

**AURISTELA CORREA CASTRO**  
(Organizadora)

# **ADMINISTRAÇÃO**

princípios de administração  
e suas tendências

**VOLUME 3**



editora  
**científica digital**

**AURISTELA CORREA CASTRO**  
(Organizadora)

# ADMINISTRAÇÃO

princípios de administração  
e suas tendências

VOLUME 3

1ª EDIÇÃO



editora  
científica digital

2021 - GUARUJÁ - SP



**EDITORA CIENTÍFICA DIGITAL LTDA**  
Guarujá - São Paulo - Brasil  
[www.editoracientifica.org](http://www.editoracientifica.org) - [contato@editoracientifica.org](mailto:contato@editoracientifica.org)

|                                                             |                                                       |
|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| <b>Diagramação e arte</b>                                   | <b>2021 by Editora Científica Digital</b>             |
| Equipe editorial                                            | Copyright© 2021 Editora Científica Digital            |
| <b>Imagens da capa</b>                                      | Copyright do Texto © 2021 Os Autores                  |
| Adobe Stock - licensed by Editora Científica Digital - 2021 | Copyright da Edição © 2021 Editora Científica Digital |
| <b>Revisão</b>                                              | Acesso Livre - Open Access                            |
| Os autores                                                  |                                                       |

#### **Parecer e revisão por pares**

Os textos que compõem esta obra foram submetidos para avaliação do Conselho Editorial da Editora Científica Digital, bem como revisados por pares, sendo indicados para a publicação.

O conteúdo dos capítulos e seus dados e sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores. É permitido o download e compartilhamento desta obra desde que pela origem e no formato Acesso Livre (Open Access) com os créditos atribuídos aos respectivos autores, mas sem a possibilidade de alteração de nenhuma forma, catalogação em plataformas de acesso restrito e utilização para fins comerciais.



Esta obra está licenciada com uma Licença Creative Commons Atribuição-Não Comercial-Sem Derivações 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

#### **Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)** **(eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)**

**A238**

Administração [livro eletrônico] : princípios de administração e suas tendências: volume 3 / Organizadora Auristela Correa Castro. – Guarujá, SP: Científica Digital, 2021.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-5360-028-7

DOI 10.37885/978-65-5360-028-7

1. Administração – Pesquisa – Brasil. I. Castro, Auristela Correa.

CDD 658

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

**E-BOOK**  
ACESSO LIVRE ON LINE - IMPRESSÃO PROIBIDA

**2021**

# CORPO EDITORIAL

## **Direção Editorial**

Reinaldo Cardoso

João Batista Quintela

## **Editor Científico**

Prof. Dr. Robson José de Oliveira

## **Assistentes Editoriais**

Erick Braga Freire

Bianca Moreira

Sandra Cardoso

## **Bibliotecário**

Maurício Amormino Júnior - CRB6/2422

## **Jurídico**

Dr. Alandelon Cardoso Lima - OAB/SP-307852



editora  
científica digital

# CONSELHO EDITORIAL

MESTRES, MESTRAS, DOUTORES E DOUTORAS

Robson José de Oliveira

Universidade Federal do Piauí, Brasil

Eloisa Rosotti Navarro

Universidade Federal de São Carlos, Brasil

Rogério de Melo Grillo

Universidade Estadual de Campinas, Brasil

Carlos Alberto Martins Cordeiro

Universidade Federal do Pará, Brasil

Ernane Rosa Martins

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás, Brasil

Rossano Sartori Dal Molin

FSG Centro Universitário, Brasil

Domingos Bombo Damião

Universidade Agostinho Neto, Angola

Carlos Alexandre Oelke

Universidade Federal do Pampa, Brasil

Patrício Francisco da Silva

Universidade CEUMA, Brasil

Reinaldo Eduardo da Silva Sales

Instituto Federal do Pará, Brasil

Dalízia Amaral Cruz

Universidade Federal do Pará, Brasil

Susana Jorge Ferreira

Universidade de Évora, Portugal

Fabricio Gomes Gonçalves

Universidade Federal do Espírito Santo, Brasil

Erival Gonçalves Prata

Universidade Federal do Pará, Brasil

Gevair Campos

Faculdade CNEC Unaí, Brasil

Flávio Aparecido De Almeida

Faculdade Unida de Vitória, Brasil

Mauro Vinicius Dutra Girão

Centro Universitário Ita, Brasil

Clóvis Luciano Giacomet

Universidade Federal do Amapá, Brasil

Giovanna Moraes

Universidade Federal de Uberlândia, Brasil

André Cutrim Carvalho

Universidade Federal do Pará, Brasil

Silvani Verruck

Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil

Auristela Correa Castro

Universidade Federal do Pará, Brasil

Oswaldo Contador Junior

Faculdade de Tecnologia de Jahu, Brasil

Claudia Maria Rinhel-Silva

Universidade Paulista, Brasil

Dennis Soares Leite

Universidade de São Paulo, Brasil

Silvana Lima Vieira

Universidade do Estado da Bahia, Brasil

Cristina Berger Fadel

Universidade Estadual de Ponta Grossa, Brasil

Graciete Barros Silva

Universidade Estadual de Roraima, Brasil

Juliana Campos Pinheiro

Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil

Cristiano Marins

Universidade Federal Fluminense, Brasil

Silvio Almeida Junior

Universidade de Franca, Brasil

Raimundo Nonato Ferreira Do Nascimento

Universidade Federal do Piauí, Brasil

Marcelo da Fonseca Ferreira da Silva

Escola Superior de Ciências da Santa Casa de Misericórdia de Vitória, Brasil

Carlos Roberto de Lima

Universidade Federal de Campina Grande, Brasil



editora  
científica digital

Daniel Luciano Gevehr

Faculdades Integradas de Taquara, Brasil

Maria Cristina Zago

Centro Universitário UNIFAAT, Brasil

Wesley Viana Evangelista

Universidade do Estado de Mato Grosso, Brasil

Samylla Maira Costa Siqueira

Universidade Federal da Bahia, Brasil

Gloria Maria de Franca

Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil

Antônio Marcos Mota Miranda

Instituto Evandro Chagas, Brasil

Carla da Silva Sousa

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano, Brasil

Dennys Ramon de Melo Fernandes Almeida

Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil

Francisco de Sousa Lima

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano, Brasil

Reginaldo da Silva Sales

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará, Brasil

Mário Celso Neves De Andrade

Universidade de São Paulo, Brasil

Maria do Carmo de Sousa

Universidade Federal de São Carlos, Brasil

Mauro Luiz Costa Campello

Universidade Paulista, Brasil

Sayonara Cotrim Sabioni

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano, Brasil

Ricardo Pereira Sepini

Universidade Federal de São João Del-Rei, Brasil

Flávio Campos de Moraes

Universidade Federal de Pernambuco, Brasil

Sonia Aparecida Cabral

Secretaria da Educação do Estado de São Paulo, Brasil

Jonatas Brito de Alencar Neto

Universidade Federal do Ceará, Brasil

Moisés de Souza Mendonça

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará, Brasil

Pedro Afonso Cortez

Universidade Metodista de São Paulo, Brasil

Iara Margolis Ribeiro

Universidade do Minho, Brasil

Juliano Pizzano Ayoub

Universidade Estadual do Centro-Oeste, Brasil

Vitor Afonso Hoeflich

Universidade Federal do Paraná, Brasil

Bianca Anacleto Araújo de Sousa

Universidade Federal Rural de Pernambuco, Brasil

Bianca Cerqueira Martins

Universidade Federal do Acre, Brasil

Daniela Remião de Macedo

Faculdade de Belas Artes da Universidade de Lisboa, Portugal

Dioniso de Souza Sampaio

Universidade Federal do Pará, Brasil

Rosemary Laís Galati

Universidade Federal de Mato Grosso, Brasil

Maria Fernanda Soares Queiroz

Universidade Federal de Mato Grosso, Brasil

Leonardo Augusto Couto Finelli

Universidade Estadual de Montes Claros, Brasil

Thais Ranielle Souza de Oliveira

Centro Universitário Euroamericano, Brasil

Alessandra de Souza Martins

Universidade Estadual de Ponta Grossa, Brasil

Claudiomir da Silva Santos

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas, Brasil

Fabício dos Santos Ritá

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas, Brasil

Danielly de Sousa Nóbrega

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Acre, Brasil

Livia Fernandes dos Santos

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Acre, Brasil

Liege Coutinho Goulart Dornellas

Universidade Presidente Antônio Carlos, Brasil

Ticiano Azevedo Bastos

Secretaria de Estado da Educação de MG, Brasil

Walmir Fernandes Pereira

Miami University of Science and Technology, Estados Unidos da América

Jónata Ferreira De Moura

Universidade Federal do Maranhão, Brasil

Camila de Moura Vogt

Universidade Federal do Pará, Brasil

José Martins Juliano Eustaquio

Universidade de Uberaba, Brasil

Adriana Leite de Andrade

Universidade Católica de Petrópolis, Brasil

Francisco Carlos Alberto Fonteles Holanda

Universidade Federal do Pará, Brasil

Bruna Almeida da Silva

Universidade do Estado do Pará, Brasil

Clecia Simone Gonçalves Rosa Pacheco

Instituto Federal do Sertão Pernambucano, Brasil

Ronei Aparecido Barbosa

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas, Brasil

Julio Onésio Ferreira Melo

Universidade Federal de São João Del Rei, Brasil

Juliano José Corbi

Universidade de São Paulo, Brasil

Thadeu Borges Souza Santos

Universidade do Estado da Bahia, Brasil

Francisco Sérgio Lopes Vasconcelos Filho

Universidade Federal do Cariri, Brasil

Francine Náthalie Ferraresi Rodrigues Queluz

Universidade São Francisco, Brasil

Maria Luzete Costa Cavalcante

Universidade Federal do Ceará, Brasil

Luciane Martins de Oliveira Matos

Faculdade do Ensino Superior de Linhares, Brasil

Rosenery Pimentel Nascimento

Universidade Federal do Espírito Santo, Brasil

Irlane Maia de Oliveira

Universidade Federal do Amazonas, Brasil

Lívia Silveira Duarte Aquino

Universidade Federal do Cariri, Brasil

Xaene Maria Fernandes Mendonça

Universidade Federal do Pará, Brasil

Thaís de Oliveira Carvalho Granado Santos

Universidade Federal do Pará, Brasil

Fábio Ferreira de Carvalho Junior

Fundação Getúlio Vargas, Brasil

Anderson Nunes Lopes

Universidade Luterana do Brasil, Brasil

Carlos Alberto da Silva

Universidade Federal do Ceará, Brasil

Keila de Souza Silva

Universidade Estadual de Maringá, Brasil

Francisco das Chagas Alves do Nascimento

Universidade Federal do Pará, Brasil

Réia Sílvia Lemos da Costa e Silva Gomes

Universidade Federal do Pará, Brasil

Arinaldo Pereira Silva

Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará, Brasil

Laís Conceição Tavares

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará, Brasil

Ana Maria Aguiar Frias

Universidade de Évora, Brasil

Willian Douglas Guilherme

Universidade Federal do Tocantins, Brasil

Evaldo Martins da Silva

Universidade Federal do Pará, Brasil

Biano Alves de Melo Neto

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano, Brasil

Antônio Bernardo Mendes de Seica da Providência Santarém

Universidade do Minho, Portugal

Valdemir Pereira de Sousa

Universidade Federal do Espírito Santo, Brasil

Sheylla Susan Moreira da Silva de Almeida

Universidade Federal do Amapá, Brasil

Miriam Aparecida Rosa

Instituto Federal do Sul de Minas, Brasil

Rayme Tiago Rodrigues Costa

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará, Brasil

Priscyla Lima de Andrade

Centro Universitário UniFBV, Brasil

Andre Muniz Afonso

Universidade Federal do Paraná, Brasil

Marcel Ricardo Nogueira de Oliveira

Universidade Estadual do Centro Oeste, Brasil

Gabriel Jesus Alves de Melo

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia, Brasil

Deise Keller Cavalcante

Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro

Larissa Carvalho de Sousa

Instituto Politécnico de Coimbra, Portugal

Daniel dos Reis Pedrosa

Instituto Federal de Minas Gerais, Brasil

Wiaslan Figueiredo Martins

Instituto Federal Goiano, Brasil

Lênio José Guerreiro de Faria

Universidade Federal do Pará, Brasil

Tamara Rocha dos Santos

Universidade Federal de Goiás, Brasil

Marcos Vinicius Winckler Caldeira

Universidade Federal do Espírito Santo, Brasil

Gustavo Soares de Souza

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo, Brasil

Adriana Cristina Bordignon

Universidade Federal do Maranhão, Brasil

Norma Suely Evangelista-Barreto

Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, Brasil

Larry Oscar Chañi Paucar

Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, Peru

Pedro Andrés Chira Oliva

Universidade Federal do Pará, Brasil

Daniel Augusto da Silva

Fundação Educacional do Município de Assis, Brasil

Aleteia Hummes Thaines

Faculdades Integradas de Taquara, Brasil

Elisângela Lima Andrade

Universidade Federal do Pará, Brasil

Reinaldo Pacheco Santos

Universidade Federal do Vale do São Francisco, Brasil

Cláudia Catarina Agostinho

Hospital Lusíadas Lisboa, Portugal

Carla Cristina Bauermann Brasil

Universidade Federal de Santa Maria, Brasil

Humberto Costa

Universidade Federal do Paraná, Brasil

Ana Paula Felipe Ferreira da Silva

Universidade Potiguar, Brasil

Ernane José Xavier Costa

Universidade de São Paulo, Brasil

Fabricia Zanelato Bertolde

Universidade Estadual de Santa Cruz, Brasil

Eliomar Viana Amorim

Universidade Estadual de Santa Cruz, Brasil

Nássarah Jabur Lot Rodrigues

Universidade Estadual Paulista, Brasil

José Aderval Aragão

Universidade Federal de Sergipe, Brasil

Caroline Muñoz Cevada Jeronymo

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba, Brasil

Aline Silva De Aguiar

Universidade Federal de Juiz de Fora, Brasil

Renato Moreira Nunes

Universidade Federal de Juiz de Fora, Brasil

Júlio Nonato Silva Nascimento

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará, Brasil

Cybelle Pereira de Oliveira

Universidade Federal da Paraíba, Brasil

Cristianne Kalinne Santos Medeiros

Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil

Fernanda Rezende

Núcleo Interdisciplinar de Pesquisa e Estudo em Educação Ambiental, Brasil

Clara Mockdece Neves

Universidade Federal de Juiz de Fora, Brasil

# APRESENTAÇÃO

O terceiro volume do livro Administração: Princípios de Administração e Suas Tendências - Volume 2 vem com muita alegria, pois sob uma perspectiva multidisciplinar aborda temas como finanças públicas, gestão do controle de estoque, lei da desoneração, avaliação da qualidade, gestão de clubes, benefícios sociais, inovações no setor público, competência de líderes de projetos, estresse educacional, classificação de documentos de patentes, lei da responsabilidade fiscal, custeio, análise de indicadores, capital intelectual, práticas logísticas reversas, empreendedorismo inovador, direito e finança, bibliometria, produção orgânica, comprometimento, empoderamento feminino, compliance, compras sustentáveis, dentre outras temáticas de relevância para estudantes, professores, pesquisadores e outros que possuem interesse pelas temáticas abordadas na obra. A importância do trabalho é ampliar a discussão e divulgação sobre os temas abordados. Esperamos que a obra possa servir de ferramenta àqueles que engendram pelos temas aqui abordados. Desejamos uma boa leitura e agradecemos o empenho daqueles que contribuíram para sua realização.

Auristela Correa Castro

# SUMÁRIO

## CAPÍTULO 01

### A COLABORAÇÃO DO COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO PARA A SOCIALIZAÇÃO E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Fernanda Crocetta Schraiber; Felipe Pereira de Melo; Ana Maria Benciveni Franzoni

**doi** 10.37885/210906127 ..... 13

## CAPÍTULO 02

### A INFLUÊNCIA DO S-CRM NO RELACIONAMENTO ENTRE CLIENTES E INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

Thais Helen Sena; Cristiana de Muylder; Ieda Maria Pereira Vasconcelos

**doi** 10.37885/211006311 ..... 32

## CAPÍTULO 03

### A LEI DOS MOTORISTAS E SUAS CONSIDERAÇÕES PARA DESCANSO E JORNADA DE TRABALHO

Regiane de Fatima Bigaran Malta; Barbara Brandino; Dulcineia Souza Mathias; Gislene Ramires

**doi** 10.37885/210504824 ..... 52

## CAPÍTULO 04

### CAPITAL INVESTIDO EM GESTÃO AMBIENTAL E DESEMPENHO FINANCEIRO: CASOS BRASILEIROS

Evelyn Seligmann Feitosa; Leonardo Fernando Cruz Basso; Firmino Borges Leal Neto

**doi** 10.37885/211006436 ..... 64

## CAPÍTULO 05

### COMO AS RELAÇÕES SOCIAIS MOLDAM DIFERENTES TEORIAS DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA: UMA REVISÃO NARRATIVA

Maryele Lázara Rezende; Gilmar Martins de Oliveira; Ana Carolina Alves Rodrigues Naves; José Elenilson da Cruz

**doi** 10.37885/211006376 ..... 81

## CAPÍTULO 06

### CRITÉRIOS UTILIZADOS PARA FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA EM UM COMÉRCIO VAREJISTA

Eliene Santos de Souza; David Nogueira Silva Marzzoni

**doi** 10.37885/210605036 ..... 94

# SUMÁRIO

## CAPÍTULO 07

### DETERMINAÇÃO DE PROBABILIDADES DE DEFAULT A PARTIR DE MODELOS DE RISCO DE CRÉDITO

Fabio Oshiro Menani; Paulo Vinícius Antunes Sá de Oliveira; Bruno Macarini Carmignani; Renata Fidelis Belfort Mattos

**doi** 10.37885/211006489 .....111

## CAPÍTULO 08

### GASTO PÚBLICO NA EDUCAÇÃO A PARTIR DO BALANCED SCORECARD

Sheila de Oliveira Goulart; Murilo da Silva Dornelles; Maria Lúcia Viana Cardoso; Daniela Fernandes de Freitas; Dienifer Pauleski Della Justina

**doi** 10.37885/210906178 ..... 129

## CAPÍTULO 09

### GESTÃO DA PRODUÇÃO: CINCO CRITÉRIOS COMPETITIVOS FUNDAMENTAIS PARA A ESTRATÉGIA NAS INDÚSTRIAS

Lisandra de Oliveira Tuzin; Henrique Faverzani Drago; Gilnei Luiz de Moura; Roberto Nascimento Peixe

