessoas influentes no âmbito empresarial e político do Estado, conseguiu aumentar a sua capacidade de articulação para a obtenção de apoio e a profissionalização da gestão. Já a Associação 2, por ter menor tempo de funcionamento, está vivenciando os desafios que a Associação 1 enfrentou em seu período inicial de funcionamento.

Drucker (1990) e Vernis *et al.* (2006) destacam que a questão da profissionalização é um dos desafios das organizações sem fins lucrativos. Por meio da valorização dos esforços de *marketing de relacionamento*, tais instituições têm garantido maior captação de recursos e alcançado reconhecimento (CONWAY, 1996). Pode-se considerar que a Associação 1 trilhou esse percurso, enquanto a Associação 2 está vivenciando, ainda, as dificuldades na consolidação da profissionalização, devido à sua inexperience no mercado.

O Quadro 4 mostra, de forma categorizada, as contribuições do *marketing de relacionamento* para as associações participantes deste estudo. Tal categorização foi elaborada com base nas entrevistas.

Quadro 4 – Contribuições estratégicas do relacionamento

Associações	Principais contribuições estratégicas do relacionamento	Evidências dos casos
Associação 1	<ul style="list-style-type: none"> - Legitimidade. - Credibilidade. - Reconhecimento. - Captação de recursos financeiros, humanos e materiais. - Criação de vínculo e envolvimento com pessoas-chave – que possuem influência na sociedade em termos políticos e econômicos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Criação da percepção de genuinidade e legalidade sobre o trabalho desenvolvido. - Confiabilidade em relação à qualidade do serviço prestado. - Ser aceita pela sociedade como Instituição responsável e comprometida no tratamento e combate ao câncer. - Manutenção da qualidade do serviço prestado, por meio de parcerias que resultem em doações.
Associação 2	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento do reconhecimento. - Captação de recursos financeiros e materiais. 	<ul style="list-style-type: none"> - Demonstração do comprometimento com o combate ao câncer como a principal bandeira da associação. - Conscientização sobre a importância da instituição no combate ao câncer, principalmente para as famílias carentes. - Mobilização dos cidadãos para apoio constante por meio de doações.

Fonte: Dados da pesquisa.

Dentre as contribuições do *marketing* de relacionamento, destaca-se, para a Associação 1, a possibilidade de permear a credibilidade e o reconhecimento na sociedade. O relacionamento com os órgãos públicos e empresas privadas ajudou a legitimar a missão social da organização, ou seja, promover a vida combatendo o câncer. Dessa forma, a credibilidade e o reconhecimento (VERNIS *et al.*, 2006) abriram portas para a captação de recursos – financeiro, material e humano. Assim, para a Associação 1, o desafio da sustentabilidade já não é fator de preocupação ou inquietação, pois ela já desenvolveu e organizou uma estrutura de relacionamentos que possibilita obter o apoio dos *stakeholders*.

Para a Associação 2, esse relacionamento com os públicos tem sido imprescindível, em face da necessidade de

apoio por meio de doações que se constitui na sua única fonte de renda e garantia de sobrevivência, de forma que o desafio da sustentabilidade financeira é uma questão real a ser considerada. Para o entrevistado B1 “[...] a captação de recursos é fundamental para a sustentação da associação, ela funciona basicamente dos recursos e doações obtidas das pessoas, se não houvesse essas doações poderíamos ter muitos mais problemas e desafios [...]” (relato de entrevista). Portanto, conforme o fragmento 7, há o reconhecimento de que a associação depende fortemente de seus doadores.

Quanto aos desafios e dificuldades para a aplicação do *marketing* de relacionamento para as Associações estudadas, o Quadro 5 apresenta a sumarização categorizada das falas obtidas nas entrevistas.

Quadro 5 – Desafios no estabelecimento de relacionamento.

Associações	Principais desafios/dificuldades de relacionamento	Evidências dos casos
Associação 1	<ul style="list-style-type: none"> - Cenário econômico - Assegurar a credibilidade. - Crescimento institucional 	<ul style="list-style-type: none"> - A economia instável resulta em recessão no apoio. - Diminuição de parcerias. - Diminuição dos recursos impacta diretamente na manutenção da qualidade do serviço prestado. - Estagnar o crescimento resulta em diminuição do número de atendimentos a pacientes e do pessoal para atendimento médico (profissionais médicos e enfermeiros).
Associação 2	<ul style="list-style-type: none"> - Parcerias com empresas e órgãos públicos. - Profissionalização. - Formalização da gestão. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dificuldade no estabelecimento de contratos e parcerias visando à ampliação e melhoria do serviço prestado. - Dificuldade para capacitar os profissionais para o desenvolvimento de um trabalho de excelência. Obter profissionais mais qualificados, em termos de formação e experiência. - Dificuldade em obter as certificações de qualidade de gestão, que na área da saúde são reconhecidamente importantes.

Fonte: Dados da pesquisa.

Dentre as dificuldades para a Associação 1, identificou-se a influência do cenário econômico do país que, também, considera como desafio vivenciado, por ela e por outras organizações sem fins lucrativos, assegurar a credibilidade, por meio da transparência. Assim, para que a organização seja reconhecida na sociedade, torna-se fundamental a transparência de suas ações e esses esforços não podem ser ignorados.

A Associação 2 enfrenta o desafio da sustentabilidade financeira, conforme pode ser observado na fala do entrevistado B2 ao destacar que a associação faz parte de “[...] um grupo do terceiro setor para captação de recursos. Mas eles falam captação de recursos, é uma palavra bonita né, mas que no funcionamento não é tudo isso. Infelizmente, às vezes não funciona” (relato de entrevista). Analisando o fragmento 8, verifica-se o desafio da função de captação de recursos que, muitas vezes, não se desenvolve conforme o esperado. Além disso, a

organização encontra dificuldades na articulação de interesses com outras empresas privadas e organizações públicas, mesmo com esforços para captação de apoio, parece haver certo desinteresse por parte de outras organizações.

Sobre os desafios enfrentados pelas organizações sem fins lucrativos, Sargeant (2001) ressalta que o *marketing* e suas atividades nessas organizações poderiam trazer vantagens significativas para lidar com tais dificuldades. Assim, verifica-se que ambas as organizações estudadas poderiam considerar a criação de um departamento de *marketing* para que o processo de interação e relacionamento com os públicos fosse formalizado e mais bem estruturado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como tema e investigação identificar e analisar as estratégias de *marketing* de relacionamento

desenvolvidas por organizações sem fins lucrativos ao se relacionarem com os seus diversos públicos. Para isso, buscou-se entender as ações de relacionamento desenvolvidas por duas associações prestadoras de serviços assistenciais na área da saúde, ao interagirem com seus clientes e, além disso, analisar as contribuições e os desafios gerados pelo desenvolvimento de relacionamentos duradouros nesses tipos de instituições.

A classificação dos grupos de interesse das associações e as características do *marketing* de relacionamento desenvolvidas podem ser identificadas como importantes, pois permitem a visualização de como esse segmento institucional tem atuado, ou seja, a maneira em que tem alocado os seus esforços de relacionamento.

Com o uso de entrevistas e observações diretas, identificou-se que as associações estudadas desenvolvem ações de *marketing* de relacionamento com os seus públicos, mas que inexistem o reconhecimento, por parte dos profissionais, sobre os conceitos associados ao ‘*marketing* de relacionamento’, ou seja, as associações praticam o *marketing* de relacionamento, mas não o compreendem em termos teóricos.

Em ambas as associações se destacaram três grupos de interesse: pacientes, doadores e voluntários. Para a Associação 1, as principais ações de relacionamento com pacientes constituem-se de uma diversidade de iniciativas sociais e serviços de alta qualidade prestados aos atendidos. Durante a estadia dos pacientes na associação, eles têm acesso a diversos trabalhos que têm por finalidade a minimização dos danos causados pelo câncer. Destacam-se o apoio psicossocial, oficinas de recreação, brinquedoteca, rodas de leitura, bibliotecas, assistência espiritual e escola para continuidade dos estudos das crianças.

Portanto, pode-se considerar que o ambiente estruturado e a atuação de profissionais especializados e voluntários são fundamentais para o alcance da qualidade dos atendimentos realizados. A Associação 2, por sua vez, está focada no apoio psicossocial, por meio de oficinas recreativas com os pacientes. Destaca-se, como elemento marcante na satisfação dos atendidos, a alegria e disposição do grupo de profissionais e voluntários para ajudar as pessoas atendidas. Nesse sentido, a qualidade se relaciona, muito mais, à afabilidade dos profissionais e voluntários do que à estrutura da associação. Esse é um fator que motiva alguns dos pacientes a continuarem participando das oficinas ofertadas pela associação, mesmo quando a doença já foi curada. Torna-se importante salientar que a lógica de relacionamento com esses clientes é distinta, pois o objetivo primordial não é prolongar o atendimento, tendo em vista que as associações buscam a recuperação do paciente.