**doi** 10.37885/210906201 .....143

## CAPÍTULO 10

### A MENSURAÇÃO DO INTANGÍVEL DE JOGADORES DE FUTEBOL: UMA REVISÃO SOBRE A DIFICULDADE EM ESTIMAR OS VALORES DOS ATLETAS

Rhuan de Souza Tormen Lopes

**doi** 10.37885/210906280 ..... 148

## CAPÍTULO 11

### PLANEJAMENTO DE VENDAS E OPERAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO EM UMA FARMÁCIA MAGISTRAL DE PEQUENO PORTE

Aline Pinheiro Dias; Thiago de Souza Gonçalves Dias; Eduardo Gonçalves Magnani; Geraldo Magela Pereira da Silva

**doi** 10.37885/210805752 ..... 156

## CAPÍTULO 12

### PROCESSO DE INDUSTRIALIZAÇÃO NO BRASIL: UMA ABORDAGEM HISTÓRICA

Luiz Philippe dos Santos Ramos; Tainá da Silva de Quadros

**doi** 10.37885/210906210 .....176

# SUMÁRIO

## CAPÍTULO 13

### UM ESTUDO SOBRE DIVULGAÇÃO DO TESTE DE IMPAIRMENT – CPC01 E SUA ABORDAGEM NOS RELATÓRIOS DE AUDITORIA

Matheus de Freitas Siqueira; Alan Pereira dos Santos; Heloisa Siqueira Lordello; Lygia Nathália Pereira da Silva

 10.37885/211006350 ..... 195

**SOBRE A ORGANIZADORA ..... 215**

**ÍNDICE REMISSIVO ..... 216**

---

# A colaboração do compartilhamento do conhecimento para a socialização e comprometimento organizacional

| **Fernanda Crocetta Schraiber**  
IFPR

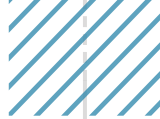
| **Felipe Pereira de Melo**

| **Ana Maria Benciveni Franzoni**  
UFSC

# RESUMO

Processos que visem estimular positivamente o comportamento dos indivíduos na organização são essenciais na economia do conhecimento, uma vez que o diferencial para o alcance dos objetivos organizacionais está nas pessoas que ali trabalham. Assim, o objetivo deste estudo foi identificar os benefícios para as organizações nos processos de socialização e comprometimento organizacional e analisar de que forma o compartilhamento do conhecimento se relaciona com esses processos. Para tanto, a pesquisa utilizou-se da revisão de literatura em que, compondo o corpus de análise da revisão, obteve-se 16 artigos. Identificou-se benefícios em comum nos conceitos de socialização e comprometimento organizacional, como satisfação no trabalho, integração e melhor desempenho. O comprometimento organizacional trouxe benefícios como motivação, cooperação e menor rotatividade, enquanto a socialização organizacional acarretou benfeitorias como adaptabilidade, melhores relacionamentos e o próprio comprometimento organizacional. Verificou-se que o compartilhamento do conhecimento é facilitado com uma socialização organizacional efetiva e pelo comprometimento organizacional.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas, Comportamento Organizacional, Gestão do Conhecimento, Aprendizagem Organizacional.



## ■ INTRODUÇÃO

Em um contexto mundial de constantes transformações, no qual obter vantagem competitiva é um desafio e uma busca incessante das organizações, pensar e adotar medidas estrategicamente voltadas para esse fim é uma rotina para os gestores. E nesse cenário, o capital humano é o grande protagonista, pois é a partir dele que a organização conseguirá qualquer diferencial, mudança e resultado. São as pessoas as responsáveis por produzir conhecimento, por inovar nas práticas, rotinas e fluxos da organização e dispor de capacidades organizacionais (DEMO *et al.*, 2014).

Terra (2001) salienta que o capital humano de uma organização é a principal fonte de vantagem competitiva, pois não permite imitação. Se dispor de recursos financeiros, uma organização até consegue obter um equipamento, ou tecnologia, similar à de seus concorrentes. Mas o conhecimento que cada pessoa possui dentro de uma organização não é tão fácil de se obter. Figueiredo (2005, p. 2) complementa que “aquilo que as pessoas sabem coletivamente configura o combustível que permite à empresa se reconfigurar no tempo e no tamanho certo para sobreviver no mercado”. Assim, uma gestão do conhecimento se torna imprescindível nas organizações que queiram se manter competitivas na sociedade, pois é por meio dela que a organização conseguirá utilizar da melhor forma o conhecimento do seu capital humano. Rossatto (2002, p. 7) conceitua a gestão do conhecimento como um “processo estratégico contínuo e dinâmico que visa gerir o capital intangível da empresa e todos os pontos estratégicos a ele relacionados e estimular a conversão do conhecimento”. Stewart (2002, p. 172) afirma que a gestão do conhecimento diz respeito a “identificar o que se sabe, captar e organizar esse conhecimento e utilizá-lo de modo a gerar retornos.

O conhecimento, conforme Takahashi (2015, p. 177), se modifica com novas informações que envolvem “experiências, valores, contextos e descobertas. É resultado de aprendizagem e, por isso, é conteúdo. É também fonte para novos conhecimentos e, por isso, é processo”. Para que esse conhecimento organizacional seja gerado e compartilhado nas organizações, é necessário que exista colaboração, interação e relacionamentos aptos a esse processo entre indivíduos, grupos ou unidades (ISLAM; AHMAD; MAHTAB, 2010).

Chiavenato (1999) observa que em uma gestão estratégica de pessoas, a organização deve criar um elo entre os profissionais e os objetivos organizacionais, os quais são essenciais para a mensuração do conhecimento. Ademais, é necessária uma visão compartilhada por todos os membros de que o conhecimento é fundamental para atingir os objetivos da organização (BARBIERI, 2014). Para que isso ocorra, políticas de gestão de pessoas que visem esse compartilhamento, bem como atitudes positivas no comportamento organizacional são necessárias. Bosquetti (2009, p. 50) pondera que “as pessoas têm melhor desempenho





(performance) quando têm habilidade em forma de conhecimento e capacitação para desenvolver o trabalho”.

Conforme Alcará *et al.* (2009), pesquisas mostram que o maior volume de compartilhamento do conhecimento se dá informalmente, por meio de relacionamentos e aprendizagem. É por isso que os autores consideram também que para esta partilha ocorrer deve haver uma relação de confiança. Sem confiança, os indivíduos não se sentem encorajados a compartilhar conhecimento, mesmo que haja práticas formais (ALCARÁ *et al.*, 2009). Por esse motivo, as organizações devem buscar incentivar a melhoria dos relacionamentos interpessoais, pois são essenciais para o compartilhamento do conhecimento.

Assim, processos como o de socialização organizacional e comportamentos que estimulem o comprometimento organizacional dos colaboradores, se fazem necessários para o alcance do objetivo organizacional, pois o desempenho dos colaboradores no trabalho está frequentemente associado aos sentimentos neles despertados pelas organizações (GENARI; IBRAHIM; IBRAHIM, 2017).

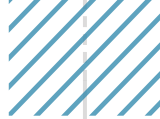
A socialização organizacional é “o processo de aprendizagem de valores, crenças e formas de concepção do mundo, próprio de uma determinada cultura organizacional” (CARVALHO *et al.*, 2011, p. 3). Já o comprometimento organizacional diz respeito ao vínculo ou estado psicológico na relação indivíduo/organização (CAMARGO; ALMEIDA, 2006).

Partindo dessa perspectiva da relevância do conhecimento para as organizações, principalmente, em relação ao papel das pessoas na sociedade do conhecimento, esta pesquisa se depara com o seguinte problema de pesquisa: De que forma o compartilhamento de conhecimento colabora com a socialização e o comprometimento organizacional? Logo, os objetivos do estudo são: identificar os benefícios dos processos de socialização e comprometimento para as organizações; e analisar de que forma o compartilhamento do conhecimento se relaciona com esses processos. Para tanto, o artigo se estrutura em: referencial teórico, contextualizando esses conceitos; metodologia utilizada na pesquisa; análise dos resultados; e considerações finais.

## ■ REFERENCIAL TEÓRICO

De modo a fundamentar esta pesquisa, o referencial teórico foi dividido em outras três seções. A primeira é uma contextualização sobre o compartilhamento do conhecimento; a segunda uma abordagem sobre a socialização organizacional; e, por fim, uma apresentação sobre o comprometimento organizacional.





## Compartilhamento do conhecimento

Tonet e Paz (2006) definem o compartilhamento do conhecimento como o processo em que uma pessoa passa o que sabe a outras pessoas e recebe o conhecimento que elas têm. Este processo acarreta uma chance de aprendizagem mútua, tanto para quem passa, quanto para quem recebe (WU; LEE 2020). Assim, o compartilhamento do conhecimento, além de proporcionar aprendizagem individual tende a cooperar para alavancar a aprendizagem organizacional (IPE, 2003).

Ao permitir o fluxo de conhecimento entre indivíduos, grupos e organizações, o compartilhamento do conhecimento desempenha um papel crucial no processo organizacional, pois ampara o processo de transferência de ideias e soluções no ambiente de trabalho (ISLAM; AHMAD; MAHTBAB, 2010). Visão compartilhada por Hasan *et al.* (2021, p. 1973) ao definirem o compartilhamento do conhecimento como “um processo de trocar, receber e se beneficiar de outras experiências e conhecimentos. É um esforço colaborativo com troca mútua de conhecimentos, que resulta em um esforço conjunto de criação de novos conhecimentos”.

Figueiredo (2005) explica que, de forma intencional ou não, quando se ensina algo a alguém, resulta na aprendizagem organizacional, pois o que acontece de fato é a produção de conhecimento na mente de quem “recebeu” aquele conhecimento. Para o autor, as interações nos processos de compartilhamento do conhecimento “conduzem a pontos de encontro entre a novidade e os conhecimentos enraizados, tratando de aproximar indivíduos a novas informações e experiências” (FIGUEIREDO, 2005, p. 13).

A facilitação dos processos de compartilhamento do conhecimento estão sendo colocadas como prioridade nas organizações, justamente pelos benefícios que podem trazer. Isso porque, o compartilhamento do conhecimento, quando bem-sucedido, auxilia na obtenção de vantagem competitiva e operações sustentáveis nas organizações (WU; LEE, 2020). Assim, é necessário que as organizações e gestores tenham ciência dos fatores que podem influenciar neste processo. Sordi *et al.* (2017) acreditam que o compartilhamento do conhecimento seja influenciado tanto por fatores individuais quanto organizacionais. Os autores relacionam ao menos três conjuntos que estão intimamente relacionados: (1) às pessoas, suas motivações e características; (2) à estrutura de trabalho, estratégias e cultura da organização; e (3) ao suporte e oportunidades geradas pelas redes e ferramentas tecnológicas.

O ambiente em que se está compartilhando conhecimento, também pode ser considerado como um fator que tem influência no processo. Apenas com condições ambientais propícias é que o compartilhamento do conhecimento será realizado (VALENTIM, 2018). Nonaka, Toyama e Konno (2000) denominam este ambiente de “*Ba*” e esclarecem que o termo se refere ao espaço utilizado para as relações sociais que ocorrem, tanto em espaços físicos, virtuais, mentais ou na combinação desses. Este ambiente pode ser entendido





como “um espaço de compartilhamento dinâmico que propicia criatividade, desenvolvimento, crescimento, transformação e cujas interações entre as pessoas são positivas” (VALENTIM, 2018, p. 100). Para a criação de um ambiente favorável ao compartilhamento do conhecimento, é essencial que haja uma cultura voltada para a comunicação entre os indivíduos e a integração dos arranjos organizacionais (GOVENDER; PERUMAL; PERUMAL, 2018), pois, segundo Lee (2011), quanto melhor é o relacionamento do colaborador de uma organização com colegas, supervisores, e com a própria organização, maior a probabilidade desse membro compartilhar conhecimento.

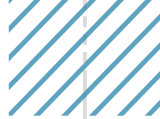
## **Socialização organizacional**

Quando um colaborador chega a uma organização ou inicia em um novo cargo, é preciso que ele obtenha o conhecimento social e as habilidades necessárias para tal. Esse processo contínuo de aprendizagem e adaptação, pode ser considerado como socialização organizacional (TOMAZZONI *et al.*, 2016). Oliveira e Loureiro (2018, p. 379) conceituam a socialização organizacional como “o processo de aprender, no qual se desenvolve a construção e assimilação da cultura organizacional. Resume-se em um processo de integração”.

Faria (2015) afirma que em meio às atribuições da gestão de pessoas e do responsável pelo setor no qual o colaborador ingressará, destacam-se as seguintes: compartilhar as informações sobre os trabalhos que ocorrem naquele setor e, em específico, para a função que o colaborador assumirá; apresentar os outros colaboradores da organização; instruir sobre os objetivos organizacionais, normas, valores, rotinas; e disponibilizar materiais e recursos essenciais para o trabalho desse colaborador. Por isso, Robbins (2005) salienta que o momento do ingresso do colaborador na organização, frequentemente é a fase mais crítica, pois trata-se da ocasião em que a organização tentará moldar o colaborador de acordo com a cultura organizacional.

Estudos sobre a socialização organizacional tiveram início na década de 1960, principalmente por Schein (1968), e foram motivados principalmente pela profissionalização da gestão de pessoas nas organizações (BORGES *et al.*, 2010). Robbins (2005) conceitua a socialização organizacional como um processo dividido em três fases: pré-chegada; encontro; e a metamorfose. A pré-chegada se refere ao aprendizado que o colaborador adquire antes de chegar de fato à organização. Já na fase do encontro, o colaborador conhece a organização e se depara com a possibilidade de que expectativas e realidade sejam divergentes. Por fim, na última fase, metamorfose, o colaborador obtém domínio das habilidades necessárias para que desempenhe seu papel na organização e faz os ajustes necessários para se adaptar às normas e valores da organização e do grupo no qual foi inserido. Esse processo de aprendizagem e adaptação só estará completo quando o novo membro se sentir confortável com suas atribuições e com a organização.





O processo de socialização organizacional, além de favorecer a aprendizagem do colaborador sobre suas atribuições, também possibilita o entendimento sobre os comportamentos esperados, apropriados e admissíveis no ambiente. É por meio do processo de socialização que o comportamento do colaborador será influenciado para que adote os valores e propósitos organizacionais, a fim de adaptá-lo àquela realidade (GENARI; IBRAHIM; IBRAHIM, 2017).

Oliveira e Loureiro (2018) consideram a socialização organizacional um processo mútuo, em que, por meio do compartilhamento da cultura organizacional e da visão de como desempenhar suas atribuições, o colaborador atende aos seus anseios pessoais e da organização. Os autores acreditam que para a maioria das organizações e colaboradores, a socialização acaba ocorrendo no dia a dia da rotina de trabalho, porém devido a importância do capital intelectual, esse processo poderia ser mais bem pensado. Lee (2011) aponta a socialização organizacional nos seguintes processos: (1) familiarização com novas tarefas e atribuições; (2) desenvolvimento e estabelecimento de relações interpessoais; (3) definição e esclarecimento sobre o papel do colaborador na organização; e (4) avaliação do progresso do colaborador no processo de socialização na organização.

A socialização organizacional, entre outros objetivos, permite a inclusão e integração do colaborador no ambiente de trabalho. “Quando o colaborador chega à instituição e sente que está sendo acolhido por seus superiores e por seus pares, o tempo destinado ao comprometimento com os objetivos organizacionais e a identificação com o novo ambiente de trabalho é mais curto e eficaz” (CORREIA; MONTEZANO, 2019, p. 108). Os autores ainda complementam que todas as formas utilizadas para repassar conhecimento e fazer com o que o colaborador se sinta parte daquele ambiente são úteis e válidas nesse processo. Já quando os colaboradores não recebem as informações necessárias no ingresso na organização, tende a existir uma dificuldade para alcançar os objetivos organizacionais (CARVALHO *et al.*, 2011). Santos, Araújo e Marques (2020) complementam que a socialização organizacional pode ter uma relação de antecendência perante o comprometimento organizacional.

## **Comprometimento organizacional**

O comprometimento organizacional pode ser entendido como um elo entre o colaborador e a organização. Conforme Milhome, Rowe e Dos-Santos (2018) esse elo pode ser caracterizado, entre outros fatores por: compartilhamento de valores e objetivos; aceitação de normas; comportamento do colaborador em favor da organização. Além disso, as autoras consideram que o comprometimento organizacional é caracterizado pelo afeto, pelo desejo de permanência e o orgulho em fazer parte da organização. Visão compartilhada por Mowday, Steers e Porter (1982, p. 27) que percebem o comprometimento organizacional marcado por três fatores principais: “uma forte crença e a aceitação dos objetivos e valores da organização; estar disposto em exercer um esforço considerável em benefício da organização e um forte desejo de se manter membro da organização”.





Outra definição do conceito de comprometimento organizacional consiste em um constructo multidimensional, em que vários estudos o identificam principalmente por três vértices: comprometimento afetivo, comprometimento normativo e comprometimento instrumental (OLIVEIRA; HONÓRIO, 2020). Para Meyer e Allen (1991), estes três vértices não devem ser analisados como tipos diferentes de comprometimento, mas como três dimensões.

O comprometimento afetivo, como o próprio termo faz alusão, refere-se a um apego e envolvimento à organização. Esse afeto vem de experiências que trouxeram sensações positivas dentro da organização e competência nos afazeres (SANTOS; ARAÚJO; MARQUES, 2020). O comprometimento normativo refere-se ao sentimento de obrigação de permanecer na organização, como se o colaborador se sentisse em débito com a empresa pelos benefícios que ela lhe proporciona. Seria um “conjunto de pensamentos de reconhecimento de obrigações e deveres morais para com a organização” (SIQUEIRA, 2001, p. 4). Já o comprometimento instrumental, também conhecido como comprometimento calculativo, é aquele em que o colaborador entende que o fato de sair da organização lhe traria mais prejuízos do que ali permanecer. Assim, o comprometimento calculativo pode ser considerado como uma necessidade, já o comprometimento normativo, como um dever moral (SIQUEIRA, 2001).

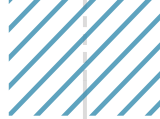
Santos *et al.* (2016) definem o comprometimento organizacional como às atitudes ou vínculos que os colaboradores estabelecem com a organização. Segundo as autoras, há evidências de que o comprometimento dos colaboradores gera melhor desempenho para as organizações, assim como estabilidade dos colaboradores e menor flutuação. Além disso, o comprometimento também está relacionado com a satisfação no ambiente organizacional, conforme explicam Lopes e Scherer (2014, p. 2):

O comprometimento pode ter uma relação direta com a satisfação no trabalho, por isso é um aspecto de grande interesse das organizações, na medida em que favorece o entendimento de que os objetivos organizacionais devem ser atingidos sem o esmagamento ou consumação dos indivíduos envolvidos no processo. Da mesma forma que a satisfação, o comprometimento é uma característica que, quando presente no indivíduo, faz com que o indivíduo considere a organização como sua e trabalhe com dedicação para o sucesso dela.

Fatores como a comunicação na organização, o bem-estar do colaborador, disponibilidade e incentivo para treinamentos e desenvolvimento e planejamento de carreira também podem estar relacionados de forma positiva com o comprometimento organizacional (BORGES, 2013). A cultura dominante também tem impacto no comprometimento organizacional, podendo aumentá-lo ou diminuí-lo a depender da cultura vigente.

Ungari e Rodrigues (2020, p. 168) também relacionam a cultura ao comprometimento organizacional, pois em seus estudos observaram que “[...] todos os elementos da cultura demonstram contribuir para a percepção dos sujeitos sobre a organização, influenciando em seu desejo de permanecer nela e desenvolvendo comprometimento”. Além da cultura,





os autores citam a influência de fatores como tempo de carreira e o estágio em que o colaborador se encontra na vida.

## ■ METODOLOGIA

Esta pesquisa desenvolve uma revisão sistemática de literatura. O levantamento dos artigos foi realizado na base de dados Dimensions. Preferiu-se optar pela utilização do Dimensions para a busca dos artigos nacionais e internacionais, pois o banco de dados, ativo desde o ano de 2018, tem menos erros de processamento de dados. Ademais, a cobertura e a contagem de citações do Dimensions são comparáveis às de outras bases de dados, como Scopus e Web of Science e, assim, pode apoiar avaliações formais de pesquisa (THELWALL, 2018).

Assim, com o fim de encontrar artigos relacionados aos objetivos da revisão sistemática, que é “identificar os benefícios da socialização organizacional e do comprometimento organizacional e de que forma o compartilhamento do conhecimento se relaciona com esses processos”, procedeu-se com o cruzamento das seguintes palavras-chave: Compartilhamento do conhecimento; socialização organizacional; comprometimento organizacional. Os termos foram pesquisados primeiramente na língua portuguesa, mas como obteve-se poucos resultados, fez-se uma busca na língua inglesa também. Todas as buscas utilizaram o operador lógico AND.

Foram incluídos na pesquisa somente artigos completos, publicados entre o ano de 2011 a maio de 2021, na língua portuguesa. Na língua inglesa, o recorte temporal foi de 2019 a maio de 2021. Após utilizar o cruzamento dos termos mencionados acima, no Filtro de Busca, os artigos foram submetidos aos seguintes critérios para inclusão e exclusão: na primeira triagem, fez-se a leitura do título, resumo e palavras-chave; na segunda triagem realizou-se a leitura na íntegra do artigo.

O levantamento bibliográfico localizou 164 artigos, dos quais nenhum dos cruzamentos de termos foram encontrados em bases de dados nacionais. O cruzamento dos termos limitando a resultados que encontrassem os *strings* no título ou resumo (*title or abstract*) resultaram em apenas um resultado para o cruzamento dos três temas pesquisados: “organizational socialization” AND “organizational commitment” AND “knowledge sharing”. A maioria dos resultados só possível de ser encontrada buscando pelos termos no texto todo (*full data*).

Na leitura integral destas 16 publicações, apenas 2 artigos realmente abordavam sobre a relação de socialização organizacional e comprometimento organizacional, porém os outros 14 versavam sobre compartilhamento do conhecimento ou socialização organizacional ou sobre comprometimento e poderiam contribuir para a fundamentação e análise desta pesquisa. O Quadro 1 demonstra os artigos selecionados após a leitura integral.



**Quadro 1.** Artigos selecionados após leitura integral.

|    | Título do artigo                                                                                                                                     | Autores                                                                                                                                        | Ano  | Periódico                                                                                     |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | A influência da cultura organizacional no desenvolvimento dos vínculos do indivíduo com a organização                                                | Diego Fernandes Ungari; Ana Paula Grillo Rodrigues                                                                                             | 2020 | Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios                                                   |
| 2  | A review of employee engagement: Empirical studies                                                                                                   | Halid Hasan; Farika Nikmah; Siti Nurbaya; Nilawati Fiermaningsih; Ellyn Eka Wahyu                                                              | 2021 | Management Science Letters                                                                    |
| 3  | Comportamento organizacional: um estudo sobre o comprometimento numa empresa de material de construção                                               | Maria do Socorro Camilo do Santos; Aurineide Filgueira de Andrade; Ângela Sombra Sousa; Iruska Oliveira Moreira                                | 2016 | Raunp - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar |
| 4  | Comprometimento com o trabalho: o caso dos chefes de seções de infraestrutura da UFMG                                                                | Edinaldo Santana Rocha; Luiz Carlos Honório                                                                                                    | 2015 | Revista Ciências Administrativas                                                              |
| 5  | Comprometimento, Satisfação e Cooperação no Trabalho: Evidências da Primazia dos Aspectos Morais e das Normas de Reciprocidade Sobre o Comportamento | Cristiano de Oliveira Maciel; Camila Camargo                                                                                                   | 2011 | Revista de Administração Contemporânea                                                        |
| 6  | Cultura de aprendizagem contínua, atitudes e desempenho no trabalho: uma comparação entre empresas do setor público e privado                        | Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte; Valter de Assis Moreno Jr.; Lucas Martins Turano                                                        | 2015 | Revista Administração Pública                                                                 |
| 7  | Employee satisfaction, human resource management practices and competitive advantage The case of Northern Cyprus                                     | Hamzah Elrehail; Amro Alzghoul; Sakher Alnajdawi; Hussein M. Hussein Ibrahim                                                                   | 2019 | European Journal of Management and Business Economics                                         |
| 8  | Influência da Socialização Organizacional sobre o Comprometimento Organizacional: Um Estudo de Caso na Polícia Militar de Sergipe                    | Daiane Nunes dos Santos; Marley Rosana Melo de Araújo; Erika Cavalcanti Marques                                                                | 2020 | Administração Pública e Gestão Social                                                         |
| 9  | Organizational commitment through organizational socialization tactics                                                                               | Cathrine Filstad                                                                                                                               | 2011 | Journal of Workplace Learning                                                                 |
| 10 | Programa de Mentoria: uma estratégia seminal de compartilhamento do conhecimento em uma empresa pública de energia                                   | Lydia Maria Pinto Brito; Adaías Silvino da Silva; Ahiram Brunni Cartaxo de Castro; Fernanda Fernandes Gurgel; Jedíja Hadassa de Santana Varela | 2017 | RACE- Revista de Administração, Contabilidade e Economia                                      |
| 11 | Promoting Innovative Behavior in Employees: The Mechanism of Leader Psychological Capital                                                            | Yanfei Wang; Yi Chen; Yu Zhu                                                                                                                   | 2021 | Frontiers in Psychology                                                                       |
| 12 | Relationship Between Total Rewards Perceptions and Work Engagement Among Chinese Kindergarten Teachers: Organizational Identification as a Mediator  | Dongying Ji; Li Cui                                                                                                                            | 2021 | Frontiers in Psychology                                                                       |
| 13 | Socialização organizacional: estudo comparativo entre servidores públicos brasileiros e noruegueses                                                  | Virgínia Donizete de Carvalho; Livia de Oliveira Borges; Arne Vikan                                                                            | 2012 | REAd – Revista Eletrônica de Administração                                                    |
| 14 | The Impact of Inclusive Leadership on Employees Innovative Behaviors: The Mediation of Psychological Capital                                         | Yangchun Fang; Jia-Yan Chen; Mei-Jie Wang; Chao-Ying Chen                                                                                      | 2019 | Frontiers in Psychology                                                                       |
| 15 | The Importance of Peer Mentoring, IdentityWork and Holding Environments: A Study of African American Leadership Development                          | Audrey J. Murrell; Stacy Blake-Beard; David M. Porter                                                                                          | 2021 | International Journal of Environmental Research and Public Health                             |
| 16 | Fostering knowledge sharing behaviour among public sector managers: a proposed model for the Malaysian public service                                | Gangeswari Tangaraja; Roziah Mohd Rasdi; Maimunah Ismail; Bahaman Abu Samah                                                                    | 2015 | Journal of Knowledge Management                                                               |

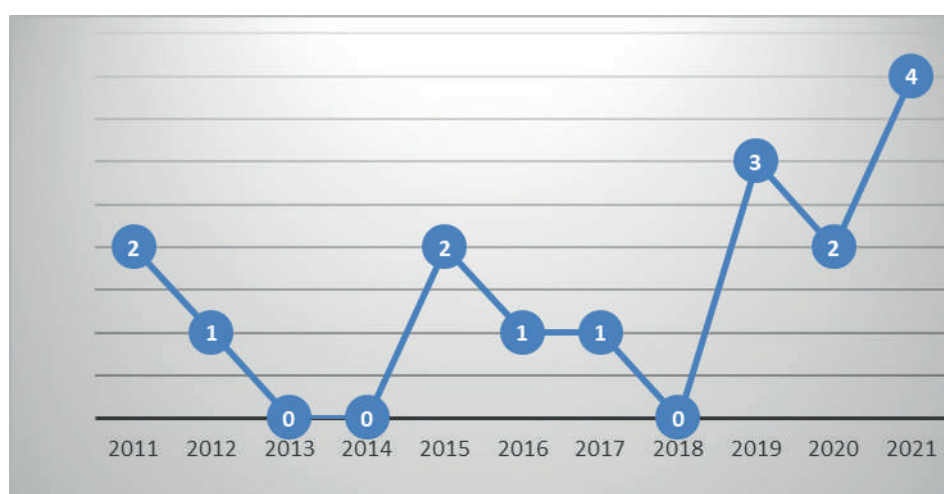
**Fonte:** elaborado pelos autores, 2021.

## ■ ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após análise dos 16 artigos selecionados, observou-se que 50% deles foram publicados por periódicos brasileiros e 50% por periódicos internacionais. Ainda, do número total de artigos selecionados, apenas três foram publicados pelo mesmo periódico, *Frontiers in Psychology*. Os outros 13 artigos restantes foram publicados por 12 diferentes periódicos.

Conforme apresentando na Figura 1, 25% dos artigos selecionados foram publicados no ano de 2021. Se considerar os últimos três anos (2021, 2020 e 2019), os artigos selecionados representam 56,25% do total, ou seja, esta pesquisa teve como um dos critérios priorizar publicações atuais sobre o tema investigado.

**Figura 1.** Relação da quantidade de artigo por ano de publicação.



Fonte: elaborado pelos autores, 2021.

Na análise dos textos selecionados, procurou-se levantar os possíveis benefícios tanto da socialização organizacional como do comprometimento organizacional. Em resumo, os dois conceitos estão diretamente relacionados, pois conforme Finegan (2000), quando o colaborador tem valores pessoais que combinam com os valores da organização, existe a tendência de que o comprometimento organizacional seja maior e, para isso, a socialização é indispensável, uma vez que é por meio dela que a organização apresentará a cultura da organização.

Enquanto o comprometimento organizacional visa compreender o sistema do vínculo psicológico do colaborador com a organização, os valores, crenças, a cultura organizacional de uma forma geral serve como guia para esse comportamento. É por meio dessa internalização que a identidade acerca da organização, bem como a manutenção da personalidade serão mantidas (UNGARI; RODRIGUES, 2020).

Colaboradores comprometidos são um ativo para a organização, pois podem gerar vantagem competitiva, mas dependem de uma boa relação e comunicação entre os demais



colaboradores na organização (HASAN *et al.*, 2021). Neste cenário, tanto a socialização, quanto o comprometimento organizacional são dependentes e necessários para o compartilhamento do conhecimento. Porém, Valetim (2018) pondera que antes da organização pensar em estratégias para o compartilhamento do conhecimento, faz-se necessário que a cultura esteja de acordo com esses ideais.

É por meio da cultura organizacional bem definida que os padrões informais e não escritos de comportamentos aceitáveis e não aceitáveis orientam os colaboradores de uma organização no sentido de agirem para que os objetivos da empresa sejam alcançados. [...] E é este norteador que definirá como o compartilhamento da informação funcionará, ativando ou não posturas e atitudes adequadas dos colaboradores que vivenciam as rotinas e processos na empresa (ALVES; BARBOSA, 2010, p. 120).

Para Bastos (1994) a cultura organizacional tem o papel de facilitar a criação e desenvolvimento de vínculos organizacionais, bem como envolver o colaborador. A partir do momento em que a cultura influencia as atitudes e comportamentos dos colaboradores da organização de forma duradoura, ela tende, também, a favorecer o comprometimento organizacional. Já a socialização permite que os colaboradores sejam integrados a estrutura organizacional, trazendo benefícios tanto para a organização, quanto para o colaborador (OLIVEIRA; LOUREIRO, 2018).

Filstad (2011) observa que na medida em que os colaboradores ingressam e têm a oportunidade de participar das atividades laborais e interagir socialmente com os colegas, o processo de aprendizagem é facilitado, bem como o comprometimento organizacional é favorecido. A partir do momento que há estímulos para fortalecer o engajamento do colaborador, como a integração, aprendizagem, suporte organizacional, os colaboradores ficam mais propensos a tornarem-se comprometidos. E o comprometimento é visto como fundamental para as organizações, pois segundo Hasan *et al.* (2021, p. 1972) “é o grau em que um colaborador está disposto a exercer energia e sentir orgulho por estar com a organização”.

O quadro 2 lista os benefícios do comprometimento organizacional e da socialização organizacional, encontrados tanto na revisão de literatura proposta, quanto nos demais estudos selecionados para a fundamentação teórica desta pesquisa.



**Quadro 2.** Benefícios do comprometimento organizacional e socialização organizacional.

|                   | Comprometimento Organizacional                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Socialização Organizacional                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Benefícios</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfação no trabalho (MACIEL; CAMARGO, 2011; SANTOS <i>et al.</i>, 2016; OLIVEIRA; HONÓRIO, 2020; HASAN <i>et al.</i>, 2021);</li> <li>• melhor desempenho (SANTOS <i>et al.</i>, 2016)</li> <li>• vantagem competitiva (SANTOS <i>et al.</i>, 2016)</li> <li>• menor rotatividade de colaboradores (SANTOS <i>et al.</i>, 2016; LÉRIO, SEVERO; GUIMARÃES, 2018)</li> <li>• sente-se parte da organização (LÍRIO, SEVERO; GUIMARÃES, 2018)</li> <li>• Motivação (ROCHA; HONÓRIO, 2015; OLIVEIRA; HONÓRIO, 2020; HASAN <i>et al.</i>, 2021)</li> <li>• Cooperação (MACIEL; CAMARGO, 2011)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfação no trabalho (LEE, 2011)</li> <li>• Melhor desempenho e agilidade nos processos organizacionais (VALENTIM, 2018).</li> <li>• Facilitação da adaptação do colaborador à organização (ROBBINS, 2005; LEE, 2011; GENARI; IBRAHIM, IBRAHIM, 2017)</li> <li>• Assimilação da cultura organizacional (TANGARAJA <i>et al.</i>, 2015; GENARI, IBRAHIM, IBRAHIM, 2017; OLIVEIRA; LOUREIRO, 2018; ALVI; LASHARI, 2019);</li> <li>• Melhores relacionamentos; integração; sentir-se parte da organização (ISLAM; AHMAD; MAHTAB, 2010; LEE, 2011);</li> <li>• Melhor comunicação (GENARI; C. IBRAHIM, D. IBRAHIM, 2017;)</li> <li>• Comprometimento organizacional (TANGARAJA <i>et al.</i>, 2015)</li> </ul> |
| <b>Foco</b>       | comportamento                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Cultura organizacional e aprendizagem                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

Fonte: elaborado pelos autores, 2021.

Quando a socialização é efetiva, os colaboradores se comprometem com a organização e, assim, se tornam mais abertos ao compartilhamento de conhecimento (Tangaraja *et al.*, 2015). Dessa forma, a capacidade cultural é decisiva nesse processo (ALVES; BARBOSA, 2010), pois, como o compartilhamento do conhecimento ocorre em um contexto social compartilhado, dependente de interações sociais (ISLAM; AHMAD; MAHTAB, 2010). A figura 2 explica esse cenário.

**Figura 2.** Relação entre socialização organizacional, comprometimento organizacional e compartilhamento do conhecimento.



Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.



Para Santos, Araújo e Marques (2020, p. 3) “é de se esperar que uma pessoa que se perceba integrada à cultura de uma organização, aos seus membros integrantes e às suas rotinas laborais, se sinta mais comprometida”. Ji e Cui (2021) também corroboram com a visão da influência da identificação com a organização e o comprometimento organizacional. Os autores realizaram uma pesquisa com professores do jardim de infância e constataram que a identificação com a organização, relaciona-se positivamente com o comprometimento organizacional.

Logo, além de facilitar a internalização e identificação de normas, valores, crenças e rotinas organizacionais, ou seja, a cultura, a socialização organizacional permite que o colaborador desenvolva suas tarefas mais rapidamente, com autonomia e liberdade. Isso tende a ser um fator motivador para o colaborador e tende a promover nele uma responsabilidade pessoal. Assim, o sucesso no desempenho dessas tarefas aumenta a satisfação do colaborador, que acarreta o aumento da disposição para executá-las e um maior comprometimento para concluí-las, gerando vantagem competitiva para a organização (ELREHAIL *et al.*, 2019). Uma vez comprometido, o colaborador se sente mais confiante para compartilhar conhecimento, o que contribui para a aprendizagem individual e organizacional (IPE, 2003).

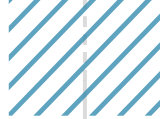
## ■ CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo enfoca a identificação de benefícios que a socialização organizacional e comprometimento organizacional podem trazer para as organizações e colaboradores e de que forma o compartilhamento do conhecimento se relaciona com esses processos a partir de uma análise e revisão de literatura.

Dentre os artigos selecionados para a revisão, verificou-se poucos estudos nacionais relacionados à relação existente entre compartilhamento do conhecimento e a socialização e/ou comprometimento organizacional. De uma forma geral, apenas dois artigos versavam sobre a relação do comprometimento e a socialização organizacional. Para identificar os benefícios e a relação com o compartilhamento do conhecimento, exigiu-se a leitura integral dos textos selecionados, sendo possível concluir que os três processos possuem uma relação direta e contínua entre si.

O compartilhamento do conhecimento depende de vínculos de confiança, de bons relacionamentos, que só serão alcançados com uma efetiva socialização organizacional, adaptando e integrando o colaborador à organização. Um colaborador efetivamente socializado, também tende a ter maior comprometimento com a organização e, conseqüentemente, compartilhar conhecimento de forma voluntária. Logo, os três processos são essenciais para organizações que queiram melhor desempenho, vantagem competitiva e processos inovativos.