A lógica existente no *marketing* de relacionamento de se assegurar a lealdade do cliente no longo prazo está mais presente no grupo dos doadores. Na Associação 1, o relacionamento com os doadores acontece de diferentes maneiras, por meio do engajamento de diversos funcionários da associação na busca de variadas fontes de recursos. Os elementos importantes para se garantir o apoio das pessoas, empresas e governo, estão relacionados ao *feedback* e transparência das ações desenvolvidas que, de certa forma, acabam por legitimar a relevância da atuação no combate ao câncer. A Associação 2, por sua vez, apresenta dificuldades no relacionamento com os doadores como empresas e governo, de forma que sua fonte principal de renda é viabilizada pela colaboração das pessoas da sociedade. A ausência de maior profissionalização da

gestão é um dos motivos que reduzem o apoio de outros setores da sociedade.

Os voluntários são fundamentais para as duas associações, pois sem eles os serviços não seriam entregues com a devida qualidade. Além disso, poupam-se custos, uma vez que são trabalhadores não remunerados. Nesse sentido, o relacionamento com os voluntários, para a Associação 1, é essencial, pois são eles que fazem a organização funcionar. Para a captação de voluntários, a associação conta com o programa de voluntariado, quando as pessoas podem se candidatar por contato telefônico ou por cadastramento no site da instituição. Na Associação 2, o relacionamento com os voluntários acontece de forma não sistemática, ou seja, se desenvolve de acordo com as necessidades que surgem. Destaca-se, aqui, a importância dos próprios pacientes na captação de voluntários, pois grande parte deles foi conseguida por meio de suas iniciativas.

Identificou-se que o marketing de relacionamento pode ser estratégico para a sustentabilidade das Associações Beneficentes da área da saúde, pela legitimidade e credibilidade gerada diante dos *stakeholders*, o que cria oportunidades para a melhoria contínua na qualidade do serviço assistencial. Por outro lado, desenvolver o marketing de relacionamento caracteriza-se como desafiador, pois depende diretamente da capacidade institucional no estímulo, criação e manutenção dos relacionamentos.

Esta pesquisa apresentou limitações por considerar apenas a percepção dos gestores das associações sobre as estratégias de *marketing* de relacionamento. Por se tratar da interação com os *stakeholders*, seria interessante conhecer, de forma aprofundada, as percepções dos próprios *stakeholders* para verificar se tais estratégias condizem com o discurso dos gestores.

A partir dos resultados obtidos, sugere-se, para pesquisas futuras, estudo mais

aprofundado sobre o *marketing* de relacionamento em grupos específicos de clientes de organizações sem fins lucrativos (clientes diretos, doadores, voluntários, Governo), para que se tenha, também, compreensão mais aprofundada sobre a temática em ambientes dessa categoria de instituições.

REFERÊNCIAS

ANHEIER, H.; SALAMON, L. In search of the non-profit sector. I: The question of definitions. *Voluntas*, v. 3, n. 2, p. 125–151, 1992.

ARNETT, D.; GERMAN, S.; HUNT, S. The identity salience model of relationship marketing success: the case of nonprofit marketing. *The Journal of Marketing*, v. 67, n. 2, p. 89-105, 2003.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. 4ª ed. Lisboa: Edições 70, 2006.

BARON, S.; CONWAY, T.; WARNABY, G. *Relationship Marketing: a consumer experience approach*. London: Sage Publications, 2010.

BRENNAN, L.; BRADY, E. Relating to marketing? Why relationship marketing works for not-for-profit organisations. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, v. 4, n. 4, p. 327–337, 1999.

BULGACOV, S. Estudos Comparativo e de Caso de Organizações de Estratégias. *Organizações & Sociedade*, v. 5, n. 11, p. 53–76, 1998.

CONWAY, T. Relationship marketing within the not-for-profit sector. In: BUTTLE, F. (Org.). *Relationship Marketing: theory and*

practice. Paul Chapman Publishing: London, 1996. p. 170-187.

DRUCKER, P. *Managing the non profit organization: principles and practice*. London & New York: Roulledge Taylor & Francis Group, 1990.

GRÖNROOS, C. From Marketing Mix to Relationship Marketing. *Management Decision*, v. 32, n. 2, p. 4–20, 1994.

GRÖNROOS, C. *Marketing: gerenciamento e serviços*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

HELMIG, B.; MICHALSKI, S.; THALER, J. Besonderheiten und Managementimplikationen der Kundenintegration in NonprofitOrganisationen (particularidades e desafios na integração de clientes em organizações sem fins lucrativos.) In: BRUHN, M.; STAUSS, B. *Forum Dienstleistungsmanagement, Kundenintegration* (Fórum de gestão de serviços, integração de clientes) Wiesbaden: Gabler, 2009. p. 271-492.

HELMIG, B.; THALER, J. Nonprofit marketing. In: TAYLOR, R. *Third sector research*. New York: Springer, 2010. p. 151-170.

HILLEBRAND, B.; DRIESSEN, P.H.; KOLL, O. Stakeholder marketing: theoretical foundations and required capabilities. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 43, n. 4, p. 411-428, 2015.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de marketig*. 14.ed. São Paulo SP: Pearson Educatin do Brasil, 2012.

MCCORT, J. A framework for evaluating the relational extent of a relationship marketing

strategy: the case of nonprofit organizations. *Journal of Direct Marketing*, v. 8, n. 2, p. 53-65, 1994.

MONEY, K.; MONEY, A.; DOWNING, S.; HILLENBRAND, C. Relationship marketing and the not-for-profit sector: an extension and application of the commitment-trust theory. In: SARGEANT, A.; WYMER, W. (ORG.). *The routledge companion to nonprofit marketing*. Routledge Taylor & Francis Group: London and New York, 2008. p. 30-52

POWELL, W.; STEINBERG, R. *The nonprofit sector: a research handbook*. 2nd. ed. NewHaven: Yale University Press, 2006.

RICHARDSON, R. *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. 3 ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

SALAMON, L. Estratégias para o fortalecimento do terceiro setor. In: IOSCHOPE, E. B. (ORG.). *3º Setor: desenvolvimento social sustentado*. 3. ed. São Paulo: Editora Paz e Terra, 2005. p. 89-111.

SARGEANT, A. Relationship fundraising: how to keep donors loyal. *Nonprofit management & leadership*, v. 12, n. 2, p. 177-192, 2001.

SARGEANT, A.; WYMER, W. *The Routledge Companion to Nonprofit Marketing*. New York: Routledge, 2008.

TAYLOR, R. *Third sector research*. New York: Springer, 2010.

TIL, J. Nonprofit organizations and social institutions. In: HERMAN, R. D. (ORG.). *The jossey-bass handbook of nonprofit leadership and management*. 2 nd ed. San Francisco, California: Jossey-Bass, 2005. p. 277-309.

VERNIS, A.; IGLESIAS, M.; SANZ, B.; CARRANZA, À. S. *Nonprofit organizations: challenges and collaboration*. Hampshire: Palgrave Macmillan, 2006.

YIN, R. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SOBRE OS AUTORES

Arthur Silva Santos

Mestre e graduado em Administração pela Universidade Federal do Espírito Santo (UFES). Contato: Arthur.crss@gmail.com

Anderson Soncini Pelissari

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Metodista de Piracicaba. Professor da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas (CCJE), Departamento de Administração. Contato: asonciniPelissari@gmail.com

Apreciação das Teorias Organizacionais em pesquisas sobre o mercado editorial brasileiro: um estudo da produção científica no período de 2014 a 2019

Hellen Cordeiro Alves Marquezini
Uajará Pessoa Araújo
Kelen Cristina Duarte

RESUMO: Em virtude da remodelagem do mercado editorial com a inserção dos *e-books* e a crise que assolou esse setor a partir de 2010, é importante compreender como a academia tem tratado a pesquisa sobre esse tema por meio da categorização dos estudos realizados e da identificação de direções futuras, com foco em contribuir para o avanço do conhecimento nesse campo. Este estudo objetivou identificar e analisar as principais teorias organizacionais adotadas pelos pesquisadores no tocante à pesquisa no mercado editorial brasileiro, em produções científicas no período entre 2014 e 2019, visando entender onde o campo está atualmente e identificar oportunidades e direções de pesquisa. Foram selecionados 50 artigos empíricos publicados em periódicos, realizada a análise bibliométrica e, em seguida, análise de conteúdo, de forma a identificar as teorias organizacionais utilizadas. Os resultados mostram limitações no uso das teorias organizacionais e identificam a teoria organizacional Comunicação como a mais utilizada, bem como sugerem a teoria Eco inovação como fonte promissora para o enriquecimento dos trabalhos nessa área de pesquisa. A Investigação se ateve ao tamanho da amostra selecionada e, apesar de trazer contribuições ao tema, seus resultados não devem ser generalizados.

Palavras-Chave: Mercado Editorial. Teoria Organizacional. Bibliometria.

ABSTRACT: The tax substitution of the ICMS has as a primary objective the fiscal practicality, as well as the improvement in the tax collection and the limitation of tax evasion of the taxpayers who tend to deceive the fiscalization. The payment of such tax is made in advance, based on the calculation of the Value Added Margin (MVA) that stipulates the profit margin to be obtained on the products that are part of this system, which is often higher than what is done, causing a high price passed on to the final consumer. Thus, the present research aimed to identify in the taxpayers perception the benefits and damages of the prepayment of ICMS through tax substitution. The research is of a quantitative nature and the data were obtained through a questionnaire sent by e-mail. The sample consisted of 182 individuals who were contacted for accessibility. The results allowed to infer that the taxpayers perceive the tax substitution as an efficient fiscalization methodology, however, a variable that increases the cost of products subject to tax substitution.

Keywords: Tax Substitution. Value Added Margin (MVA). Benefits and Harms of ICMS anticipation.

Recebido em: 31/12/2019
Aprovado em: 04/05/2020
Sistema de Avaliação: Double Blind Review
Editora Científica: Maria Aparecida de Souza Melo

1 INTRODUÇÃO

O mercado editorial brasileiro faturou R\$ 5,12 bilhões em 2018, mesmo ano em que foram produzidos 350 milhões de exemplares e vendidos 352 milhões de unidades – uma queda real de 10,1% em relação ao ano anterior (FIPE, 2018). Esse mercado vem sofrendo profundas alterações, desde 2007, em virtude, especialmente, da remodelagem do setor com a introdução dos *e-books* na cadeia de suprimento editorial (FERREIRA; MIRANDA; MORAS, 2018). O setor mostrou-se fragilizado com a introdução da tecnologia, ocasionando uma grave crise no mercado, com demissões em massa, falência de grandes livrarias e editoras, além de outros agentes dessa cadeia de suprimento (BARCELLOS, 2017; FERREIRA; MIRANDA; MORAS, 2018).

Ante esse cenário, o mercado editorial tem sido objeto de frequentes estudos na literatura acadêmica (FERREIRA; MIRANDA; MORAS, 2018). O mercado editorial brasileiro tem sido analisado sob diferentes perspectivas teóricas que apontam para os modos como esse arranjo organizacional é percebido na academia brasileira, de maneira que o estudo dessas teorias pode revelar novas possibilidades de pesquisa. Assim, o objetivo do presente artigo é identificar e analisar quais as principais teorias organizacionais adotadas pelos pesquisadores no tocante à pesquisa do mercado editorial brasileiro entre 2014 e 2019. A relevância desta pesquisa está em oferecer uma visão atual sobre os estudos atinentes a essa temática e as principais teorias organizacionais neles aplicadas, bem como apontar oportunidades para avanços de investigações nesse campo do conhecimento.

Com isso, pretendeu-se responder ao seguinte questionamento: Quais as principais teorias organizacionais estudadas nos últimos

anos no que tange ao mercado editorial brasileiro?

Para alcançar esse objetivo, este estudo estrutura-se em cinco seções, incluindo esta introdução. Na segunda seção, apresenta-se o referencial teórico que aborda as teorias organizacionais; na seção seguinte, são descritos os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa; na quarta seção, são apresentados os dados coletados e a análise dos resultados; e, por fim, na seção cinco, são desenvolvidas as considerações finais do estudo e propostos novos desafios de pesquisas para o mercado editorial.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A revisão da literatura dedica-se à análise das principais teorias organizacionais retratadas neste estudo e à exposição da evolução do mercado editorial brasileiro.

2.1 As Teorias Organizacionais

A maneira de enxergar e conceituar as organizações é marcada por muitas diferenças na literatura, tendo em vista a existência de uma série de correntes teóricas oriundas das mais diversas disciplinas. Nesse sentido, as teorias organizacionais auxiliam, diante das variadas perspectivas, compreender o ambiente, comportamentos e estruturas das empresas (SARKIS; ZHU; LAI, 2011).

As nove teorias organizacionais que foram a base para análise deste estudo e têm sido utilizadas para investigar questões variadas no que tange ao mercado editorial são a seguir apresentadas: Comunicação, Diferenciação, EcoInovação, Economia Industrial, Economia Organizacional, Inovação, Institucionalismo, Organizacional e Contabilidade de Custos. O sumário dessas teorias encontra-se disponível no quadro 1, onde são identificadas a teoria

organizacional, termos chave usuais e os principais autores encontrados nas pesquisas sobre as teorias organizacionais citadas.

Quadro 1 – Sumário das teorias organizacionais aplicadas a estudos do mercado editorial

Teorias Organizacionais	Autores Seminais	Termos Chaves
Comunicação	Wolf (1987)	Interlocutores. Comunicação verbal. Comunicação não verbal. Psicologia.
Diferenciação	Porter (1987) Frank (1990)	Desempenho. Posicionamento. Concorrentes.
Ecoinovação	Arunde e Kemp (2009); Carrillo-Hermosilla, Del Río e Könnölä (2010).	Ecoinovação. Inovação ambiental. Inovação verde. Inovação sustentável.
Economia industrial	Richardson (1972) Mariti e Smiley (1983)	Externalidades.
Economia organizacional	Thorell (1986) Powell (1987)	Articulação estrutural.
Organizacional	Bradford, Gibbe e Benne (1964)	Ambiente. Organização. Grupo. Indivíduo.
Inovação	Rogers (2003)	Inovação.
Institucionalismo	Williamson; Winter; Coaser (1991)	Comportamento. Legitimidade.
Contabilidade de custos	Garrison e Noreen (2001) Horngren, Foster e Datar (2000)	Contabilidade de custos. Gestão estratégica de custos

Fonte: Elaborado pelos autores.

As teorias organizacionais introduziram amplas aplicações em inúmeras disciplinas nas pesquisas em Administração (SARKIS; ZHU; LAI, 2011), cuja aplicação nos estudos sobre o mercado editorial tem potencial para avançar no conhecimento nesse emergente campo. Para ajudar a desenvolver essa área, apresenta-se, a seguir, a revisão da literatura das teorias organizacionais apresentadas no Quadro 1 anterior.

2.1.1 Comunicação

A comunicação é um elemento essencial às organizações e compreende as formas utilizadas pelas empresas para sustentar a relação entre seus públicos interno e externo (TONDO; NEGRINI, 2009). Wolf (1987) sintetizou uma das mais relevantes teorias sobre o tema, a denominada Teoria Hipodérmica, cujo principal elemento é a existência de uma teoria da ‘Sociedade de Massa’, em que a massa é formada por um conjunto homogêneo de indivíduos, mesmo

que os membros sejam oriundos de grupos sociais diferentes.

Segundo Wolf (1987, p.30):

a comunicação é intencional e tem por objectivo obter um determinado efeito, observável, susceptível de ser avaliado na medida em que gera um comportamento que se pode de certa forma associar a esse objectivo. Este está sistematicamente relacionado com o conteúdo da mensagem. Consequentemente, a análise do conteúdo apresenta-se como o instrumento para inferir os objectivos de manipulação dos emissores e os únicos efeitos que tal modelo torna pertinentes são os que podem ser observados, isto é, os que podem ser associados a uma modificação, a uma mudança de comportamentos, atitudes, opiniões etc.

O argumento da Teoria Hipodérmica é que existe uma ligação direta entre exposição à mensagem e comportamento, de maneira que se um indivíduo é atingido por uma informação ele é manipulado por ela (WOLF, 1987).

2.1.2 Diferenciação

A Diferenciação foi conceituada por Porter (1987) como uma estratégia por meio da qual a organização deve oferecer ao cliente um produto ou serviço que seja considerado único, possuidor de características que o torne distinto de tudo que é oferecido pela concorrência.