Recomenda-se como pesquisas futuras, que esses benefícios encontrados na socialização organizacional e no comprometimento organizacional e a relação deles com o compartilhamento do conhecimento possam ser analisadas na prática organizacional, por meio de estudos de caso para comprovar empiricamente os resultados obtidos nessa pesquisa.

## ■ REFERÊNCIAS

1. ALCARÁ, Adriana Rosecler et al.. Fatores que influenciam o compartilhamento da informação e do conhecimento. **Rev. Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 14, n.1, p.170-191, 2009. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S141399362009000100012&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S141399362009000100012&script=sci_abstract&tlng=pt). Acesso em 10 set. 2019.
2. ALVES, Alessandra; BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Influências e barreiras ao compartilhamento da informação: uma perspectiva teórica. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 39, n. 2, p. 115-128, maio/ago. 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ci/a/V5qjjwdZ86Z7YNC-GhvnZ69F/?lang=pt>. Acesso em 02 mai. 2021.
3. ALVI, Abdul Khaliq; LASHARI, Raza Hussain. The influence of organizational climate and organizational socialization on knowledge management: an empirical study in banking sector of Pakistan. **International Journal of Management Excellence**, v.12, n. 2, 2019. Disponível em: <http://www.ijmeonline.com/index.php/ijme/rt/metadata/524/0>. Acesso em: 12 mai. 2020.
4. BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de Pessoas nas organizações**: o talento humano na sociedade da informação. São Paulo: Atlas, 2014.
5. BASTOS, Antonio Virgilio Bittencourt. **Comprometimento organizacional**: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. Brasília. Tese (Doutorado em Psicologia) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, 1994. Disponível em: <https://www.scienceopen.com/document?vid=4464d608-a45f-4ea1-b4a3-8a20621215f4>. Acesso em 01 jun. 2021.
6. BORGES, Renata Simões Guimarães. The influence of individual, job-related, and organizational characteristics on organizational commitment and the moderation role of public-private sectors. **Anais do Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**, Brasília, 2013. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnGPR61.pdf>. Acesso em 19 jun. 2021.
7. BORGES, Livia de Oliveira et al. Reconstrução e validação de um Inventário de Socialização Organizacional. **Rev. Adm. Mackenzie**, v. 11, n.4, p. 4-37. São Paulo, 2010. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1678-69712010000400002](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712010000400002). Acesso em: 03 jan. 2021.
8. BOSQUETTI, Marcos Abilio. **Gestão de pessoas, estratégia e performance organizacional**: um estudo internacional de casos múltiplos. 2009. Tese (Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-08102009-123814>. Acesso em: 19 abr. 2021.
9. CAMARGO, Gabriela; ALMEIDA, Aline. O comprometimento organizacional nos diferentes estágios da carreira. In: **SEMEAD 9**, 2006, São Paulo. Anais... São Paulo: Programa de Pós-graduação em Administração FEA/USP, 2006. Disponível em: [http://sistema.semead.com.br/9semead/resultado\\_semead/trabalhosPDF/312.pdf](http://sistema.semead.com.br/9semead/resultado_semead/trabalhosPDF/312.pdf). Acesso em: 14 jun. 2021.



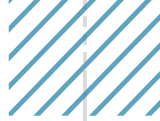


10. CARVALHO, Virgínia Donizete et al. Resiliência e socialização organizacional entre servidores públicos brasileiros e noruegueses. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 5, p. 815-833, 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/V78hxV7tSKQ9TYC8x9PGDc-t/?lang=pt>. Acesso em 02 abr. 2021.
11. CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 6ª tiragem. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
12. CORREIA, Adriana da Silva; MONTEZANO, Lana. Socialização organizacional em Campus de Instituto Federal. **Rev. Gestão em Análise**, v. 8, n.1, p. 104-118, 2019. Disponível em: <https://periodicos.unichristus.edu.br/gestao/article/download/1974/851>. Acesso em: 30 abr. 2021.
13. DEMO, Gisela et al. Políticas e práticas de recursos humanos. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (org.). **Novas medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnósticos e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2014.
14. ELREHAIL, Hamzah et al. Employee satisfaction, human resource management practices and competitive advantage: The case of Northern Cyprus. **European Journal of Management and Business Economics**, v. 29, n. 2, p. 125-149, 2020. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EJMBE-01-2019-0001/full/html>. Acesso em 10 jun. 2021.
15. FARIA, Maria Helena Alves. **Recrutamento, seleção e socialização**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.
16. FIGUEIREDO, Saulo Porfírio. **Gestão do Conhecimento**: estratégias competitivas para a Criação e Mobilização do Conhecimento na Empresa: descubra como alavancar e multiplicar o capital intelectual e o conhecimento da organização. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
17. FILSTAD, Cathrine. Organizational commitment through organizational socialization tactics. **Journal of Workplace Learning**, v. 23, n. 6, p. 376 – 390, 2011. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/13665621111154395>. Acesso em 20 mai. 2021.
18. FINEGAN, Joan E. The impact of person and organizational values on organizational commitment. **Journal of occupational and organizational psychology**, v. 73, n.2, p. 149-169, 2000. Disponível em: <https://bpspsychub.onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1348/096317900166958>. Acesso em 01 jun. 2021.
19. GENARI, Denise; IBRAHIM, Camila Vanessa Dobrovolski; IBRAHIM, Gibran Fernando. A percepção dos servidores públicos sobre a socialização organizacional: um estudo no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul. **HOLOS**, v. 5, p. 313-328, nov. 2017. Disponível em: <http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/holos/article/view/5153>. Acesso em: 21 mai. 2021.
20. GOVENDER, Loganathan N.; PERUMAL, Rubeshan; PERUMAL, Sadhavisan. Knowledge management at higher education institutions. **South African Journal of Information Management**, v. 20, n.1, p. 1-10, 2018. Disponível em: <https://journals.co.za/content/journal/10520/EJC-105315c4eb>. Acesso em 10 de abr. 2020.
21. IPE, Minu. Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework. **Human Resource Development Review**, vol. 2, no. 4, p. 337-359, 2003. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1534484303257985#articleCitationDownloadContainer>. Acesso em 20 abr. 2021.



22. ISLAM, Zahidul Md.; AHMAD, Zainal Ariffin; MAHTAB, Hanif. The Mediating Effects of Socialization on Organizational Contexts and Knowledge Sharing. **Journal of Knowledge globalization**. v. 3, n. 1, p. 31-48, 2010. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=1988101>. Acesso em 24 jul. 2020.
23. JI, Dongying; CUI, Li. Relationship Between Total Rewards Perceptions and Work Engagement Among Chinese Kindergarten Teachers: Organizational Identification as a Mediator. **Frontiers Psychology**. v. 12, artigo 648729, p. 1-8, 2021. Disponível em: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.648729/full>. Acesso em 18 jun. 2021.
24. LEE, Hung-Wen. Demonstrating the importance of interactional socialization in organization. **Systems Research and Behavioural science**, v. 28, p. 264-269, 2011. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/sres.1066>. Acesso em: 01 mai. 2021.
25. LÍRIO, Angélica Barbieri; SEVERO, Eliana Andréa; GUIMARÃES, Julio Cesar Ferro. A influência da qualidade de vida no trabalho sobre o comprometimento organizacional. **Gestão e Planejamento**, v. 19, p. 34-54, 2018. Disponível em: <https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/4687/3379>. Acesso em: 23 mai. 2021.
26. LOPES, Dionara Dorneles; SCHERER, Flavia Luciane. **Análise do comprometimento organizacional dos servidores técnico-administrativos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha – Câmpus Alegrete**. 2014. TCC. Especialização em Gestão Pública – Universidade Federal de Santa Maria, 2014. Disponível em: <https://repositorio.ufsm.br/handle/1/12502>. Acesso em 20 jun. 2021.
27. MACIEL, Cristiano de Oliveira; CAMARGO, Camila. Comprometimento, Satisfação e Cooperação no trabalho: Evidências da primazia dos aspectos morais e das normas de reciprocidade sobre o comportamento. **Revista Administração Contemporânea**, v. 15, n. 3, p. 433-453, 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/8Dgrdzmh5h9dLFVNTyQv9xS/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 20 jun. 2021.
28. MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, Reino Unido, v.1, n. 1, p. 61-89, 1991. Disponível em: [https://static.s123-cdn.com/uploads/3966828/normal\\_600e130c3a04c.pdf](https://static.s123-cdn.com/uploads/3966828/normal_600e130c3a04c.pdf). Acesso em 01 abr. 2021.
29. MILHOME, Jaqueline Cavalcante; ROWE, Diva Ester Okazaki; DOS-SANTOS, Marcos Gilberto. Existem relações entre qualidade de vida no trabalho, comprometimento organizacional e entrenchamento organizacional? **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 16, n. 3, p. 232-252, 2018. Disponível em: <http://periodicos.ufc.br/contextus/article/view/39503>. Acesso em 30 mai. 2021.
30. MOWDAY, Richard.T.; STEERS, Richard M.; PORTER, Lyman W. **Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover**. New York: Academic Press, 1982.
31. NONAKA, Ikujiro; TOYAMA, Ryoko. E.; KONNO, Noboru. SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. **International Journal of Strategic Management**, v 33, n. 1, p. 5–34, 2000. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0024630199001156>. Acesso em: 16 jul. 2020.

32. OLIVEIRA, Heloíza H.; HONÓRIO, Luiz C. Human Resources practices and organizational commitment: connecting the constructs in a public organization. **Revista de Administração Mackenzie** [online]. 2020, v. 21, n. 4. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG200160>. Acesso em 14 abr. 2021.
33. OLIVEIRA, Daniel Martins de; LOUREIRO, Thiago José Azevedo de. Socialização Organizacional: o processo de integração dos servidores do IFRN, análise do Campus Nova Cruz. **Rev. Brasileira de Gestão, Negócio e Tecnologia da Informação**, v. 1, n. 1, p. 374-393, 2018. Disponível em: <http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/EmpiricaBR/article/view/7563>. Acesso em: 10 fev. 2020.
34. ROBBINS, Stephens P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Person Prentice Hall, 2005.
35. ROCHA, Edinaldo Santana; HONÓRIO, Luiz Carlos. Comprometimento com o trabalho: o caso dos chefes de seções de infraestrutura da UFMG. **Revista Ciências Administrativas**, v. 21, n. 1, p. 237-261, 2015. Disponível em: <https://periodicos.unifor.br/rca/article/view/3686>. Acesso em 14 jun. 2021.
36. ROSSATTO, Maria Antonieta. **Gestão do conhecimento: a busca da humanização, transparência, socialização e valorização do intangível**. Rio de Janeiro: Interciência, 2002.
37. SANTOS, Daiane Nunes dos; ARAÚJO, Marley Rosana Melo de; MARQUES, Erika Cavalcante. Influência da Socialização Organizacional sobre o Comprometimento Organizacional: Um Estudo de Caso na Polícia Militar de Sergipe. **Administração Pública e Gestão Social**, [S. l.], v. 12, n. 4, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/7984>. Acesso em: 18 jun. 2021.
38. SANTOS, Maria do Socorro Camilo et al. Comportamento Organizacional: um estudo sobre o comprometimento organizacional numa empresa de material de construção. **Revista Raunp**, v.8, n.2, p. 20-33, 2016. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/42663/comportamento-organizacional-um-estudo-sobre-o-comprometimento-organizacional-numa-empresa-de-material-de-construcao>. Acesso em: 28 mar. 2021.
39. SATO, Karoline Aparecida Scroch et al. Criação e compartilhamento de conhecimento: perfis profissionais para o futuro da indústria paranaense. **Rev. Informação & Informação**, v. 20, n. 3, p. 297 - 326, 2015. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/16409/17649>. Acesso em: 21 jun. 2020.
40. SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. Comprometimento organizacional afetivo, calculativo e normativo: evidências acerca da validade discriminante de três medidas brasileiras. In: **Encontro Anual da ANPAD**, 2001. Rio de Janeiro. Anais, 2001. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2001-cor-520.pdf>. Acesso em 09 jun. 2021.
41. SORDI, Victor Fraile et al. Fatores determinantes ao Compartilhamento de Conhecimento nas organizações: a perspectiva bidirecional. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 10, n. 2, p. 225-246, 2017. Disponível em: <http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/een/article/view/4892>. Acesso em: 22 nov. 2019.
42. STEWART, Thomas A. **A riqueza do conhecimento: o capital intelectual e a nova organização**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
43. TAKAHASHI, Adriana Roseli Wünsch. **Competências, aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento**. Curitiba: InterSaberes, 2015.



44. TANGARAJA, Gangeswari et al. Fostering knowledge sharing behaviour among public sector managers: a proposed model for the Malaysian public service. **Journal of Knowledge Management**, v. 19, n. 1, p. 121-140, 2015. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JKM-11-2014-0449/full/html>. Acesso em: 23 de jul. 2020.
45. TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. 3. ed. São Paulo: Negócio Editora, 2001.
46. Thelwall, Mike. Dimensions: A competitor to Scopus and the Web of Science? **Journal of Informetrics**, Inglaterra, v. 12, p. 430-435, 2018. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S175115771830066X>. Acesso em: 28 ago. 2019.
47. TOMAZZONI, Gean Carlos et al. Do exercício a efetivação: analisando a socialização organizacional. **RCPA**, v. 10, n. 2, p. 80-92, 2016. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/pca/article/view/11259/pdf>. Acesso em: 03 abr. 2021.
48. TONET, Helena Correa; PAZ, Maria das Graças Torres da. Um modelo para compartilhamento do conhecimento no trabalho. **Revista Adm. Contemporânea**. V. 10, n. 2, p. 75-94, 2006. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552006000200005&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552006000200005&script=sci_abstract&tlng=pt). Acesso em 08 mai. 2021.
49. UNGARI, Diego Fernandes; RODRIGUES, Ana Paula Grillo. A influência da cultura organizacional no desenvolvimento dos vínculos do indivíduo com a organização. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, [S.l.], v. 13, n. 2, p. 168-196, 2020. Disponível em: <http://portalde-periodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/view/9335>. Acesso em: 20 jun. 2021.
50. VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Processos de compartilhamento e socialização do conhecimento em ambientes empresariais. **Rev. Ciência da Informação**, v. 45, n. 3, 2018. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/4050>. Acesso em: 20 out. 2019.
51. WU, Wei-Li; LEE, Yi-Chih. Do Work Engagement and Transformational Leadership Facilitate Knowledge Sharing? A Perspective of Conservation of Resources Theory. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 17, n. 7, 2020. Disponível em: <https://www.mdpi.com/1660-4601/17/7/2615>. Acesso em: 05 jun. 2021.



---

# A influência do S-CRM no relacionamento entre clientes e instituições financeiras

| **Thais Helen Sena**  
FUMEC

| **Cristiana de Muylder**  
FUMEC

| **Ieda Maria Pereira Vasconcelos**  
FUMEC

# RESUMO

**Purpose** - O objetivo deste artigo é analisar a forma de gestão de relacionamento, como as instituições financeiras têm adotado as mídias sociais como ferramenta de comunicação com seus clientes, especificamente o Twitter, e como as mídias sociais refletem na imagem dessas instituições. **Design/methodology/approach** - Além de dados bibliográficos que versam sobre S- CRM, foi utilizada análise de conteúdo para a coleta dos dados, na qual foi feito o monitoramento dos perfis das contas-chave do Twitter, das três maiores instituições financeiras no Brasil. **Findings** - o contexto do S-CRM no mercado financeiro possui características específicas que influenciam o processo de comunicação e relacionamento com os clientes com ênfase na velocidade da comunicação (crítica ou elogio) gerando aspectos positivos ou negativos para a marca das instituições, bem como a busca crescente dos usuários por atendimento por meio de mídias sociais. **Practical implications** - Acredita-se que a abordagem aqui apresentada possa ser usada para melhorar a compreensão da influência do S-CRM na qualidade do relacionamento com o cliente, ações quanto a imagem da instituição e novos canais de contato e serviços. **Originality/value** - A pesquisa contribui com lacunas teórica e metodológica quanto a compreensão do fenômeno e monitoramento de rede social. Além de contribuições na perspectiva aplicada, quanto aos benefícios de estratégia de S-CRM.

**Palavras-chave:** vS-CRM; Twitter; Instituição Financeira; Monitoramento de Rede Social.

## ■ INTRODUÇÃO

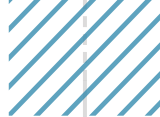
O desenvolvimento econômico, na maior parte dos países do mundo, está atualmente associado ao investimento em tecnologias (Sousa, 2018). A utilização de tecnologias de gerenciamento do relacionamento de clientes (CRM) e aquelas que se baseiam em redes sociais (S-CRM) contribuem para um novo paradigma de relação entre clientes e instituições financeiras. As instituições financeiras têm adotado o Twitter como ferramenta essencial na transmissão de informações, comunicação com seus clientes, em busca de rapidez de tempo e redução de custos (Wolfe, 2008; Sergio *et al.*, 2017). A utilização do S-CRM se concentra na gestão do envolvimento do cliente a partir de tecnologias de mídias sociais que revolucionaram a maneira como empresas e consumidores interagem (Quinton, 2013; Choudhury; Harrigan, 2014). Dentre um exemplo de mídias sociais que compõem esse novo relacionamento, o Twitter tem 310 milhões de usuários ativos por mês e mais de 500 milhões de novos Tweets são publicados todos os dias, colocando nas mãos das instituições financeiras, uma ferramenta que pode contribuir para a comunicação e relacionamento com o cliente (Jensen, 2014; Liu *et al.*, 2017).

O surgimento do contexto de S-CRM exige uma maneira coordenada e adequada de lidar com a inovação, os processos e os indivíduos (Chen; Popovich, 2003; Choudhury; Harrigan, 2014), que é definido como uma prática em ascensão que utiliza a rede online para atrair clientes. Em sua forma mais complexa, o S-CRM é uma ferramenta que incorpora interação online e interação interpessoal com os avanços, procedimentos e práticas tradicionais de CRM, com o objetivo de beneficiar o cliente e atingir a receita desejada pela empresa (Siriwardana; Dissanayabe, 2018).

A participação cada vez mais significativa do S-CRM evidencia que a análise de mídias sociais pode ser usada para identificar e investigar os relacionamentos dos clientes (Choudhury; Harrigan, 2014; Utami; Alamsyah, 2017), o que permite que os clientes de instituição financeira façam uso destes recursos para se aproximar das instituições, seja para elogio, solicitação ou reclamação. Nesse cenário, os clientes deixam de se limitar ao uso dos recursos disponíveis em seus escritórios ou casas, e passam a contar com uma diversidade de dispositivos para acessar as mídias sociais independente da sua localização (Quinton, 2013).

Essa interação consiste em nova forma de relacionamento entre instituições financeiras e seus clientes gerando obstáculos relevantes, o primeiro relacionado ao volume de dados textual ou gráficos das mídias sociais e o segundo, quanto a identificar rapidamente e corretamente a ideia em relação ao sentimento quanto a marca (Ali *et al.*, 2013; Liu *et al.*, 2017)

Nessa perspectiva, cada cliente pode estar virtualmente presente possibilitando comunicação com outros clientes e com contatos (gerente ou funcionário especialista) das



próprias instituições financeiras (Junges *et al.*, 2016). O poder do “boca a boca” eletrônico desempenha um papel significativo neste ambiente, onde clientes cada dia mais exigentes têm fácil acesso a mais informações sobre a reputação de produtos, serviços e marcas (Quinton, 2013; Almeida *et al.*, 2019).

Esse conjunto de argumentos sugere que o S-CRM proporciona um ambiente propício para troca de opiniões e experiências sobre os produtos e serviços entre os clientes (Choudhury; Harrigan, 2014; Almeida *et al.*, 2019), exigindo que instituições financeiras tenham uma inclinação para a utilização de tecnologia como o microblog, que permite respostas rápidas e adequadas para atender a dinâmica do negócio (Sergio *et al.*, 2017). Algumas instituições financeiras que atuam no Brasil com o intuito de reduzir as barreiras de tempo vem adotando a ferramenta Twitter como instrumento a fim de garantir a transmissão de informações ou para se comunicar com seus clientes, garantindo a rapidez no relacionamento com um baixo custo (Jensen, 2014; Sergio *et al.*, 2017).

Pesquisas em relação ao S-CRM em diversos setores é considerado uma oportunidade de estudo, uma vez que trata de uma filosofia, uma estratégia de negócios, apoiada em uma plataforma tecnológica, em regras de negócios, processos e características sociais, projetado para envolver o cliente em uma conversa colaborativa, a fim de fornecer valores mutuamente benéficos a empresa e ao cliente; ou seja é uma mudança social irreversível (Greenberg, 2009), onde os clientes sociais não precisam confiar em literatura corporativa, mas sim, na web e em uns nos outros (clientes) para obter informações sobre potencial de compra e para um conhecimento mais profundo sobre interesses comuns (Ali *et al.*, 2013; Sergio *et al.*, 2017).

Os processos de comunicação trabalhados a partir das transformações sofridas no mundo alterou culturas e podem alterar o pensamento do ser humano e gerar novos canais e ambientes socioculturais, para diversas manifestações (Ciribeli; Paiva, 2011; Almeida, *et al.*, 2019). Considera-se que este contexto, a cibercultura é um universo infindável de conteúdo; e vários são os aparatos que procuram organizar e entender estes conteúdos como objeto de estudo (Lemos, 2008).

Essa pesquisa é composta de dois momentos distintos, o primeiro deles, ocorreu por meio de pesquisa de artigos referente a S-CRM vinculado a sua atuação em redes sociais, assim como a consulta de pesquisas relacionadas que utilizaram o Twitter como fonte de base para pesquisa de opinião de usuários em redes sociais, a consulta aos sites das instituições financeiras pesquisadas e ao site do Banco Central do Brasil; a escolha das instituições financeiras aconteceu considerando a quantidade de clientes, o que teve como resultado os bancos Bradesco, Santander e Original, respectivamente como maior banco nacional, maior banco internacional e maior banco exclusivamente digital. O segundo método, análise





de discurso, ocorreu por meio da utilização do aplicativo *foller.me*<sup>1</sup>, aplicativo que permitiu a descoberta de temas de comunicação emergentes, a observação da rede de comunicação de cada conta, a análise de informações sobre tráfego e fontes de tráfego e a influência da conta (Adi, 2015).

O processo de análise do discurso, tem o objetivo de entender os sentidos estabelecidos em várias formas de produção, podendo ser verbais ou não verbais, basta apenas que sua materialidade consiga produzir sentido para interpretação (Caregnato; Mutti, 2006; Gregolim, 2007).

## ■ O CONTEXTO DO S-CRM

A busca do fortalecimento do relacionamento com clientes através do uso de mídias sociais, é uma das consequências de ascensão da web 2.0, surgindo assim, o crescimento da necessidade de trabalhar com estratégias de comunicação integrada nas redes sociais (Lucas, Jr. ; Souza, 2011), estando entre os temas de pesquisas contemporâneos, mas com lacunas relevantes para estudo em diversas áreas (Sergio *et al.*, 2017; Siriwardana; Dissanayabe, 2018), onde usuários representam nova geração que consome conteúdo gerado por comunidade e se conecta por meio de redes sociais, vivendo e respirando tecnologias da web 2.0 (Goldenberg, 2008).

Vale ressaltar que o S-CRM não substitui o tradicional CRM, ele complementa o tradicional, sendo o tradicional tipicamente transacional e o S-CRM considerado comportamental. O CRM tradicional é centrado na empresa e focado em vendas; o S-CRM é centrado no cliente. O CRM tradicional é sobre a implementação da tecnologia; o S-CRM está focado na aplicação da estratégia (Vickers, 2019).

Greenberg (2009) apresenta as diferenças, de forma resumida, entre o CRM tradicional e o S-CRM, que são apresentadas na Tabela 1.

---

1 Maiores informações em: <https://foller.me/>



**Tabela 1.** Visão do CRM tradicional versus CRM Social.

|                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Definição: CRM é uma filosofia e uma estratégia de negócios, apoiada por um sistema e uma tecnologia projetada para melhorar as interações humanas em um ambiente de negócios                            | Definição: CRM Social é uma filosofia e uma estratégia de negócios, suportada por um sistema e uma tecnologia, projetada para envolver o cliente em uma interação colaborativa que fornece valor mutuamente benéfico em um ambiente de negócios transparente  |
| Tático e operacional:<br>A estratégia do cliente faz parte da corporação estratégica                                                                                                                     | Estratégico: a estratégia do cliente é corporativa estratégica                                                                                                                                                                                                |
| Relação entre a empresa e o cliente era visto como empresa gerenciamento de cliente - pai para filho em grande medida                                                                                    | Relação entre a empresa e os cliente são vistos como um esforço colaborativo. E ainda, a empresa ainda deve ser uma empresa em todos os outros aspectos                                                                                                       |
| Foco na Relação Empresa <> Cliente                                                                                                                                                                       | Concentra-se em todas as interações dos relacionamentos (entre empresa, parceiros de negócios, clientes) e se concentram especificamente na identificação, envolver e ativar os nós "influentes"                                                              |
| A empresa busca liderar e moldar opiniões de clientes sobre produtos, serviços e o cliente da empresa relação.                                                                                           | O cliente é visto como um parceiro da começando no desenvolvimento e aprimoramento de produtos, serviços e relacionamento empresa-cliente                                                                                                                     |
| Foco nos negócios em produtos e serviços que satisfazem os clientes                                                                                                                                      | Foco nos negócios em ambientes e experiências que envolvem o cliente                                                                                                                                                                                          |
| Recursos voltados para o cliente - vendas, apoio de marketing.                                                                                                                                           | Cliente contribuindo com recursos e pessoas que estão encarregados de desenvolver e entregar esses produtos e serviços                                                                                                                                        |
| Marketing focado em processos que envia mensagens corporativas para o cliente, aprimorada, direcionada e altamente específica                                                                            | Marketing focado na construção de relacionamento com o cliente - envolver o cliente na atividade e discussão, observação e reorientação, proporcionando conversas e atividades entre clientes                                                                 |
| Propriedade Intelectual protegida com todos poder legal disponível                                                                                                                                       | Propriedade intelectual criada e possuída junto com o cliente, parceiro, fornecedor, como solucionador de problema                                                                                                                                            |
| Insights e eficácia foram idealmente alcançado pela visão única do cliente (dados) em todos os canais direcionados para aqueles que precisavam saber. Baseado em registro e dados "completos" do cliente | As ideias são uma questão consideravelmente mais dinâmica e são baseados em 1) dados do cliente 2) perfis pessoais do cliente na web e nas redes sociais com características associadas a eles 3) participação do cliente na atividade de aquisição de ideias |
| Residia em um foco no cliente ecossistema de negócios                                                                                                                                                    | Reside em um ecossistema de clientes                                                                                                                                                                                                                          |
| Tecnologia focada em torno aspectos operacionais das vendas, apoio de marketing                                                                                                                          | Tecnologia focada nos aspectos operacionais e aspectos sociais da interação                                                                                                                                                                                   |
| As ferramentas estão associadas à automação, a funções                                                                                                                                                   | Integra ferramentas de mídia social em aplicativos / serviços: blogs, wikis, podcasts, ferramentas de redes sociais, ferramentas de compartilhamento de conteúdo, comunidades de usuários                                                                     |
| Utilitário, funcional, operacional                                                                                                                                                                       | Estilo e design também importam                                                                                                                                                                                                                               |
| Principalmente unidirecional                                                                                                                                                                             | Sempre bidirecional                                                                                                                                                                                                                                           |

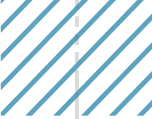
O foco das empresas é traçar estratégias, usar tecnologia, executar processos, desenvolver operações, acompanhar regras de negócios, atribuir funções e responsabilidades e desenvolver fluxo de trabalho apropriado para esforços específicos (Durgam, 2016). No entanto, quando a empresa desenvolve uma estratégia de S-CRM utiliza informações da comunidade que possui membros que geram informações para inovações e induzem ações dos profissionais da empresa que desenvolvem competências para planejar atividades apropriadas, definindo ou redefinindo processos a partir de tecnologia de monitoramento e sistemas descentralizados e coletivos (Greenberg, 2009; Reinhold; Alt, 2019). O resultado desta solução é a melhoria dos serviços, atenção e suporte para os clientes e para as empresas pois com uso do S-CRM há um maior volume de informações sobre os clientes (Greenberg, 2009) e geração de relacionamento e negócios entre organizações e o mercado (Reinhold; Alt, 2019) são factíveis.

## A RELAÇÃO ENTRE MÍDIAS SOCIAIS E A TEORIA DO MARKETING DE RELACIONAMENTO

O ser humano possui uma necessidade de se relacionar, esses relacionamentos podem acontecer de diversas formas, com diversos grupos e por diferentes meios (Almeida, *et al.*, 2019). Um dos meios de maior destaque nos últimos anos, com a ascensão da web 2.0 é a utilização das mídias sociais (Nisar; Yeung, 2018). Vale destacar a diferença entre mídia social e rede social; onde mídia social é o meio que determinada rede social utiliza para fazer uso da comunicação (Ciribeli; Paiva, 2011). As mídias sociais permitem que o cliente seja ao mesmo tempo consumidor e produtor de informações, que se disseminam rapidamente e podem auxiliar tanto na construção e crescimento de uma marca, como ajudar a denegri-la, esta proliferação de conteúdo gerado pelo usuário em sites e redes sociais, como Facebook, TripAdvisor ou Twitter, levou a uma maior conscientização do poder das redes sociais (Rada *et al.*, 2014). Além dos clientes usarem dessas mídias para consultar informações, opiniões e experiências de outros clientes antes adquirir um produto ou serviço (Souza *et al.*, 2015; Sergio *et al.*, 2017). Outra característica, é o tempo de resposta esperado, segundo uma pesquisa, 64% dos clientes esperam receber assistência em tempo real, independente do canal que usam e 87% dos clientes pensam que as marcas precisam colocar mais esforços em fornecer uma perfeita experiência de atendimento ao cliente (Zendesk, 2019). Corroborando com esta pesquisa, Sergio *et al.*, (2017) afirma que muitas instituições financeiras ainda não desenvolveram um estratégia para o uso de tecnologias de mídias sociais, no atendimento aos clientes, uma vez que segundo o autor, quando analisado a interação das instituições financeiras com os clientes no Twitter, identifica-se que há perfis distintos para cada necessidade específica de comunicação com o cliente, além do monitoramento ser insuficiente diante da demanda, promovendo interações confusas, sem clareza e muitas vezes, com soluções divergentes de outros canais.

Dentre diversas mídias sociais, o Twitter é citado em pesquisas por permitir que um indivíduo transmita uma breve declaração em tempo real para alguns ou todos os membros da rede social, pois tem grande potencial de público, e atrai uma média estimada em cerca de 300 milhões usuários todos os meses (Ciribeli; Paiva, 2011; Jensen, 2014; Nisar; Yeung, 2018). A popularidade do microblog pode ser explicada por seus recursos distintos, como conveniência e acessibilidade, que permite aos usuários responder e disseminar instantaneamente informações com restrições limitadas ou inexistentes ao conteúdo (Nisar; Yeung, 2018; Rada *et al.*, 2014).

Todas as possibilidades de interação, se juntam ao fato do Twitter ser o décimo site mais popular do mundo, com mais de 300 milhões de usuários mensais ativos e ser atualizado



centenas de milhões de vezes ao dia, com conteúdo variando da vida diária individual, com atualizações de notícias e eventos em todo o mundo (Nisar; Yeung, 2018; Souza et. al., 2015).

Quando se relaciona o conceito estratégico do S-CRM e uma ferramenta de impacto de comunicação como o Twitter, logo se chega à conclusão de que se trata de uma perfeita aplicação da Teoria do Marketing. Palmatier (2008) apresenta na Tabela 2, evolução da

Teoria do Marketing do Relacionamento, começando pela década de 1950 e chegando aos anos 2000.

**Tabela 2.** Evolution of Relationship Marketing Theory.

| Period          | Theory and/or Source Discipline                                                          | Key Contribution                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1950s and 1960s | Institutional economics, sociology, and psychology                                       | Integrated sociological and psychological factors into prevalent institutional economic perspective of rational economic actors.                                                                                                                                                                                                         |
| 1970s           | Exchange theory (sociology)                                                              | Redirected marketing thought by applying “exchange theory” to two key questions in marketing theory: (1) Why do people and organizations engage in exchange relationships? and (2) How are exchange created, resolved, or avoided?                                                                                                       |
| 1970s and 1980s | Power and dependence theory (sociology)                                                  | Consistent with the criticality of “middlemen” to business during this period, offered power/dependence among channel partners as the critical factor in understanding exchange relationship and performance.                                                                                                                            |
| 1980s and 1990s | Relational contracting theory (political science) and social exchange theory (sociology) | Integrated relational contracting theory with social exchange theory in a dynamic relationship framework. Proposed that relational norms have important roles in guiding relationship behavior in business exchanges.                                                                                                                    |
| 1990s           | Transaction cost economics (economics)                                                   | Demonstrated that relationship governance can serve many of the same functions as vertical integration from a transaction cost perspective by suppressing opportunistic behaviors, reducing transaction costs (e.g., safeguarding and monitoring costs), and promoting performance-enhancing investments.                                |
| 1990 to 2000    | Commitment-trust theory of relationship marketing (sociology and psychology)             | Extended relationship marketing beyond customer-seller interactions to offer a wellargued theory of relationship marketing (sociology marketing that revolves around trust and commitment. This framework provided the default theoretical basis for the andpsychology) majority of relationship marketing research for the next decade. |

**Emerging Relationship Marketing Theory**

|       |                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2000s | Resource-based view of interfirm                                                           | Integrated multiple theoretical perspectives within a resource-based view of interfirm exchange by demonstrating that relationship marketing's impact on performance is affected by relational bonds (e.g., trust, commitment), as well as investments (e.g., training, communication) that enhance the efficacy or effectiveness of the relational asset. |
| 2000s | Interfirm relationship marketing based on social exchange and network theories (sociology) | Integrated social network theory to develop an inter-firm-specific relationship marketing framework, which shows that in addition to relationship quality (trust, commitment), two other relational drivers are key to understanding the impact of interfirm relationships on performance: contact density and authority                                   |
| 2000s | Micro-theory of inter-personal relationships (evolutionary psychology and sociology)       | Integrated gratitude, guilt, and norms of reciprocity into a dynamic model of intrapersonal relationship marketing based on an evolutionary or quasi-Darwinian perspective of relationships and cooperative behavior.                                                                                                                                      |

Palmatier (2008) relata que esta evolução começa com Alderson em 1958, acreditava que as trocas eram impulsionadas pela maximização do valor e pela eficiência do mercado; no entanto este processo envolve pessoas, levando a teoria do marketing a incluir fatores





como estrutura de poder, troca bidirecional, fatores psicológicos da comunicação e possíveis reações emocionais. O que reforça as teorias que temos hoje em relação a tratar os aspectos emocionais de consumidores de produtos e serviços.

Esta teoria e suas evoluções se encaixariam com maestria no tema deste estudo, se a sua conclusão deste estudo fosse que as instituições financeiras utilizam ferramentas como o Twitter para promover seus produtos e serviços por meio do Marketing de Relacionamento.

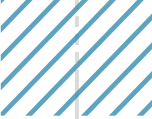
## ■ RESULTADOS

Os resultados estão organizados em três categorias. A primeira categoria é chamada de Visão Geral, e possui duas sub categorias, que são informações de perfil e estatística. A sub categoria informação de perfil apresenta os dados de entrada, como dia, mês, ano e hora, assim como localização e biografia elaborada pelo usuário; nesta sub categoria, a peça mais importante é a data de entrada, pois quanto mais tempo o perfil estiverem no Twitter, melhor, uma vez que contas de spam e robôs tendem a ser suspensos após algumas semanas. Quanto a sub categoria Estatística, é onde são apresentados os números de Tweets, seguidores, contas que o perfil segue, quantidade de listas em que o perfil está cadastrado e a relação entre seguidores e seguidos; nesta sub categoria, o tema mais importante é a proporção de seguidores por seguidos, uma vez que uma alta proporção, pode significar que um perfil está sendo seguido mais por estratégia de número de seguidores, do que pela intenção de acompanhar as atividades da conta.

A segunda categoria apresenta pontos relevantes da análise e é formada pelas sub categorias tópicos, hashtags e menções. A seção de tópicos mostra o uso geral de palavras no Twitter na forma de uma nuvem de tags, onde quanto mais uma palavra é usada, maior é a nuvem. A seção hashtag, embora não seja uma marcação essencial para o Twitter, pode aumentar o alcance do tema tratado. Por fim a sub categoria menção é a seção que mostra os perfis de usuário com os quais a conta-chave interagiu.