Essa teoria prevê que a empresa possui um elevado nível de proteção com relação às forças ambientais, visto que o consumidor é leal ao produto ou serviço e não muito sensível ao preço. Assim, o consumidor está disposto a pagar pelas características oferecidas, o que garante à organização uma margem maior do que a média dos concorrentes, o que, dessa forma, a torna menos vulnerável, relativamente aos demais

ofertantes, em relação às pressões do ambiente (PORTER, 1987).

Para Mintzberg (1988), a Diferenciação pode ocorrer de diferentes maneiras, (I) por preço, que significa cobrar um preço menor que os concorrentes; (II) por imagem, quando a empresa cria um produto ou serviço que tenha uma imagem distinta dos concorrentes; (III) por suporte ou periférica, que significa ofertar algo adicional junto ao produto/serviço, geralmente, ligado à ampliação do nível de serviços; (IV) por qualidade, ou seja, dentro da mesma paridade de preço ofertar algo que tenha maior confiabilidade, ou maior durabilidade ou, ainda, desempenho superior; (V) por *design* ou projeto, trata-se de oferecer um produto diferente que substitua o da concorrência, o que, também, poderia ser chamado de diferenciação por inovação; (VI) a não-diferenciação que, nessa estratégia, a organização replica as ações realizadas por outra organização, sendo efetiva apenas quando o mercado aceita produtos concorrentes no mesmo patamar e que tenham ações de marketing distintas.

2.1.3 Ecoinovação

A Ecoinovação é uma teoria organizacional que se baseia na produção, incorporação e exploração de um produto, processo produtivo, serviço ou modelo de gestão que resulte na redução do risco ambiental, poluição e demais impactos ambientais negativos em comparação aos modos tradicionais existentes no mercado (KEMP; PEARSON, 2007).

Também, a Ecoinovação pode ser dividida em interna e externa. A primeira diz respeito às práticas eficientes e eficazes de gerenciamento de processos dentro da empresa, o que inclui a gestão organizacional, o processo produtivo e o desenvolvimento de novos produtos. A segunda está relacionada

às atividades fora da empresa que podem ser relacionadas à sustentabilidade como, por exemplo, relação com fornecedores, entidades reguladoras e a demanda do mercado (CHENG; SHIU, 2012).

De acordo com Rennings (1998), as ecoinovações podem ser agrupadas na seguinte tipologia: (I) Ecoinovações tecnológicas, tratam-se de tecnologias preventivas que podem ocorrer no fim do processo produtivo ou do consumo ou, ainda, atuar como tecnologias limpas ou integradas que atuam diretamente no processo produtivo; (II) Ecoinovações organizacionais, compreendidas por alterações nos instrumentos de gestão organizacional; (III) Ecoinovações sociais, relacionam-se ao padrão de consumo sustentável dos indivíduos e sua mudança nos estilos de vida e valores pessoais; e (IV) Ecoinovações institucionais, caracterizam-se como as respostas dadas pelas instituições inovadoras às questões de sustentabilidade e são tidas como a base fundamental para a política de sustentabilidade.

2.1.4 Economia Industrial

A Teoria da Economia Industrial examina a tomada de decisões estratégicas das organizações que operam em mercados de concorrência imperfeita, mais especificamente quando essas empresas possuem poder de mercado, isto é: situações como o monopólio e, especialmente, quando essas empresas rivalizam de forma estratégica (VARUM *et al.*, 2016).

Para essa teoria é essencial a compreensão da estrutura desses mercados, que corresponde a seu grau de concentração, e “assimetria de dimensão entre empresas e estabilidade das suas quotas de mercado, tendo como aspeto central o grau com que algumas empresas dominam o *output* de

indústrias tomadas individualmente” (VARUM *et al.*, 2016, p. 15).

Dessa forma, o mercado se estrutura como: (I) Concorrência perfeita, nesse cenário nenhum concorrente possui poder de mercado para definir preços de um produto ou serviço; (II) Concorrência monopolística, nesse caso cada empresa oferta algo distinto, porém passível de ser substituído por algo similar, como o caso do mercado de refrigerantes; (III) Oligopólio, nessa estrutura um grupo de empresas ou governos detém o controle sob a oferta de um produto/serviço; (IV) Oligopsônio, trata-se de uma concorrência imperfeita na qual há poucos compradores e muitos vendedores; (V) Monopólio, nessa situação há uma concorrência imperfeita, pois uma empresa detém o mercado e pode determinar os preços livremente; e, (VI) Monopsônio, cenário no qual há uma competição imperfeita, pois com apenas um comprador que é capaz de ditar os preços do produto/serviço, o que, também, é uma situação de competição imperfeita (PINDYCK; RUBINFELD, 2010).

2.1.5 Economia Organizacional

Essa teoria analisa o *networking* entre empresas e ajuda a entender a natureza das formas de regulação das atividades econômicas desses arranjos de mercado (THORELLI., 1986; POWELL, 1987).

Thorelli (1986) afirma que as redes interorganizacionais sempre foram mais estudadas em contextos que envolvam empresas sem fins lucrativos. Saliencia que elas oferecem uma opção ao mercado aberto e a internalização de atividades da rede que têm grande potencial para serem relevantes nos negócios, especialmente quando da internacionalização das empresas ou quando elas se propõem a iniciar serviços no meio eletrônico. Essas parcerias, ainda de acordo

com o autor, envolvem transferência de tecnologia, intercâmbio de informações, compartilhamento de contabilidade, finanças, *marketing* e redes de gestão. Reforça, ainda, que essas redes podem servir de mecanismos de crescimento para as organizações, desde que haja planejamento estratégico em nível geral e individual de cada empresa.

Para Powell (1987), parcerias entre organizações se tornaram extremamente importantes, especialmente para empresas que trabalham com tecnologia. Essas parcerias apontam para um movimento de descentralização das empresas, com respectiva redução de seus tamanhos e burocracias corporativas, com o surgimento de unidades organizacionais menores e o desenvolvimento de redes estendidas de grupos comerciais, criando organizações híbridas. Tais alterações se justificam devido às alterações das condições ambientais, os limites da organização em larga escala, à importância da velocidade e da informação e às redes e reciprocidade generalizada (POWELL, 1987).

2.1.6 Organizacional

Essa teoria trata do esforço de longo prazo, suportado pela alta direção das empresas, visando otimizar os processos de resolução de problemas de reciclagem organizacional, por meio do diagnóstico e gerenciamento da cultura empresarial. São avaliadas, especialmente, as equipes formais de trabalho, equipes provisórias e cultura intergrupual, além da utilização da tecnologia das ciências comportamentais (BRADFORD; GIBBE; BENNE, 1964).

A Teoria Organizacional (BRADFORD; GIBBE; BENNE, 1964) tem um conhecimento mais amplo e profundo sobre os processos de transformação inter-temporais: (I) Demandas por controle: uma resposta natural às falhas de desempenho

percebidas é introduzir controles adicionais, que podem limitar a ação das pessoas; (II) Oligarquia: a liderança tende a ser centralizadora e pode usar a organização para promover seus próprios interesses; (III) Identidade/capacidade: A identidade é explicada por alguma forma de especificidade de ativos. Para estabelecer a visão de capacidades de uma firma, deve-se descrevê-la não apenas em termos de ativos físicos, financeiros e sua força de trabalho, mas também os códigos de comunicação desenvolvidos, as rotinas empregadas e a cultura corporativa; (IV) Burocratização: avaliar o significado das falhas burocráticas em termos institucionais comparativos (e não absolutos).

2.1.7 Inovação

Estuda como a inovação é comunicada por meio de canais particulares, ao longo do tempo, entre os membros do sistema social. Inovações surgem para superar desafios organizacionais ou tecnológicos e a adoção de inovações é mais provável para as empresas que vivenciam pressões para enfrentá-los. Ressalta-se que mesmo onde a adoção da inovação produz resultados limitados entre os primeiros adotantes, aumentos rápidos ainda podem ser observados entre outras empresas que enfrentam pressões similares (ROGERS, 2003).

O economista austríaco Schumpeter (1954) é considerado o pai dessa vertente teórica. Segundo o autor, as inovações tecnológicas são o motor do capitalismo e podem ser divididas em cinco tipos: (I) um novo bem; (II) a introdução de um novo método de produção ou comercialização dos ativos existentes; (III) abertura de novos mercados; (IV) uma nova fonte de matérias-primas; e (V) a derrubada de um monopólio.

Ainda de acordo com Schumpeter (1954), a inovação depende de três fatores para acontecer: (I) existência, em dado período, de novas e mais vantajosas possibilidades para o setor privado; (II) que tais possibilidades tenham acesso restrito; e (III) estabilidade econômica razoável para calcular os custos envolvidos no processo de inovação.

2.1.8 Institucionalismo

Procura explicar a estrutura e o funcionamento das organizações como uma realidade socialmente construída. Aumenta a compreensão da sociedade e de suas instituições, formais e informais, de seu funcionamento e eficiência; entende que cada sistema social realiza uma série de funções de todos os tipos: sociais, políticas, econômicas e culturais, cujas implementações são fornecidas por um conjunto de instituições específicas, por meio dos quais regula o comportamento dos indivíduos (WILLIAMSON; WINTER; COASE, 1991).

Para Machado-da-Silva e Gonçalves (1999), a Teoria Institucional trata do resultado da junção de diversas teorias da ciência política, sociologia e da economia que tem em comum a ideia de instituições e padrões de comportamento, normas, valores, crenças e pressupostos nos quais os indivíduos estão envolvidos.

De acordo com Scott (1995), as bases dessa teoria residem nas influências do ambiente social, no plano racional das empresas e no fato de que os valores e crenças que os integrantes de uma organização compartilham são mais importantes do que os elementos técnicos da tomada de decisão organizacional.

2.1.9 Contabilidade de Custos

Esta teoria tem como foco o estudo, interpretação e análise dos custos de produção. Estuda um conjunto de conhecimentos que propõem elucidar, explicar ou interpretar os fenômenos das impulsões patrimoniais que formam o custo de bens, produtos ou serviços. (SHANK; GOVINDARAJAN, 1993).

Os custos podem ser classificados por duas vertentes, segundo Martins (2003), Garrison e Noreen (2001), Horngren, Foster e Datar (2000): pelo comportamento em relação à variação do volume de produção e pela apropriação ao objeto de custos (SILVA *et al.*, 2007).

Com a globalização e o acirramento da competitividade empresarial, as empresas estão na busca constante por inovações tecnológicas que minimizem seus custos e garantam a elevação da qualidade dos produtos. Nesse cenário, a Contabilidade de Custos auxiliará a empresa a maximizar seu resultado, com ênfase no estudo da composição e cálculo dos custos, bem como observância do resultado dos centros ou dos agentes do processo produtivos (MARTINS, 2003).

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Caracterizado como descritivo/exploratório, este estudo contempla as abordagens qualitativa e quantitativa (CASTRO, 2006). Trata-se, também, de um estudo documental, que faz uso de técnicas de análise bibliométrica (ANDRADE *et al.*, 2018). A análise bibliométrica objetiva quantificar e analisar a produção científica do tema pesquisado e seu valor está na avaliação da pesquisa acadêmica por agir como orientadora de futuros

trabalhos (LAKATOS, MARCONI, 2011). A pesquisa bibliométrica mostra-se relevante uma vez que os “indicadores retratam o grau de desenvolvimento de uma área do conhecimento de um campo científico ou de saber” (ARAÚJO; ALVARENGA, 2011, *apud* PASSOS; WOLLINGER, 2018, p. 49).

Como objeto deste estudo, foram utilizados artigos científicos publicados entre 2014 e 2019 em periódicos disponíveis nas bases de dados consultadas e selecionados aqueles que tratam do tema mercado editorial como questão principal ou adjacente, cujo recorte de tempo foi definido para garantir a atualidade do estudo. A coleta de dados foi realizada em julho e agosto de 2019 e utilizaram-se os termos mercado editorial e indústria gráfica, como verbetes chave na busca de artigos que tratassem do tema. Tais termos foram escolhidos visando maior abrangência na busca de pesquisas sobre o arranjo organizacional objeto deste estudo. A busca dos artigos se deu exclusivamente via *web*, por meio da inserção dos verbetes chave como filtros de pesquisa nos buscadores *Google Scholar* (obtendo-se como resultado 5 artigos), e Portal de Periódico CAPES (cuja busca reportou 265 artigos).

Como critérios de seleção da amostra foram utilizados: a) artigos com verbetes filtro de pesquisa no título do artigo; b) artigos com verbetes filtro de pesquisa no resumo e nas palavras-chave do artigo; c) artigos mais recentes. Essa etapa baseou-se em uma análise bibliométrica com os artigos selecionados para tratamento dos dados secundários disponíveis no meio eletrônico, identificando o perfil das publicações, tais como autores, revista e ano de publicação, palavras-chaves, dentre outros (LIMA, 1986). A composição da amostra não primou pela classificação, conceito ou fator de impacto dos periódicos, mas sim pela quantidade de artigos publicados, cujo montante foi definido por conveniência.

Para além do estudo bibliométrico que investigou quantitativamente os dados secundários dos artigos encontrados, foi realizada, a seguir, a leitura completa dos artigos, e, dentre eles, excluíram-se aqueles que não apresentavam algum tipo de análise empírica, o que resultou em um total de 50 artigos inseridos no estudo. Após o estudo bibliométrico, no qual as informações coletadas foram sistematizadas em uma planilha no *software Microsoft Excel®* contendo todos os dados dos artigos, foram identificadas as teorias organizacionais contidas nos artigos selecionados, a metodologia utilizada, bem como os principais metadados da pesquisa.

Por fim, realizou-se a análise de conteúdo dos 50 artigos que compuseram a amostra. Essa técnica, aplicada por meio de procedimentos de categorização, facilita a comparação de conteúdo nas diversas situações, minerando vasta quantidade de material em uma apresentação resumida de determinadas características (BARDIN, 2011). A análise de conteúdo foi adotada para identificação das teorias organizacionais, buscando-se as palavras-chaves e principais autores que remetem a cada uma das teorias, a fim de identificar a presença das teorias analisadas neste estudo nos artigos que compuseram a amostra.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Apresentam-se, nesta seção, as análises e resultados do estudo bibliométrico realizado nos 50 artigos selecionados, bem como as principais teorias organizacionais neles retratadas e consequente apontamento daquelas identificadas como promissoras ao estudo do mercado editorial e respectiva agenda de pesquisa.

4.1 Perfil das publicações

Na análise dos artigos, realizou-se o levantamento das informações mais significativas para o estudo, as quais foram catalogadas por meio de fichamento dos seguintes dados: título do artigo, resumo, palavras-chave, ano de publicação, área Qualis do periódico, nome do periódico, nacionalidade do periódico, ISSN, Avaliação Qualis, nome dos autores, teoria organizacional abordada, descrição quanto ao método e técnica utilizados na pesquisa. O sistema Qualis/Capes se baseia nas informações fornecidas pelos Programas de Pós-Graduação e sua classificação passa por um processo quadrienal de atualização (GUALHANO *et al.*, 2018). Para este estudo,

considerou-se a avaliação do quadriênio 2013-2016.

Quanto ao tipo de periódicos e respectivos anos de publicação dos artigos componentes da amostra, constata-se que o ano de 2019 teve o maior volume de publicações sobre o tema em análise, correspondendo a 34% da amostra. Percebe-se a evolução na quantidade de artigos sobre o mercado editorial, a partir de 2018, o que pode indicar aumento de interesse em estudos sobre o tema (Tabela 1).

Observa-se que, em 2019, houve aumento de publicações em periódicos internacionais e identificou-se que o país com maior representatividade nas publicações foi a Espanha com 4 (quatro) publicações, seguido de Argentina, Uruguai e Chile, com 1 (uma) publicação cada.

Tabela 1 – Artigos distribuídos por ano de publicação nos periódicos analisados

Periódicos	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Total
Nacionais	6	1	8	4	13	11	43
Internacionais	0	0	1	0	0	6	7

Fonte: dados da pesquisa.

Esses 50 artigos foram escritos por 98 autores diferentes, há uma distribuição por quantidade de autores por artigos, conforme a Tabela 2, os quais foram, em sua maioria, produzidos por um único autor, representando 44% da amostra. Dentre as 50 publicações, apenas duas contaram com cinco autores (4% da amostra). Pode-se inferir, a partir das

análises deste estudo, que não existe uma grande rede de integração entre pesquisadores no que tange à pesquisa sobre o mercado editorial. Burt (1992) aponta que esse tipo de associação possibilita trocas de informações entre os autores que as compõem e o ambiente onde eles estão inseridos com a finalidade de fomentar pesquisas.

Tabela 2 – Tipo de autoria

Tipo de autoria	Total de artigos	%
Própria	22	44
Com dois autores	13	26
Com três autores	9	18
Com quatro autores	4	8
Com cinco autores	2	4
Total	50	100

Fonte: dados da pesquisa.