A terceira e última categoria apresenta um olhar mais profundo na análise dos Tweets, com três sub categorias. A primeira é a análise dos 100 últimos Tweets em relação a respostas, Tweets com menção, com hashtags, retweets, Tweets com links, com mídia, domínio mais vinculados e as plataformas de uso de clientes do Twitter. A segunda sub categoria, trata das atitudes, e mede a relação de Tweets felizes versus Tweets tristes, uma vez que as pessoas tendem a usar emoticons ou smilies em seus tweets e a terceira sub categoria desta seção apresenta a quantidade de Tweets em relação ao tempo, esta categoria que é representada por gráfico de barras que mostra o tempo da atividade com base nos últimos Tweets.





## Visão Geral

A Tabela 3 apresenta as informações em relação as três instituições financeiras pesquisadas. Considerando que o Twitter foi lançado em 21 de março de 2006, mas sua versão em português aconteceu em 2009, o Banco Bradesco ingressou na ferramenta, assim que aconteceu seu lançamento em português. O Banco Original foi o último a se juntar a comunidade, no entanto o Banco formou seu conglomerado em 2011, então ingressou na ferramenta 2 anos depois de sua formação enquanto Banco Original. Quanto ao Banco Santander, mesmo sendo um banco internacional, foi o que demorou mais tempo desde seu surgimento até ingressar no Twitter, deixando para fazê-lo em 2011, 5 anos depois do lançamento da rede social. Não foi encontrada nenhuma menção ou correlação quanto ao dia da semana, dia do mês ou hora do ingresso das instituições. Em relação a Biografia, o Banco Bradesco reforça que o Twitter é o canal para conversar com pessoas e informar sobre novidades quanto a seus produtos e serviços; enquanto o Banco Original e o Banco Santander, reforçam seus objetivos enquanto instituição, mas não fazem diferenciação quanto a utilização da rede social.

**Tabela 3.** Informações das instituições pesquisadas.

| INFORMATION |     |                   |          |                                                                                                                                                            |  |
|-------------|-----|-------------------|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| NAME        |     | JOINED TWITTER ON |          | BIO                                                                                                                                                        |  |
| BRADESCO    | Fri | 02/10/2009        | 13:46:04 | This is another channel for you to talk to people, follow our news and learn more about our products and services. :)                                      |  |
| ORIGINAL    | Tue | 23/07/2013        | 14:05:54 | A 100% digital bank that has come to ease your relationship with money.                                                                                    |  |
| SANTANDER   | Wed | 02/02/2011        | 10:12:54 | Here to help you prosper ! This is our global account, find all our social media profiles at <a href="https://t.co/jwnrY3acno">https://t.co/jwnrY3acno</a> |  |

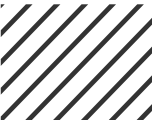
**Fonte:** Dados da pesquisa.

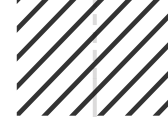
**Tabela 4.** Estatística das instituições pesquisadas.

| STATISTICS |         |           |           |                 |        |
|------------|---------|-----------|-----------|-----------------|--------|
|            | TWEETS  | FOLLOWERS | FOLLOWING | FOLLOWERS RATIO | LISTED |
| BRADESCO   | 243.610 | 172.352   | 4.383     | 39              | 639    |
| ORIGINAL   | 7.034   | 11.188    | 1         | 11.188          | 44     |
| SANTANDER  | 7.984   | 66.958    | 29        | 2.308           | 821    |

**Fonte:** Dados da pesquisa.

O Banco Bradesco é a instituição com o maior número de tweets e de seguidores. A divisão de Tweets por seguidores do Bradesco é de 1,4; e embora o Banco Original tenha um grande apelo digital, seus Tweets por seguidores é de 0,63, o que representa a metade da atuação do Banco Bradesco. O número do Banco Santander é de 0,12, quase 12 vezes



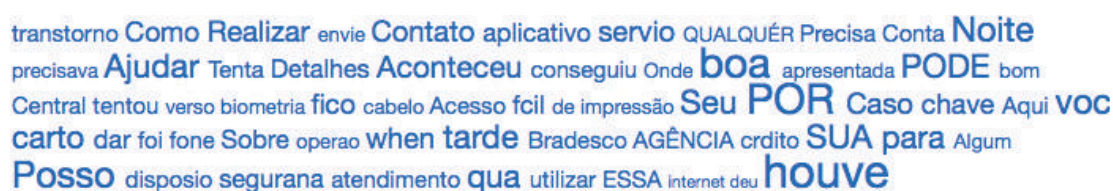


menor que o líder Bradesco. O número de seguidores é outro ponto que diferencia as instituições pesquisadas, enquanto o Banco Bradesco segue mais de 4 mil perfis, o Banco Original segue 1 perfil. Este item influencia diretamente na proporção de seguidores que é a divisão de seguidores por seguidos. Por fim, o último item da tabela, apresenta o número de listas que as instituições pesquisadas estão presentes, onde Banco Bradesco e Banco Santander se aproximam com média de 730, enquanto o Banco original está presente em 44 listas de usuários.

## Tópicos, hashtags e menções

Em relação aos tópicos, são apresentadas palavras na forma de nuvem de tags, onde quanto mais uma palavra é usada, maior é a nuvem.

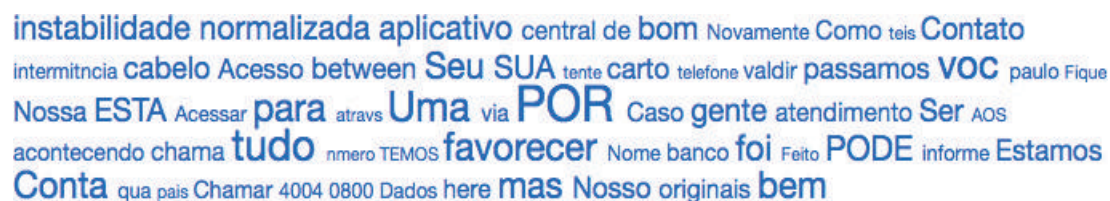
**Figura 1.** Nuvem de Tags Banco Bradesco.



Fonte: foller.me.

A nuvem de Tags do Banco Bradesco, chama atenção pelas diversas solicitações de palavras relacionadas a ajuda, inclusive com o próprio verbo ‘Ajudar’ como uma das mais Tweetadas, assim como a palavra ‘transtorno’. As palavras ‘precisava’, ‘agência’, ‘fone’, ‘biometria’, ‘acesso’ e ‘segurança’, estão presentes nas interações dos usuários. Analisando o aspecto de possíveis palavras positivas, nota-se as palavras ‘boa’ e ‘conseguiu’.

**Figura 2.** Nuvem de Tags Banco Original.



Fonte: foller.me.

No contexto da nuvem de Tags do Banco Original, da mesma forma que a nuvem ressalta a palavra ‘instabilidade’, também ressalta a palavra ‘normalizada’, o que demonstra algum problema que posteriormente foi corrigido algum tempo antes da consulta de palavras. O número do telefone de atendimento da instituição está entre os assuntos mais Tweetados, o que chama atenção uma vez que este é um canal digital. Palavras como ‘atendimento’, ‘telefone’, ‘acesso’, ‘aplicativo’, ‘dados’ e ‘novamente’ também estão presentes na nuvem de palavras mais Tweetadas nas interações com o Banco Original.



**Figura 3.** Nuvem de Tags Banco Santander.



Fonte: foller.me.

Por tratar-se de um banco espanhol, as palavras em espanhol são as principais no Twitter oficial do Banco Santander. O termo ‘Madri’ é a mais Tweetado, no entanto parecem termos como ‘delinquentes’, ‘criminosos’, ‘fechar’ e ‘ajuda’. Como palavra aparentemente positiva, aparece a expressão ‘melhor’.

A Tabela 5 apresenta o posicionamento das instituições pesquisadas quanto as Hashtags, que são marcações que deixam o tema com maior relevância no Twitter.

**Tabela 5.** Hashtags das instituições pesquisadas.

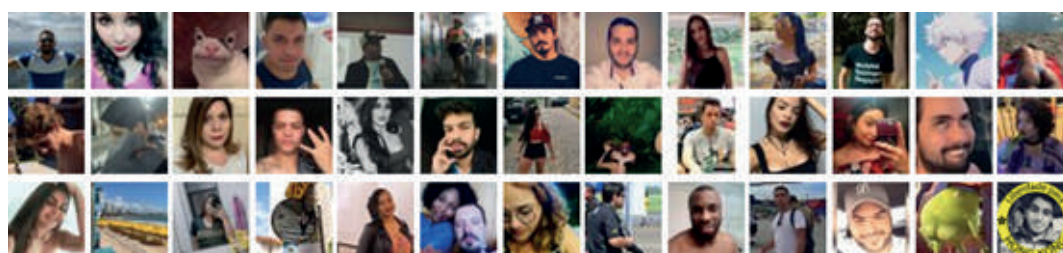
| HASHTAGS  |                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| BRADESCO  |                                                                                                                                                                                                                            |
| ORIGINAL  | #original #essebancoseu                                                                                                                                                                                                    |
| SANTANDER | #cybertips #pasos2019 #obesidadinfantil #diccionariodeempreendedor #chan SANTANDER ge-<br>theworld #damundialdelafotografia #supercupwhat #dainternacionaldelajuv<br>entud #ciberconsejos #ourcommitment #bienvenidoagosto |

Fonte: Dados da pesquisa.

É possível analisar que embora o Banco Bradesco tenha o maior número de seguidores e de Tweets, não há qualquer hashtag vinculada a sua conta-chave no Twitter. No caso do Banco Original, as hashtags vinculadas tratam exatamente de como o banco busca se identificar nas redes sociais. Por fim, as hashtags vinculadas ao Twitter do Banco Santander não são relacionadas a atividade bancária, mostrando referência a outras campanhas e outro tipo de posicionamento.

Em relação as menções, que são apresentadas na Figura 4, o aplicativo apresenta quais os perfis estão interagindo com o perfil oficial da instituição financeira pesquisada.

**Figura 4.** Interações com clientes do banco Bradesco.

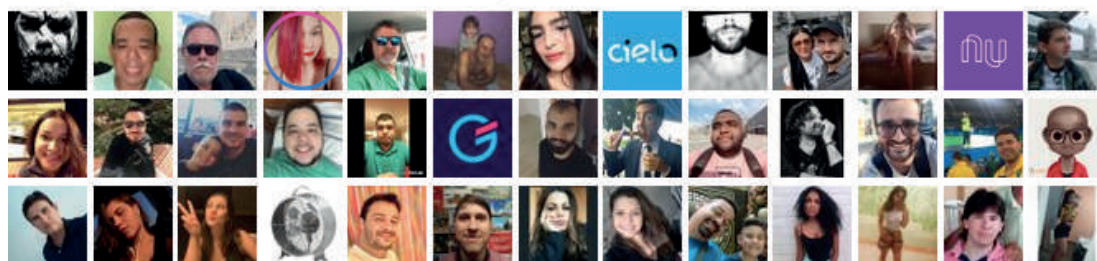


Fonte: foller.me.



As interações do banco Bradesco aparentemente tratam de interações com clientes da instituição e diferentemente das outras instituições, as interações recentes ao momento da pesquisa não demonstra diálogo com outras empresas.

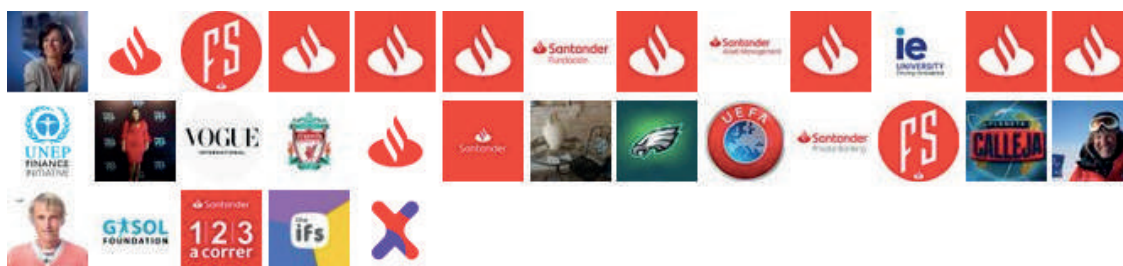
**Figura 5.** Interações com clientes do banco Original.



Fonte: foller.me.

Em relação as interações do Banco Original, aparentemente, assim como o Banco Bradesco, trata-se de interação com clientes da instituição; mas neste caso, chama atenção interações mencionando os perfis do @GuiaBolso, @Cielo e @Nubank, que são possíveis concorrentes do Banco Original.

**Figura 6.** Interações com clientes do banco Santander.



Fonte: foller.me.

Diferentemente das outras instituições pesquisadas, as interações do Banco Santander concentram-se entre contas-chave de Twitter dos países do grupo, uma vez que para cada país há um Twitter específico, assim como para cada divites áreas que compõem o grupo; além de páginas onde o Banco é patrocinador, como futebol e o perfil da presidente do grupo são outras interações na página oficial do Banco no Twitter. Não se nota interação com pessoas físicas, com exceção do perfil da Presidente mundial do Grupo.

## Análise de Tweets

A análise de Tweets apresentada na Tabela 6, dentre várias informações, mostra uma das mais relevantes para este estudo que é o percentual de resposta para cada 100 Tweets.



**Tabela 6.** Análise de tweets.

| TWEETS ANALYSIS |         |                       |                       |          |                   |                   |                                        |                                                                                                                                                              |
|-----------------|---------|-----------------------|-----------------------|----------|-------------------|-------------------|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                 | REPLIES | TWEETS WITH @MENTIONS | TWEETS WITH #HASHTAGS | RETWEETS | TWEETS WITH LINKS | TWEETS WITH MEDIA | MOST LINKED DOMAINS                    | TWITTER CLIENTS USAGE                                                                                                                                        |
| BRADESCO        | 100/100 | 100/100               | 0/100                 | 0/100    | 57/100            | 0/100             | twitter.com , spr.ly , www.youtube.com | Sprinklr                                                                                                                                                     |
| ORIGINAL        | 97/100  | 98/100                | 3/100                 | 0/100    | 49/100            | 7/100             | twitter.com , www.original.com.br      | Twitter Web App , Twitter para Android                                                                                                                       |
| SANTANDER       | 4/100   | 31/100                | 14/100                | 17/100   | 48/100            | 37/100            | twitter.com                            | Cierre de Acción , Sprinklr Publishing , Twitter para iPhone , Twitter Web Client , Twitter Web App , Twitter para iPad , Twitter Ads , Twitter para Android |

**Fonte:** Dados da pesquisa.

O primeiro ponto de análise da tabela é a relação de resposta por pergunta de cada instituição que se propôs a criar um perfil público no Twitter. O Banco Bradesco tem 100/100 em respostas ao usuário que está interagindo, o Banco Original 97/100 e o Banco Santander apenas 4/100. As colunas seguintes apresentam os Tweets com @menção, onde os Bancos Bradesco e Original estão 100/100 e 97/100 respectivamente, demonstrando que respondem diretamente a quem é perguntado e o Banco Santander com 31/100. O Tweet com hashtags é minoria em todas as instituições pesquisadas, assim como os retweets. Os tweets com links representam uma média de 51/100 nas três instituições e com mídia, o número é relevante apenas no Banco Santander que é de 37/100. A análise apresenta ainda, os domínios mais vinculados e as plataformas de uso do Twitter pelo cliente.

**Tabela 7.** Análise de tweets.

|           | ATTITUDE     |            |
|-----------|--------------|------------|
|           | HAPPY TWEETS | SAD TWEETS |
| BRADESCO  | 6/6          | 0/6        |
| ORIGINAL  | 12/12        | 0/12       |
| SANTANDER | 0/0          | 0/0        |

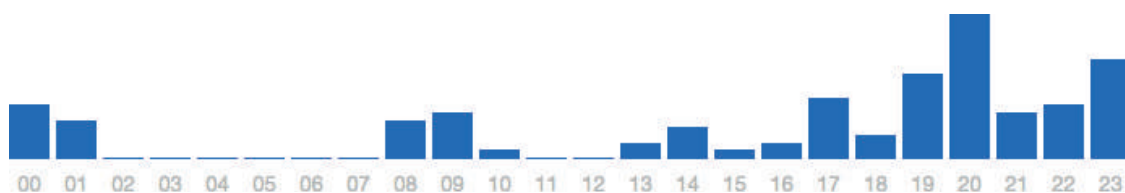
**Fonte:** Dados da pesquisa.

O item atitude em relação a análise de Tweets, trata sobre a tendência das pessoas em usar emoticons ou smilies. Nas interações com o Banco Bradesco, os 6 indivíduos que se manifestaram através de emoticons ou smilies, se manifestaram positivamente, com uma 'carinha feliz'; em relação ao Banco Original, forma 12 manifestações totais, todas de forma positiva e em relação ao banco Santander os usuários não se manifestaram através de emoticons ou smilies.



A última variável de análise dos Tweets está relacionada ao pico de horário em que acontecem os Tweets. Vale ressaltar que o horário apresentado no aplicativo foller.me, corresponde ao fuso horário UTC (Tempo Universal Coordenado), fuso horário de referência a partir do qual se calcula todas as outras zonas horárias do mundo. Em relação ao horário de Brasília é necessário diminuir 3h. Os gráficos de atividade são apresentados com base nos Tweets das últimas 24h considerando o horário de pesquisa de cada instituição pesquisada.

**Figura 7.** Tweets por hora do Banco Bradesco.



Fonte: foller.me.

No dia da pesquisa, os picos de Tweets do Banco Bradesco, aconteceram após as 17h, aparentemente no horário em que as pessoas voltam do trabalho. No dia analisado, o pico por hora foi de 19 tweets.

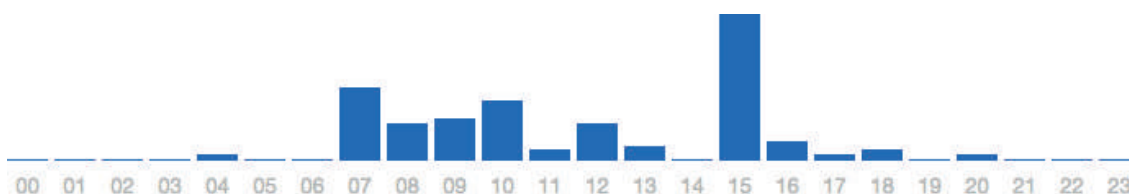
**Figura 8.** Tweets por hora do Banco Original.



Fonte: foller.me.

O Banco Original apresenta uma recorrência de tweets durante o dia e noite, não acontecendo interação apenas durante a madrugada, o que demonstra certa flexibilidade de horário em interagir, de seus usuários. O pico de Tweets que aconteceu as 16h no horário de Brasília, e resultou em 11 interações.

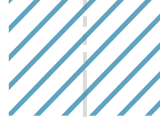
**Figura 9.** Tweets por hora do Banco Santander.



Fonte: foller.me.