Quanto à qualidade dos periódicos fonte dos artigos selecionados, foi realizada consulta na Plataforma Sucupira – Qualis Periódicos – Classificação de periódicos Quadriênio 2013-2016. E observa-se que, apesar da amostra ter sido selecionada pelo

critério de conveniência, 40% dela é composta por artigos qualificados como A1 a B2 (Tabela 3). Pode-se, assim, inferir que os autores que estudam o arranjo mercado editorial prezam pela publicação em periódicos com alta qualificação.

Tabela 3 – Periódicos selecionados

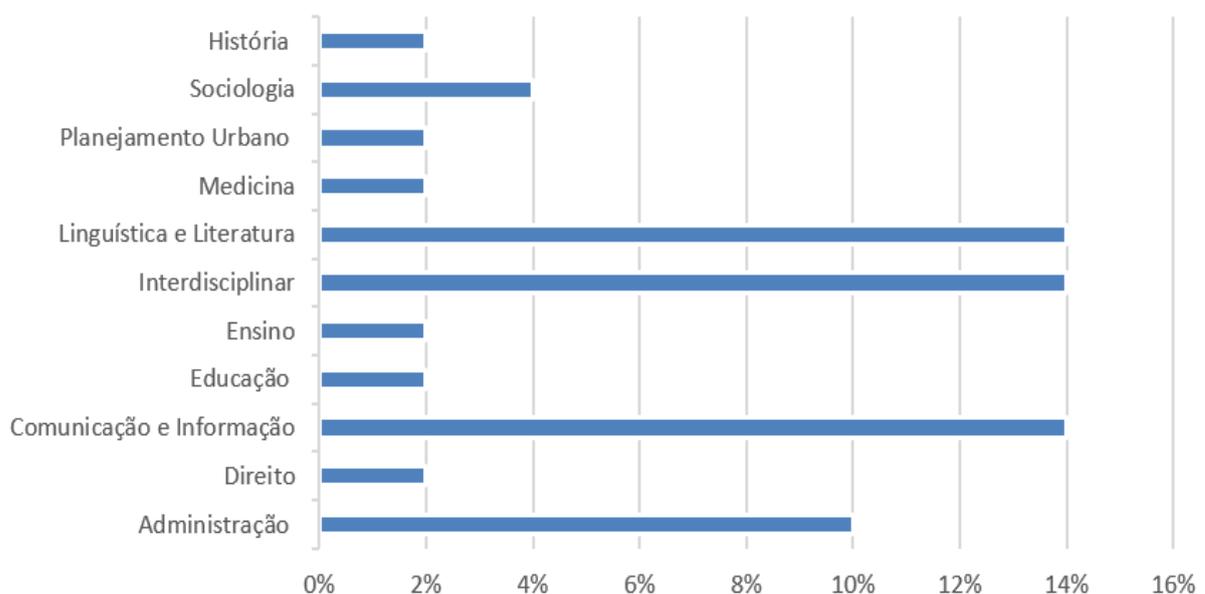
Conceito Capes	Quantidade Publicações
A1	8
A2	11
B1	7
B2	7
B3	3
B4	4
B5	1
C	0
Sem classificação	1

Fonte: dados da pesquisa.

No que tange aos periódicos em que os artigos foram publicados, nota-se significativa dispersão, não apenas referente à diversidade de revistas, como também em termos da área de avaliação Qualis. Foram listadas 43 diferentes revistas onde os estudos foram veiculados, contemplando 11 áreas

Qualis representadas no gráfico 1. As áreas Qualis Interdisciplinar, Comunicação e Informação e Linguística e Literatura tiveram maior número de publicações de artigos sobre o mercado editorial (14%), seguidas da Administração Pública e de empresas, Ciências Contábeis e Turismo (10%).

Gráfico 1 – Distribuição das publicações por área Qualis



Fonte: dados da pesquisa.

Quanto à natureza da pesquisa, 96% da amostra foi composta por artigos que utilizaram abordagem metodológica qualitativa que, segundo Minayo (2003, p. 22), tem a intenção de “aprofundar-se no mundo dos significados das ações e relações humanas”. Quanto ao tipo de pesquisa, a maior parte tratou-se de estudos descritivos (58%). No que tange às formas de coletas de dados, a principal fonte foram os documentos. E, finalmente, as técnicas de análise dos dados mais utilizada pelos pesquisadores foi o estudo de caso com 47% de recorrência.

4.2 As Teorias Organizacionais na pesquisa sobre mercado editorial

A Tabela 4 apresenta o detalhamento das teorias organizacionais utilizadas nos artigos sobre o mercado editorial que compuseram a amostra. Utilizou-se como critério para identificação da teoria organizacional a presença de ao menos um

dos pontos apresentados a seguir: 1) adoção de 1 ou mais autores seminais da referida teoria organizacional no desenvolvimento do referencial teórico do artigo; 2) menção explícita ao longo do artigo da nomenclatura da teoria organizacional; 3) existência dentre as palavras-chave do artigo de termos chaves das teorias organizacionais conforme apresentado no Quadro 1. Os critérios outrora apresentados foram adotados com o intuito de minimizar a subjetividade dos pesquisadores na análise de dados, ressaltando-se que “o valor da informação é servir à interpretação e à abertura de novas zonas de sentido do problema ou ao aprofundamento da teoria” (REY, 2005, *apud* PERES, 2019, p. 147).

As perspectivas teóricas mais recorrentes no levantamento de estudos sobre o mercado editorial foram a Teoria da Comunicação (50%), seguida pela Economia Organizacional (12%) e EcoInovação, Organizacional e Inovação, com 8% cada.

Tabela 4 – Teorias organizacionais por ano de publicação nos periódicos analisados

Teoria	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Total	%
Comunicação	1	0	5	1	4	14	25	50
Diferenciação	0	0	0	0	1	0	1	2
EcoInovação	1	0	1	1	1	0	4	8
Economia industrial	1	0	0	0	0	0	1	2
Economia organizacional	2	0	1	0	2	1	6	12
Organizacional	0	1	1	0	2	0	4	8
Inovação	0	0	0	0	2	2	4	8
Institucionalismo	1	0	1	0	0	0	2	4
Contabilidade de custos	0	0	1	2	0	0	3	6

Fonte: dados da pesquisa.

É possível identificar que a Teoria da Comunicação apresenta comportamento constante quanto à frequência de publicações na amostra. Entretanto, houve crescimento do

uso dessa teoria em 2019. Em análise ao banco de dados da amostra, verificou-se que a maioria dos artigos publicados no referido ano, tratou do mercado editorial no que tange

a periódicos científicos. Assim, o uso dessa perspectiva teórica é justificável considerando a Comunicação como elemento essencial à disseminação e à evolução do conhecimento científico (FIRME; MIRANDA; SILVA, 2017).

A segunda teoria organizacional mais presente na amostra foi a Economia Organizacional. O uso dessa lente teórica também é justificável dada à natureza do mercado editorial brasileiro em que há diversidade de arranjos empresariais, em especial no segmento didático (SOUZA; CRIPPA; 2014; SILVA, 2014).

A utilização das diversas teorias organizacionais nos estudos sobre o mercado editorial pode contribuir para desenvolver diferentes visões do objeto de estudo e possibilitar novas reflexões sobre o campo. Embora existam inúmeras teorias organizacionais adicionais, foram identificadas na amostra de análise, teorias que se mostram promissoras para pesquisas no mercado editorial: a teoria EcoInovação e a teoria Organizacional. Nesse sentido, dentre as teorias organizacionais encontradas, a seguir, elegeram-se a teoria EcoInovação como promissora ao estudo do mercado editorial, por se tratar de temática considerada pouco estudada pela academia.

4.3 Teorias Organizacionais promissoras ao estudo do mercado editorial e agenda de pesquisa

Pelo fato de as empresas que atuam no mercado editorial necessitarem assegurar sua competitividade ante a agressiva modernização tecnológica, a análise do mercado editorial sob a lente da teoria da EcoInovação possui potencial para conciliar os objetivos ambientais exigidos pela sociedade e os econômicos esperados pelas organizações (PINTO; CESAR, 2016; MACANEIRO, 2012). Por isso, é de suma importância o acesso dos pesquisadores que estudam o mercado editorial a essa recente e embrionária teoria que integra as soluções verdes aos vetores do desenvolvimento. Tomando essa questão como fundamental para o setor, a teoria da EcoInovação poderia trazer grandes contribuições em estudos dessa natureza.

A EcoInovação engloba não somente as inovações que contribuem para um ambiente sustentável, por meio do aperfeiçoamento tecnológico, mas, também, do desenvolvimento e difusão de produtos ecológicos, processos organizacionais e sistemas que podem levar a melhorias nas condições de vida da sociedade (JACOMOSSO *et al.*, 2016).

A teoria da EcoInovação pode trazer nova ótica para o mercado editorial que necessita de renovação para se reerguer ante à crise vivida recentemente pelas organizações desse setor econômico. A partir do estudo de Arundel e Kemp (2009), Macaneiro (p. 83, 2012), apresentam-se alguns tópicos a serem abordados em pesquisa de ecoInovação (Quadro 2).

Quadro 2 – Tópicos a serem abordados em pesquisa de ecoinovação

Tópicos a serem abordados em pesquisa de ecoinovação
Considerar tanto a inovação criativa quanto a adoção de tecnologia, distinguindo-se entre os dois tipos.
Perguntar sobre investimento de P&D em inovação criativa, o número de pessoal ativo na pesquisa sobre a ecoinovação e patentes relevantes.
Cobrir diferentes tipos de ecoinovação (produtos, processos e inovação organizacional, além de reciclagem, controle de poluição), a fim de identificar onde, na cadeia de valor, a ecoinovação está ocorrendo.
Incluir tanto ecoinovações intencionais como não intencionais, para determinar onde os incentivos de política deverão centrar-se e onde eles são desnecessários.
Os tipos de políticas e métodos organizacionais que a empresa utiliza para identificar e corrigir os impactos ambientais. Tal informação é valiosa para avaliar se essas políticas fazem ou não a diferença, bem como identificar os setores onde os governos devem concentrar esforços para encorajar mais empresas a adotarem políticas pró-ambientais.
Obter dados sobre os efeitos econômicos da ecoinovação nas vendas, nos custos de produção e no emprego, a fim de identificar esses efeitos na competitividade e possíveis implicações mais amplas.
Os métodos de apropriação utilizados pela empresa para se beneficiar financeiramente da ecoinovação.
Os condutores de ecoinovação, incluindo políticas e outros incentivos (exploração de novos mercados, imagem, dentre outros).

Fonte: Adaptado pelos autores de Macaneiro (2012, p.83) elaborado com base em Arundel e Kemp (2009).

Avançar na produção de pesquisas que associem a ecoinovação ao mercado editorial; caracterizar o setor com mais detalhes; e avançar nos estudos das métricas, informação e indicadores, são temáticas que podem propiciar evolução e aprimoramento para o setor, não somente nos aspectos tecnológicos e econômicos, mas sobretudo nos socioambientais.

A elaboração de uma agenda de pesquisa “deve, por premissa, identificar e privilegiar, por critérios ordenadores, temas e abordagens candentes” (REIS, 2003, *apud* RESENDE JUNIOR; GUIMARAES, 2012, p. 306). Assim sendo, acredita-se que existem oportunidades de pesquisa sobre o tema, que são apresentadas a seguir:

1. Estudos sobre os condutores e barreiras do consumo de *ebooks* entre os pobres e as possibilidades da ecoinovação na mitigação de disparidades sociais;
2. Estudos que analisem os antecedentes ou determinantes da implementação da ecoinovação na cadeia de suprimentos

editoriais e do desempenho mercadológico;

3. Estudos das ferramentas de *crowdfunding* e sua relevância enquanto incentivo para exploração de novos mercados;
4. Adoção de diferentes tipos de ecoinovação para redução dos custos na cadeia de suprimento editorial.

Investigação adicional sob essa lente teórica é claramente necessária devido à escassez de informações originadas no mercado editorial, bem como pesquisas que procuraram investigar sua aplicabilidade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo analisou 50 artigos sobre o mercado editorial, publicados em periódicos científicos no período de 2014 a 2019. Teve por objetivo identificar as principais teorias organizacionais adotadas pelos pesquisadores no tocante à pesquisa sobre o mercado editorial brasileiro, com foco em entender o estado da arte atual sobre a

temática e identificar oportunidades e direções de pesquisa. Dentre os autores pesquisados, foram poucas as recorrências de publicações no espaço temporal analisado, o que indica ser, o mercado editorial, uma rede considerável em termos do quantitativo de pesquisadores que investigam a temática.

Sobre a intenção de identificar o perfil da produção científica e as teorias organizacionais utilizadas como suporte para a compreensão do conteúdo abordado nas pesquisas, considerando os 50 artigos analisados, publicados nos últimos cinco anos, que compuseram a amostra, identificou-se que os estudos nesse campo estão concentrados na teoria da Comunicação, com 50% da amostra, o que evidencia a aproximação do campo de estudo com a referida área.

Os dados encontrados, a partir dos critérios de análise definidos para o estudo, levam a inferir que os anos de 2018 e 2019 foram os que mais tiveram estudos sobre o mercado editorial nos últimos cinco anos analisados, com treze e onze artigos, respectivamente. Observou-se que não há concentração ou preferência dos pesquisadores por submeterem artigos sobre o mercado editorial para um periódico em particular. Contudo, pode-se inferir, pelos dados coletados, que há predileção por periódicos com boa ou ótima avaliação Qualis, em face da pulverização observada nos periódicos que publicaram artigos sobre o mercado editorial, tanto no que tange à diversidade de revistas, como também nas áreas de avaliação Qualis a que estes estão vinculadas.

Quanto às limitações deste estudo, destaca-se a possível ausência de artigos que retratem o mercado editorial e que possam ter sido desconsiderados na amostra em decorrência dos respectivos critérios de seleção que consideraram os termos 'mercado editorial' e 'indústria gráfica' nas buscas

realizadas nos campos pertinentes às palavras-chave, título e resumo. Assim, publicações que abordem tal temática e que não estejam catalogados nas bases de dados pesquisados, com os termos de busca selecionados, ou que estejam disponíveis em outras bases não incluídas no estudo, podem não ter sido identificados. Apesar deste estudo não ter desconsiderado artigos internacionais, o retorno da busca mostrou-se, de certa forma, baixo, o que, no entanto, não significa que as contribuições trazidas por este estudo não sejam relevantes para avanços do conhecimento na área. Recomenda-se, para futuras pesquisas, a replicação deste estudo com uso de metaanálise e ampliação do período de busca, a fim de certificar se as teorias presentes nos artigos selecionados são prevaletentes em amostras mais amplas em termos de fontes de dados e respectiva periodicidade de publicações.

Em virtude da pequena recorrência de rede de autores que publicam sobre o tema e da preponderância de artigos publicados por apenas um autor, recomenda-se, para futuras pesquisas, a análise sociométrica das redes dos pesquisadores para entendimento de como se forma a rede de pesquisa sobre mercado editorial.

Observou-se que as teorias organizacionais fornecem uma fonte valiosa de fundamentos teóricos para investigação e promoção de pesquisas sobre o mercado editorial e que existem oportunidades para futuras pesquisas e investigações com teorias que já foram aplicadas, bem como há espaço para novas teorias que examinem aspectos tanto socioambientais como mercadológicos. Teorias organizacionais adicionais e emergentes podem ajudar a resolver questões imprevistas e emergentes do mercado editorial.

Questões significativas ainda existem que requerem investigação. Considerando a modernização do próprio mercado editorial

com publicações sendo produzidas de maneira independente ou por financiamentos coletivos, entendemos que o estudo das ferramentas de *crowdfunding* podem fornecer rico material para análise do setor. Por fim, este estudo identifica a teoria de EcoInovação como fonte promissora para aplicação em estudos futuros no mercado editorial.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, S. R.; SCHMITT, M. D.; STORCK, B. C.; PICCOLI, T.; RUOFF, A. B. Análise documental nas teses de enfermagem: técnica de coleta de dados e método de pesquisa. *Revista Cogitare Enfermagem*. Vol. 23, n. 1, 2018.

ARUNDEL, A.; KEMP, R. Measuring eco-innovation. *Working Paper Series*. UNU-MERIT Working Papers n. 17, 2009.

BARCELLOS, M. A. *Estudos Editoriais*. Santa Maria, RS: Ed. pE.com UFSM, 2017.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.

BRADFORD, L. P.; GIBBE, J. R.; BENNE, K. D. *T-Group Theory and Laboratory Method: Innovation in Re-education*. New York: John Wiley & Sons, 1964.

BURT, R. S. The social structure of competition. In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. *Networks and organizations: structure, form and action*. Boston: Boston Harvard Business School, 1992. cap. 2, p. 57-91.

CARRILLO-HERMOSILLA, J.; DEL RÍO, P.; KÖNNÖLÄ, T. Diversity of eco-innovations: reflections from selected case studies. *Journal of Cleaner Production*, vol. 18, n. 10-11, p. 1073-1083, 2010.