Por tratar-se de um banco internacional e com agências em vários países do Mundo, não é de fácil compreensão a análise do horário de pico das interações com o Banco Santander, no entanto vale ressaltar que o pico de interação teve 32 Tweets, número elevado em relação as outras instituições analisadas.





Esta pesquisa fez uma análise do comportamento no Twitter das três maiores instituições financeiras com atuação no Brasil, selecionadas por segmento e por quantidade de clientes, através das contas-chave da matriz de cada uma destas instituições. A pesquisa foi exclusivamente de monitoramento das contas, não houve qualquer consulta às instituições financeiras pesquisadas ou pesquisa junto aos usuários.

A pesquisa mostrou que as instituições financeiras se cadastraram na rede em momentos diferentes, e trabalham com focos diferentes em cada conta. Há grande diferença em relação ao número de Tweets, seguidores e perfis que estas instituições seguem. Foi possível notar, o alto grau de pontos negativos vinculados as instituições, considerando a nuvem de palavras; com citações de ajuda, instabilidades e telefone da instituição; assim como um desvio da atividade foco da instituição em um caso. A teoria trata de sensores sociais que permitem a indexação em tempo real da web social com o objetivo de fornecer informações sobre a estrutura e a atividade de redes sociais (Rada et. al., 2014), uma vez que cada sujeito é um potencial produtor de informação, e se um dos resultados da internet é a velocidade da informação, quando se trata do Twitter, esta informação ocorre em tempo real (Lemos, 2008), o que resulta em grande amplitude na voz do cliente, graças a evolução da internet e aparecimento e disseminação das mídias sociais (Salvador et. al., 2015), no entanto, mesmo diante de todo este contexto, a pesquisa pode concluir uma subutilização deste poder, quando relacionada a oportunidade de divulgação de produtos e serviços das instituições financeiras e uma nítida conclusão de que as instituições atuam – quando há atuação - por demanda de problemas dos usuário e não de forma pró ativa; deixando de atuar nesta rede social, com o marketing de relacionamento, que é essencial para as organizações (Martins et. al., 2015). A literatura mostra que dentro de um cenário de alta competitividade, considerar o contexto de análise de dados, de conteúdo e de discurso, pode favorecer consideravelmente, a visão das empresas para as tendências de mercado, para a opinião dos clientes e a aceitação de novos produtos e serviços, favorecendo a identificação da melhor estratégia conforme o perfil do cliente (Reis et al., 2016).

Buscando refletir sobre os resultados à luz da teoria acerca da utilização do S-CRM observa-se que os indicadores aqui descritos apontam para a necessidade de utilização adequada da tecnologia, visando comunicação com os clientes, gerando interação e cooperação nas estratégias das instituições analisadas, corroborando com os pressupostos deste ambiente relatados por outros estudos que apontam melhoria no relacionamento do cliente (Choudhury; Harrigan, 2014; Utami; Alamsyah, 2017), monitoramento colaborativo (Greenberg, 2009; Reinhold; Alt, 2019), uso de informações obtidas por meio de microblogs para disseminação de informações (Rada et al., 2014; Nisar; Yeung, 2018) e geração de novas estratégias (Vickers, 2019).





## ■ CONCLUSÃO

Esta pesquisa se propôs a analisar como o contexto do S-CRM pode influenciar a forma de gestão de relacionamento, como as instituições financeiras têm adotado as mídias sociais como ferramenta estratégica de comunicação com seus clientes no mundo virtual, especificamente o Twitter, e como as mídias sociais refletem na imagem dessas instituições.

Além de dados bibliográficos que versam sobre S-CRM, foi utilizada análise do discurso para a coleta dos dados, na qual foi feito o monitoramento dos perfis das contas-chave da rede social Twitter, das três maiores instituições financeiras no Brasil. Os resultados revelam que o contexto do S-CRM no mercado financeiro possui características específicas que influenciam o processo de comunicação e relacionamento com os clientes com ênfase na velocidade da comunicação (crítica ou elogio) gerando aspectos positivos ou negativos para a marca das instituições, bem como a busca crescente dos usuários por atendimento através de mídias sociais. Compreender essas características têm implicações para as instituições financeiras, pois evidenciam o nível de preparação para um novo modelo de atendimento ao cliente e ao uso de S-CRM, que pode ser explorado para melhorar a experiência do cliente e buscar melhores resultados dentro deste contexto. O estudo pode concluir que as instituições financeiras não se beneficiam da principal razão de ser do Twitter, responder à questão: “O que está acontecendo?” e assim fazer uso da ferramenta de forma a divulgar sua marca e seus produtos e serviços.

A visão geral é de que as instituições não enxergam a força do Twitter, uma vez que levam um certo tempo até se cadastrarem na ferramenta e seus Tweets não são proporcionais a quantidade de clientes e seguidores.

A nuvem de palavras apresenta muitos pedidos de ajuda e em sua grande maioria são palavras de aspecto negativo, apresentando um número maior de reclamações por parte do usuário. Neste sentido, chama atenção o fato do Banco Original se apresentar como uma solução 100% digital, mas uma das palavras mais comentadas no momento da pesquisa foi o número de telefone da instituição, o que demonstra que o canal digital não está suprimindo esta necessidade de atendimento. Enquanto o Banco Santander em sua página oficial faz menção de hashtags a diversas causas, mas nenhuma que se relacione ao seu negócio, assim como os perfis que mencionam o banco que são em sua grande maioria, perfis de empresas do grupo, diferentemente das duas outras instituições.

Com estes resultados pode-se concluir que no contexto do S-CRM, ferramentas como o Twitter, podem influenciar a forma de gestão de relacionamento entre clientes e instituições financeiras, mas não há ainda a utilização da tecnologia com vistas a uma estratégia integrada, uma vez que não faz uso - ou se faz, é ineficaz, por não estar nos Tweets dos clientes - de ações de divulgação e promoção de produtos e serviços.





As instituições financeiras não têm adotado as mídias sociais como ferramenta estratégica de comunicação com seus clientes no mundo virtual, atuando muito mais para tentar “conter” as reclamações dos clientes; refletindo assim de maneira negativa, o que pode ser visto na nuvem de palavras.

A pesquisa contribui com lacunas teórica e metodológica quanto a compreensão do fenômeno e monitoramento de rede social em relação a instituições financeiras. Na perspectiva aplicada, a pesquisa oferece contribuições para as instituições em geral quanto a compreensão da influência do S-CRM na qualidade do relacionamento com o cliente, ações quanto a imagem da instituição e novos canais de contato e serviços.

O potencial para novos estudos está relacionado com as contribuições da utilização do S- CRM alinhado com outras mídias sociais, que podem medir a eficiência desta nova forma de relacionamento. Trata-se de um tema com grande oportunidade de estudo em contextos específicos, bem como na perspectiva metodológica, por meio do monitoramento de redes sociais e análises de sentimentos.

## ■ REFERÊNCIAS

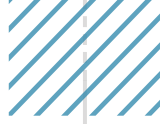
1. ADI, A. Occupy PR: An analysis of online media communications of Occupy Wall Street and Occupy London. *Public Relations Review* 41. 508–514. 2015.
2. ALI, M.; MELEWAR, T. C.; DENNIS, C. Special issue on CRM: Technology adoption, business implications, and social and cultural concerns. *Journal of Marketing Management*. Feb. Vol. 29 Issue 3-4, p391-392. 2p.2013.
3. ALMEIDA, G. R. T.; CIRQUEIRA, D. R.; LOBATO, F. M. F. Improving Social CRM through eletronic word-of-mouth: a case study of ReclameAqui. *Anais do XXIII Simpósio Brasileiro de Sistemas Multimídia e Web: Workshops e Pôsteres*. 2019.
4. CAREGNATO, R. C.; MUTTI, R. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. *Texto Contexto Enferm, Florianopolis*. Out-Dez; 15(4): 679-84. 2006.
5. CHEN, I. J.; POPOVICH, K. Understanding customer relationship management (CRM): people, process and technology. *Bus Process Manage* 9(5):672–688. 2003.
6. CHOUDHURY, M. M.; HARRIGAN, P. CRM to social CRM: the integration of new technologies into customer relationship management. *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 22, No. 2, 149–176. 2014.
7. CIRIBELI, J. P.; PAIVA, V. H. P. Redes e mídias sociais na internet: realidades e perspectivas de um mundo conectado. *Mediação, Belo Horizonte*, v. 13, n. 12, jan./jun. de 2011.
8. DURGAM, P. Examining SCRM approach and its role in facilitating tacit knowledge sharing & creation, and exploring its integration effects. *Departament of information and Service Economy. Aalto University. Doctoral Dissertations*. 2016.
9. GREENBERG, P. Social CRM Comes of Age. ORACLE. White Paper. 2009.





10. GOLDENBERG, B. Always On. Customer Relationship Management. 2008.
11. GREGOLIM, M. R. Análise do discurso e mídia: a (re)produção de identidades. Comunicação, mídia e consumo. São Paulo. V.4. n.11. p. 11-25. 2007.
12. JENSEN, A. Is Your Bank All 'A Twitter? Aba Bank Marketing and Sales. June. 2014.
13. JUNGES, F. M.; KLEIN, A. Z.; GONÇALO, C. R. A Influência do Contexto de Mobilidade no Processo de Tomada de Decisão Individual. XL Encontro da ANPAD. Costa do Sauípe/BA. 25 a 28 de setembro de 2016.
14. LEMOS, L. O poder do discurso na cultura digital: o caso Twitter. 1. Jornada nacional de estudos do discurso. 27, 28 e 29 de março de 2008.
15. LIU, X.; BURNS, A. C.; HOU, Y. An Investigation of Brand-Related User- Generated Content on Twitter. Journal of Advertising, 46(2), 236–247. 2017.
16. LUCAS Jr.; SOUZA, C. A. Estabelecendo estratégias de comunicação integrada nas redes sociais: análise de uma instituição financeira brasileira. Revista Pensamento & Realidade. Ano XIV. V. 26. N. 3. 2011.
17. MARTINS, C. B.; KNISS, C. T.; ROCHA, R. A. Um estudo sobre o uso de ferramentas de gestão de marketing de relacionamento com o cliente. REMark – Revista Brasileira de Marketing. V. 14. N. 1. Jan/Mar. 2015.
18. NISAR, T. M., & YEUNG, M. Twitter as a tool for forecasting stock market movements: A short-window event study. The Journal of Finance and Data Science, 4(2), 101–119. <https://doi.org/10.1016/j.jfds.2017.11.002>. 2018.
19. PALMATIER, R. W. Relationship Marketing. In Relationship Marketing. <https://doi.org/10.4324/9780080525150>. 2008.
20. QUINTON, S. The digital era requires new knowledge to develop relevant CRM strategy: a cry for adopting social media research methods to elicit this new knowledge. Journal of Strategic Marketing. Vol. 21, No. 5, 402–412. 2013.
21. RADA, J. F. S.; TORRES, M.; MAESTRE, R. PEINADO, E. A Linked Data Approach to Sentiment and Emotion Analysis of Twitter in the Financial Domain. Semantic Scholar. 2014.
22. REINHOLD, O.; ALT, R. The Role of Social CRM in Social Information Systems: Findings from Four Case Studies. Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences. 2019.
23. REIS, A. C. B. C.; IACOVELLO, M. T.; ALMEIDA, L. B. B.; COSTA FILHO, B. A. C. Marketing de relacionamento: agregando valor ao negócio com Big Data. REMark – Revista Brasileira de Marketing. V. 15. N. 4. Nov. 2016.
24. SALVADOR, A. B.; STREHLAU, V. I.; IKEDA, A. A. Crise local de marca global e o uso do monitoramento de redes sociais. REMark – Revista Brasileira de Marketing. V. 14. N. 4. Out/Dez. 2015.
25. SERGIO, R. S.; CHRISTOPOULOS, T. P.; PRADO, E. P. V. Comportamento dos bancos no Twitter e seus efeitos sobre a imagem da marca. REGE – Revista de Gestão 24. 2-12. 2017.
26. SOUSA, A. Movimento Brasil Digital: por um país inovador e inclusivo. IT Mídia. 2018.





27. SOUZA, T. T. P.; KOLCHYNA, O.; TRELEAVEN, P. C.; ASTE, T. Twitter Sentiment Analysis Applied to Finance: A Case Study in the Retail Industry. Cornell University. 2015.
28. SIRIWARDANA, A.; DISSANAYABE, R. Social Customer Relationship Management (SCRM) in Contemporary Business Era. International Journal of Business and Management Invention. V. 7. Issue 9 Ver. I. September. PP- 59-64. 2018.
29. UTAMI, A.; ALAMSYAH, A. Content analysis of Indonesia's e-commerce on facebook page using social network analysis for social customer relationship management effort. e-Proceeding of Management: Vol.5, No.1 p. 866. 2018.
30. VICKERS, M. It's Time to Deploy, not Dabble with, Social CRM. Tipping Point. Customer Relationship Management. January/February. 2019.
31. WOLFE, D. Wachovia Tests Twitter's Potential as Banking Tool. American Banker. Vol. 173, N.179. 2008.
32. ZENDESK. ¿Cómo transformar el servicio de atención al cliente con un enfoque Omnicanal ? 2019.



---

# A Lei dos motoristas e suas considerações para descanso e jornada de trabalho

| **Regiane de Fatima Bigaran Malta**  
FATEC

| **Barbara Brandino**  
FATEC

| **Dulcineia Souza Mathias**  
FATEC

| **Gislene Ramires**  
FATEC

# RESUMO

Em 2012 com a regulamentação da profissão do motorista – Lei 12.619 – ocorreram significativas evoluções no âmbito do Direito do Trabalho e dos Transportes. Em decorrência desta lei surgiu posteriormente a Lei 13.103/2015, reformulada, também conhecida como Lei dos Motoristas, que alterou várias regras quanto ao trabalho do motorista profissional, em especial quanto a duração de jornada de trabalho e o intervalo intra-jornada (descanso). O objetivo deste artigo é tecer algumas considerações quanto ao descanso e a jornada de trabalho dos motoristas profissionais. Para o desenvolvimento foram consultadas diversas referências entre livros, sites e realizada uma pesquisa com profissionais que atuam no segmento em março de 2020. Como considerações finais observamos que, dado as alterações propostas com a Lei 13.103/15 as obrigações quanto a jornada de trabalho passaram a ser realizadas, cada vez mais, com a utilização de sistemas computadorizados para acompanhamento da jornada de trabalho e controle de documentos, em adequação a lei.

**Palavras-chave:** Motorista Profissional, Lei dos Motoristas, Gestão de Pessoas, Transporte de Cargas Rodoviárias.

## ■ INTRODUÇÃO

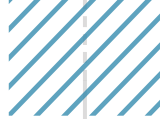
Em 2012 com a regulamentação da profissão do motorista – Lei 12.619 – ocorreram significativas evoluções no âmbito do Direito do Trabalho e dos Transportes. Dentre elas destaca-se a Lei 13.103/2015, também conhecida como Lei dos Motoristas, que em seu escopo: dispõe sobre o exercício da profissão de motorista; altera a Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 9.503, de 23 de setembro de 1997 - Código de Trânsito Brasileiro, e 11.442, de 5 de janeiro de 2007 (empresas e transportadores autônomos de carga), para disciplinar a jornada de trabalho e o tempo de direção do motorista profissional; altera a Lei nº 7.408, de 25 de novembro de 1985; revoga dispositivos da Lei nº 12.619, de 30 de abril de 2012; e dá outras providências (Lei 13.103/2015).

Um dos direitos profissionais de todo e qualquer colaborador que exerça atividade mediante vínculo empregatício, refere-se as regulamentações de descanso e jornada de trabalho. No caso particular dos motoristas, sejam aqueles que exercem transporte rodoviário de passageiros ou de cargas, a Lei 12.619/2012 era aplicável aos motoristas empregados com formação profissional e atuantes no transporte rodoviários de cargas e passageiros. Já a Lei 13.103/2015 destina-se, não só aos motoristas empregados, como também, aos motoristas autônomos. Esse ordenamento jurídico está previsto na Constituição Federal – direitos civis e seguridade social.

O tema abordado é imprescindível para conhecimento de empregado e empregador, com o intuito de esclarecer e estabelecer direitos e deveres de ambos para que se possa cumprir a Lei 13.103/2015 e, para efeitos desse artigo será considerado o art. 2º, V, alínea “b” da referida Lei que comenta sobre a jornada de trabalho em que o empregador poderá adotar meios tecnológicos de controle da viagem com o uso de tacógrafos, sensores, travas nas portas, rádio frequência, etc. O tema desenvolvido pode exercer uma funcionalidade importante ao abordar que, embora o tempo que o motorista permanecerá em direção dependa tanto do empregador quanto do empregado, tal controle ainda é de principal responsabilidade do gestor.

Um dos principais obstáculos encontrados para execução da Lei é a pouca ou quase nenhuma área apropriada para descanso do profissional que está em trânsito, o que impacta, conseqüentemente, em um grande desafio, já que a falta de repouso do mesmo resulta em grande risco de acidentes. Não é clara a fiscalização sobre controle de jornada de trabalho dos motoristas nas empresas, uma vez que grande parte delas visam a entrega rápida para retorno da frota, independente do motorista.

Mediante o exposto, este estudo apresenta a seguinte pergunta de pesquisa: Os motoristas profissionais de transporte de cargas rodoviárias conhecem e cumprem as paradas



previstas na Lei 13103/15? O objetivo deste artigo é tecer algumas considerações quanto ao descanso e a jornada de trabalho dos motoristas profissionais. Os objetivos específicos por sua vez visam diagnosticar onde há falhas em cumprir a lei do motorista, se a mesma é aplicada por parte do empregado e do empregador. Considerando também um terceiro ator, que é o setor público, porque se o empregador exige do empregado que a lei se faça cumprir, quais as condições existentes a fim de que o profissional possa realizar as paradas descritas na lei.

Os dados de coleta para este estudo será realizado através dos campos exploratórios, estatísticos e investigativos para identificação e conclusão da falha existente, a partir de revisão bibliográfica e pesquisa com profissionais da área.

Straforini (2010), ao analisar o ciclo do ouro, é categórico em afirmar que o sistema de circulação terrestre, mais que um meio de circulação de pessoas ou de cargas, foi a base material e normativa que deu sustentação para uma nova configuração territorial do País. Logo, o Brasil que conhecemos foi construído com a participação fundamental dos profissionais da área de transportes.

Este artigo está dividido em 5 seções a primeira apresenta os conceitos relacionados ao Transporte Rodoviário de Cargas, evidenciando a sua importância para matriz de transportes nacional, depois expõe os principais pontos da lei 13103/2015 que regulamenta a jornada de trabalho dos motoristas, na terceira seção é apresentado o resultado da pesquisa, realizada com motoristas de transporte rodoviário de cargas, na quarta são demonstrados os resultados e discussões a fim de evidenciar a importância do descanso para estes profissionais e outros pontos cruciais da lei para a manutenção da segurança e melhoria do transporte rodoviário no país, na quinta e última seção foi elaborada as considerações finais.