CASTRO, C. M. *A prática da pesquisa*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2ª Edição, 2006.

CHENG, C. C.; SHI, E. C. Validation of a proposed instrument for measuring eco-innovation: An implementation perspective. *Technovation*, vol. 32, Issue 6, June 2012, p. 329-344.

FERREIRA, F. C. M.; MIRANDA, L. F. M.; MORAS, M. Impacto dos *E-books* na cadeia editorial brasileira: Uma análise exploratória. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, vol. 58, n. 5, p. 494-505, 2018.

FIPE. Produção e Vendas do Setor Editorial Brasileiro – Série Histórica 2006 a 2018. *Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas*. São Paulo, 2018.

FIRME, S. M.; MIRANDA, A. C. D.; SILVA, J. A. Produção do conhecimento científico: um estudo das redes colaborativas. *BIBLOS - Revista do Instituto de Ciências Humanas e da Informação*, vol. 31, n. 2, p. 45-61, 2017.

FRANK, G. Mergers and Acquisitions: Competitive Advantage and Cultural Fit. *European Management Journal*, vol. 8/1, p. 40-43, 1990.

GARRISON, R. H.; NOREEN, E. W. *Contabilidade Gerencial*. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

GUALHANO, M. A.; SALLES, S. A. F.; SHIMODA, E.; HORA, H. R. M. Mineração de dados das fichas da Avaliação Quadrienal da Capes dos Programas da área Interdisciplinar: Engenharia, Tecnologia e Gestão. *Meta: Avaliação*, vol. 10, n. 29, p. 417-442, maio/ago. 2018.

- HORNGREN, C. T.; FOSTER, G.; DATAR, S. M. *Contabilidade de Custos*. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- JACOMOSSI, R. DEMAJOROVIC, J. BERNARDES, R. SANTIAGO, A. L. Fatores determinantes da ecoinovação: um estudo de caso a partir de uma indústria gráfica brasileira. *Gestão & Regionalidade*, vol. 32, n. 94, p. 101-117, janeiro-abril, 2016.
- KEMP, R; PEARSON, P. *Final report MEI project about measuring ecoinnovation*. DG Research of the European Commission (Call FP6-2005SSP-5A, Area B, 1.6, Task 1). April, 2007.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. *Metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- LIMA, R. C. M. Bibliometria: análise quantitativa da literatura como instrumento de administração em sistemas de informação. *Ciência da Informação*, vol. 15, n. 2, p. 127-33. jul./dez. 1986.
- MACANEIRO, M. B. *Fatores contextuais e a adoção de estratégias de ecoinovação em empresas indústrias brasileiras do setor de celulose, papel e produtos de papel*. Tese apresentada ao Programa de Pós graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2012.
- MACHADO-DA-SILVA, GONÇALVES, S. A. Nota Técnica: A Teoria Institucional. In: MACHADO-DA-SILVA, GONÇALVES, S. A. *Handbook de Estudos Organizacionais: Modelos de Análise e Novas Questões em Estudos Organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1999, cap. 7, p. 220-226.
- MARITI, P; SMILEY, R. H. Cooperative Agreements and the Organization of Industry. *Journal of Industrial Economics*, vol. 31, n. 4, p. 437 – 451, 1983.
- MARTINS, Eliseu. *Contabilidade de Custos*. São Paulo: Atlas, 2003.
- MINAYO, M.C. de S. *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 22 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.
- MINTZBERG, H. Generic strategies: toward a comprehensive framework. In: SHRIVASTAVA, P. (Ed.). *Advances in strategic management*. Greenwich, Conn.: Jay Press, 1988. v.5. p.1-67.
- PASSOS, A. P. P.; WOLLINGER, H. Estilos de aprendizagem: um estudo bibliométrico na área de administração. *RAU/UEG – Revista de Administração da UEG*, vol.9, n. 1, p. 44-64, jan./abr. 2018.
- PERES, V. L. A. Pesquisa Qualitativa e subjetividade: os processos de construção da informação. Resenha. *Rev. Bras. Psicodrama*, São Paulo, vol. 27, n. 1, p. 145-148, jan.-jun., 2019.
- PINDYCK, R.S.; RUBINFELD, D.L. *Microeconomia*. 7ª. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.
- PINTO, A. C.; CESAR, P. G. *ECO-INOVAÇÕES E SUAS POTENCIALIDADES NA JUSTIÇA AMBIENTAL E NA MITIGAÇÃO DE IMPACTOS DO HIPERCONSUMO: UMA PROPOSTA COM MENOS ENDIVIDAMENTO E MENOS EMBALAGENS*. 21º Congresso Brasileiro de Direito Ambiental - Jurisprudência, ética e justiça ambiental no século XXI, São Paulo, 2016.
- PORTER, M. From competitive advantage to corporate strategy. *Harvard Business Review*, vol. 65-1/3, p. 43-59, 1987.
- POWELL, W. W. Hybrid organizational arrangements: new form or transitional

development? *California Management Review*, vol. 30, n.1 , p. 67 - 87, 1987.

RENNINGS, K. Towards a Theory and Policy of Eco-Innovation Neoclassical and (Co-) Evolutionary Perspectives. Working Paper. *ZEW Discussion Papers*, No. 98-24, 1998.

RESENDE JUNIOR, P. C.; GUIMARAES, T. A. Inovação em Serviços: o estado da arte e uma proposta de agenda de pesquisa. *Rev. Bras. Gest. Neg.*, vol. 14, n. 44, p. 293-313, jul.-set., 2012.

RICHARDSON, G. B. The Organization of Industry. *The Economic Journal*, vol. 82, n. 327, p. 883 – 896, 1972.

ROGERS, E. M. *Diffusion of Innovations*. New York: Free Press, 5ª Edição, 2003.

SARKIS, J.; ZHU, Q.; LAI, K. An organizational theoretic review of green supply chain management literature. *International Journal of Production Economics*, n. 130, p. 1 – 15, 2011.

SCHUMPETER, J. A. *History of economic analysis*. 1ª ed. Oxford University Press, 1954.

SCOTT, R. *Institutions and Organizations. Ideas, Interests and Identities*. Paperback: 360 pages, Sage, 1995.

SHANK, J. K.; GOVINDARAJAN, V. *Strategic cost management: the new tool for competitive advantage*. New York, NY: The Free Press, 1993.

SILVA, F. D. C.; VASCONCELOS, M. T. C.; SILVA, A. C. B.; CAMPELO, S. M. Comportamento dos custos: uma investigação empírica acerca dos conceitos econométricos sobre a teoria tradicional da Contabilidade de

Custos. *Rev. Cont. Fin.*, n. 43, p. 61 – 72, Jan./Abr., 2007.

SILVA, I. A. A conformação do mercado editorial brasileiro a partir das últimas décadas do século XX e anos iniciais do século XXI: o caso do Grupo Abril. *Revista HISTEDBR On-line*, Campinas, nº 60, p. 78-94, dez. 2014.

SOUZA, W. E. R.; CRIPPA, G. A diversificação e popularização do livro e o surgimento e desenvolvimento de coleções de bolso no Brasil. *Revista FAMECOS*, vol. 21, n. 1, pp. 186-207, jan.-abr. 2014.

THORELLI, H. Networks Between Markets and Hierarchies. *Strategic Management Journal*, vol. 7, p. 37 - 51, 1986.

TONDO, R.; NEGRINI, M. Espetacularização e sensacionalismo: reflexões sobre o jornalismo televisivo. Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. *XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação*, Curitiba, PR, de 4 a 7 de setembro de 2009.

VARUM, C.; VALENTE, H.; RESENDE, J.; PINHO, M.; SARMENTO, P. JORGE, S. *Economia Industrial - Teoria e Exercícios Práticos*. 1ª ed., Lisboa: EDIÇÕES SÍLABO, 2016.

WILLIAMSON, O. E.; WINTER, S. G.; COASE, R. H. *The Nature of the firm : origins, evolution, and development*. New York : Oxford University Press, 1991.

WOLF, M. *Teorias da Comunicação de Massa*. Portugal: Presença, 1987.

SOBRE OS AUTORES

Hellen Cordeiro Alves Marquezini

Mestranda em Administração pelo Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG). Contato: hellenmarquezini@gmail.com

Uajará Pessoa Araújo

Doutor em Engenharia de Produção pela Escola de Engenharia de São Carlos (USP). Professor associado do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG). Contato: uajara@yahoo.com.br

Kelen Cristina Duarte

Mestranda em Administração pelo Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG). Contato: duartekelencristina@gmail.com