## ■ EMBASAMENTO TEÓRICO

### Gestão de pessoas

A administração e fiscalização de uma organização tem como um dos seus principais objetivos a criação, distribuição, monitoramento e apontamento dos resultados de um produto ou serviço, seja qual for: materiais, financeiros, mercadológicos, administrativos e humanos. Cada vez, torna-se mais necessário administrar e gerenciar a comunicação, a motivação, o desempenho, a liderança, o empreendedorismo, o envolvimento, o comprometimento com o trabalho, a identidade, a qualidade de vida, o sentido do trabalho e a saúde do trabalhador.

Em relação a finalidade de administrar pessoas Chiavenato (1992) apresenta como principais objetivos: 1. criar, manter e desenvolver um contingente de recursos humanos com habilidade e motivação para realizar os objetivos da organização; 2. Criar, manter





e desenvolver condições organizacionais de aplicação, desenvolvimento e satisfação as pessoas e alcance dos seus objetivos; 3.alcançar a eficiência de cada um através dos recursos disponíveis.

## **Objetivo da profissão**

Segundo Ballou (2010, p. 15) “o transporte de cargas é favorável em vários sentidos. Entre eles a agilidade e a rapidez na entrega de mercadorias em viagens curtas ou longas, a disponibilidade de carregar e descarregar em qualquer lugar diretamente ao cliente (porta-porta),sendo que o transporte rodoviário vai ganhando um grande mercado no setor produtivo em geral”. Já Bowersox e Closs(2001) afirmam que o objetivo da logística é fornecer produtos ou serviços no local e momento esperados pelos clientes, e ressaltam que a implementação das melhores práticas logísticas é um dos maiores desafios tanto das organizações como do governo.

## **Leis e Obrigações**

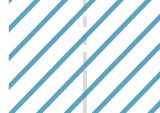
Até a edição da Lei 12619/2012,Lei do Motorista Profissional, não haviam controles sobre a jornada de trabalho dos motoristas de carga e passageiros previstos em lei. Assim ,a regulamentação era uma grande necessidade tendo em vista que a limitação da jornada de trabalho consiste em um direito fundamental social, previsto como tal no inciso XIII, do art.7º, da Constituição Federal. A peculiaridade da realidade fática, em que é prestado o trabalho do motorista profissional tem gerado muitos debates. Se a Lei 12.619/2012 suscitou dúvidas quanto a extensão de sua abrangência, a Lei 13103/2015 deixou mais claras que as regras do novo estatuto profissional são aplicáveis não só para os motoristas empregados, mas também aos autônomos. Entretanto, outras dúvidas permanecem.

A Declaração Universal dos Direitos do Homem prevê que todo homem tem direito a repouso e lazer, devendo haver limite das horas de trabalho (ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS,1948).

## **■ DESENVOLVIMENTO DA TEMÁTICA**

A Lei 13103/2015 de 02/03/2015 que entrou em vigência no dia 17/04/2015 trouxe mudanças importantes não só para motoristas, mas também para as empresas. A Lei foi resultado da pressão derivada da greve geral dos caminhoneiros autônomos e dos interesses do agronegócio, ocorrida em Fevereiro/2015 e tem como objetivo assegurar os direitos e regular os deveres dessa profissão, promovendo algumas mudanças na consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), e no Código de Transito Brasileiro (CTB). Os principais pontos abordados pela Lei são:





## ✓ **Controle e o Registro**

- Em relação ao diário de bordo ou sistemas de monitoramento não houveram mudanças. Entretanto com a nova Lei o controle não é mais responsabilidade apenas do motorista, passa a ser um dever do empregador também;

## ✓ **Jornada de Trabalho**

- O tempo máximo de trabalho são 8 horas diárias, e admitida a realização de duas horas extras, ou até quatro horas extraordinárias, conforme previsto em convenção ou acordo coletivo;

## ✓ **Tempo de Direção e de Espera**

- A Lei estabelece um tempo de descanso de 30 minutos a cada seis horas de trajeto do motorista, não permitindo que ultrapasse cinco horas e meia contínuas no exercício;

## ✓ **Descanso**

- Cada 24 horas trabalhadas, o motorista deve ter um descanso de 11 horas. Importante 8 horas ininterruptas e o restante pode ser fracionado;

## ✓ **Remuneração**

- Salários não podem ser menor ou inferior ao piso da categoria. E os pagamentos acordados da melhor maneira para ambos;

## ✓ **Seguro Obrigatório**

- O Seguro obrigatório deve ser no valor mínimo correspondente a 10 vezes o piso salarial da categoria, a ser custeado pelo empregador;

## ✓ **Exames Toxicológicos**

- São realizados na admissão e no desligamento da função. A lei obriga a submissão de análises com janela de detecção mínima de 90 dias e programa de controle de uso de álcool e drogas instituído pelo empregador, pelo menos uma vez a cada dois anos e meio.



## Método de pesquisa

Através de pesquisa realizada em Março/2020 com 35 profissionais da área de Transporte de Cargas, sendo 18 motoristas trabalhando na classe CLT e 17 motoristas como Autônomos, exercendo a função no momento atual, foram aplicadas as seguintes perguntas para todos:

1. Você sabia que dentre as 24 horas do dia precisa tirar 11 horas de descanso? E que não necessariamente precisam ser ininterruptas?(Figura 2).
2. Você realiza as paradas obrigatórias?(Figura 3).
3. Os lugares em que você costuma fazer as paradas cumprem com as suas reais necessidades? Limpeza, segurança?(Figura 4).
4. Você acha que o rastreamento colabora com a questão de segurança nas paradas?(Figura 5).
5. Você já sofreu algum acidente devido ao cansaço da sua jornada?(Figura 6).
6. Você já passou por alguma fiscalização por polícia rodoviária na questão de horário de jornada de trabalho por tacógrafo?(Figura 7).

## Resultados

E após a análise das respostas referente as perguntas já apresentadas, como mostra a figura 1, é possível visualizar pontos de extrema importância na profissão do motorista que é responsável por grande parte do sistema rodoviário de cargas.



**Figura 1. Questionário.**

| Data/Hora        | Você sabia que dentre as 24 horas do dia precisa tirar 11 horas de descanso? E que não necessariamente precisam ser ininterruptas? | Você realiza as paradas obrigatórias? | Os lugares em que você costuma fazer as paradas cumprem com as suas reais necessidades? Limpeza, segurança? | Você acha que o rastreamento colabora com a questão de segurança nas paradas? | Você já sofreu algum acidente devido ao cansaço da sua jornada? | Você já passou por alguma fiscalização por polícia rodoviária na questão de horário de jornada de trabalho por tacógrafo? |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 09/03/2020 10:12 |                                                                                                                                    |                                       |                                                                                                             |                                                                               |                                                                 |                                                                                                                           |
| 11/03/2020 20:56 |                                                                                                                                    |                                       |                                                                                                             |                                                                               |                                                                 |                                                                                                                           |
| 11/03/2020 21:14 | Sim                                                                                                                                | Não                                   | Não                                                                                                         | Sim                                                                           | Sim                                                             |                                                                                                                           |
| 23/03/2020 16:27 | Sim                                                                                                                                | Sim                                   | Sim                                                                                                         | Sim                                                                           | Não                                                             | Não                                                                                                                       |
| 23/03/2020 16:33 | Sim                                                                                                                                | Não                                   | Não                                                                                                         | Não                                                                           | Não                                                             | Não                                                                                                                       |
| 23/03/2020 16:37 | Sim                                                                                                                                | Sim                                   | Não                                                                                                         | Sim                                                                           | Não                                                             | Sim                                                                                                                       |
| 23/03/2020 16:38 |                                                                                                                                    |                                       |                                                                                                             |                                                                               |                                                                 | Sim                                                                                                                       |
| 23/03/2020 16:39 |                                                                                                                                    |                                       |                                                                                                             |                                                                               |                                                                 |                                                                                                                           |
| 23/03/2020 17:25 | Sim                                                                                                                                | Sim                                   | Não                                                                                                         | Sim                                                                           | Não                                                             | Sim                                                                                                                       |
| 23/03/2020 19:03 | Sim                                                                                                                                | Sim                                   | Sim                                                                                                         | Sim                                                                           | Não                                                             | Não                                                                                                                       |
| 23/03/2020 19:07 | Sim                                                                                                                                | Sim                                   | Sim                                                                                                         | Sim                                                                           | Não                                                             | Sim                                                                                                                       |
| 23/03/2020 19:11 | Sim                                                                                                                                | Sim                                   | Não                                                                                                         | Não                                                                           | Não                                                             | Não                                                                                                                       |
| 23/03/2020 19:15 | Sim                                                                                                                                | Sim                                   | Sim                                                                                                         | Sim                                                                           | Não                                                             | Não                                                                                                                       |
| 23/03/2020 19:39 | Sim                                                                                                                                | Não                                   | Não                                                                                                         | Não                                                                           | Não                                                             | Sim                                                                                                                       |
| 23/03/2020 20:12 | Sim                                                                                                                                | Não                                   | Não                                                                                                         | Não                                                                           | Não                                                             | Não                                                                                                                       |
| 23/03/2020 20:25 | Sim                                                                                                                                | Sim                                   | Não                                                                                                         | Sim                                                                           | Não                                                             | Sim                                                                                                                       |
| 23/03/2020 20:26 | Sim                                                                                                                                | Sim                                   | Não                                                                                                         | Sim                                                                           | Não                                                             | Sim                                                                                                                       |
| 23/03/2020 20:29 | Sim                                                                                                                                | Sim                                   | Não                                                                                                         | Sim                                                                           | Não                                                             | Sim                                                                                                                       |
| 24/03/2020 11:55 | Não                                                                                                                                | Sim                                   | Sim                                                                                                         | Não                                                                           | Não                                                             | Sim                                                                                                                       |
| 26/03/2020 17:33 | Sim                                                                                                                                | Sim                                   | Sim                                                                                                         | Sim                                                                           | Sim                                                             | Não                                                                                                                       |
| 26/03/2020 17:36 | Sim                                                                                                                                | Não                                   | Não                                                                                                         | Sim                                                                           | Não                                                             | Não                                                                                                                       |
| 26/03/2020 18:12 | Sim                                                                                                                                | Sim                                   | Não                                                                                                         | Sim                                                                           | Não                                                             | Não                                                                                                                       |
| 26/03/2020 18:13 | Sim                                                                                                                                | Sim                                   | Sim                                                                                                         | Sim                                                                           | Não                                                             | Não                                                                                                                       |
| 26/03/2020 18:13 | Sim                                                                                                                                | Sim                                   | Não                                                                                                         | Sim                                                                           | Não                                                             | Não                                                                                                                       |
| 26/03/2020 18:14 | Sim                                                                                                                                | Sim                                   | Sim                                                                                                         | Sim                                                                           | Não                                                             | Não                                                                                                                       |
| 26/03/2020 18:15 | Sim                                                                                                                                | Não                                   | Sim                                                                                                         | Não                                                                           | Não                                                             | Sim                                                                                                                       |
| 26/03/2020 18:43 | Sim                                                                                                                                | Sim                                   | Sim                                                                                                         | Sim                                                                           | Não                                                             | Não                                                                                                                       |
| 26/03/2020 18:45 | Sim                                                                                                                                | Sim                                   | Sim                                                                                                         | Sim                                                                           | Não                                                             | Não                                                                                                                       |
| 26/03/2020 19:24 | Sim                                                                                                                                | Sim                                   | Não                                                                                                         | Sim                                                                           | Não                                                             | Não                                                                                                                       |
| 26/03/2020 19:57 | Não                                                                                                                                | Sim                                   | Não                                                                                                         | Sim                                                                           | Não                                                             | Não                                                                                                                       |
| 27/03/2020 05:54 | Sim                                                                                                                                | Não                                   | Não                                                                                                         | Não                                                                           | Não                                                             | Não                                                                                                                       |
| 27/03/2020 09:18 | Não                                                                                                                                | Sim                                   | Sim                                                                                                         | Sim                                                                           | Não                                                             | Não                                                                                                                       |
| 27/03/2020 10:19 | Sim                                                                                                                                | Sim                                   | Não                                                                                                         | Sim                                                                           | Não                                                             | Sim                                                                                                                       |
| 27/03/2020 12:29 | Sim                                                                                                                                | Sim                                   | Não                                                                                                         | Não                                                                           | Não                                                             | Não                                                                                                                       |
| 28/03/2020 19:19 | Sim                                                                                                                                | Sim                                   | Não                                                                                                         | Não                                                                           | Não                                                             | Não                                                                                                                       |

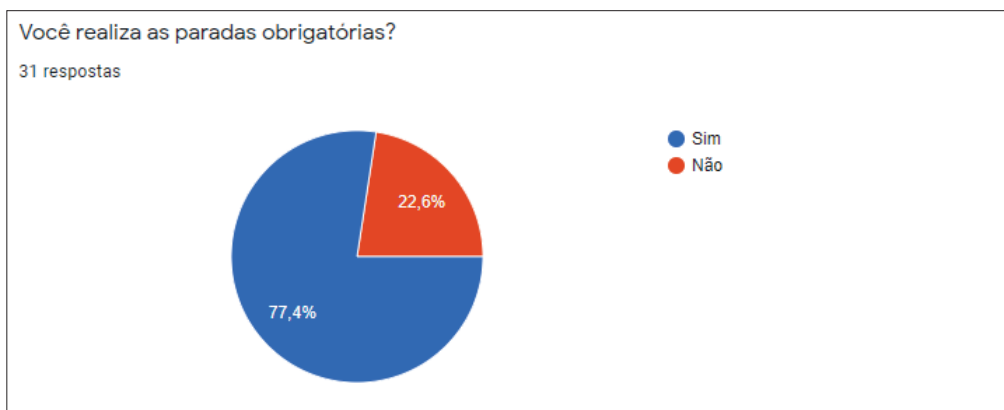
Fonte: Autoras (2020).

**Figura 2. Questão 1.**



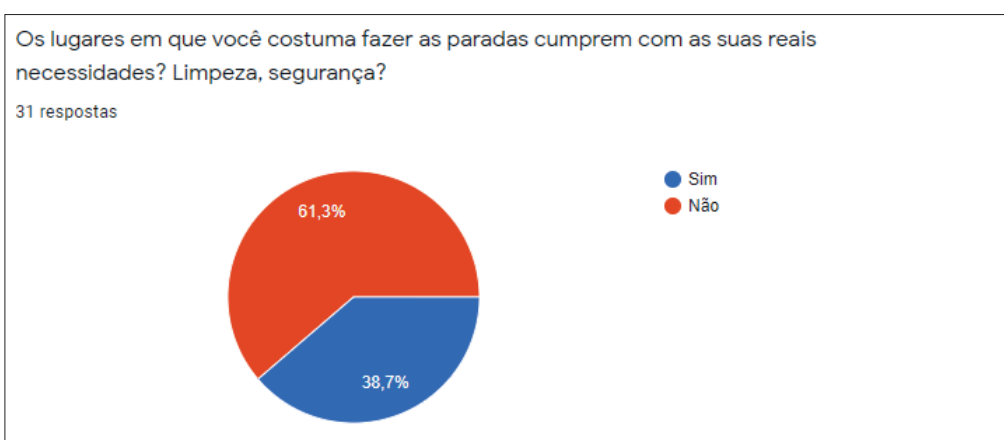
Fonte: Google Forms (2020).

**Figura 3. Questão 2.**



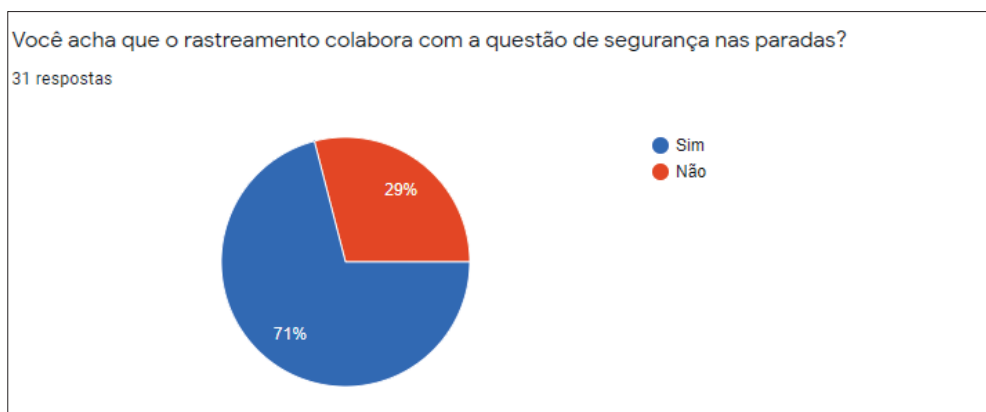
Fonte: Google Forms (2020).

**Figura 4. Questão 3.**



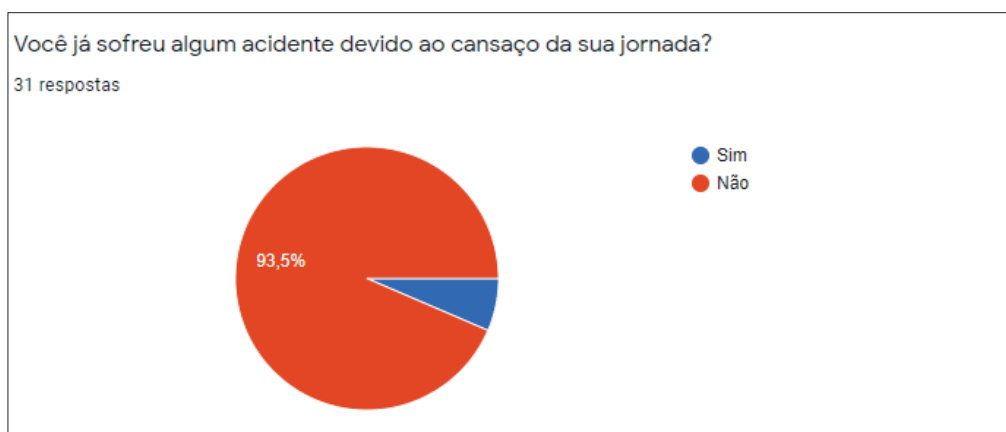
Fonte: Google Forms (2020).

**Figura 5. Questão 5.**



Fonte: Google Forms (2020).

**Figura 6.** Questão 5.



Fonte: Google Forms (2020).

**Figura7.** Questão 6.

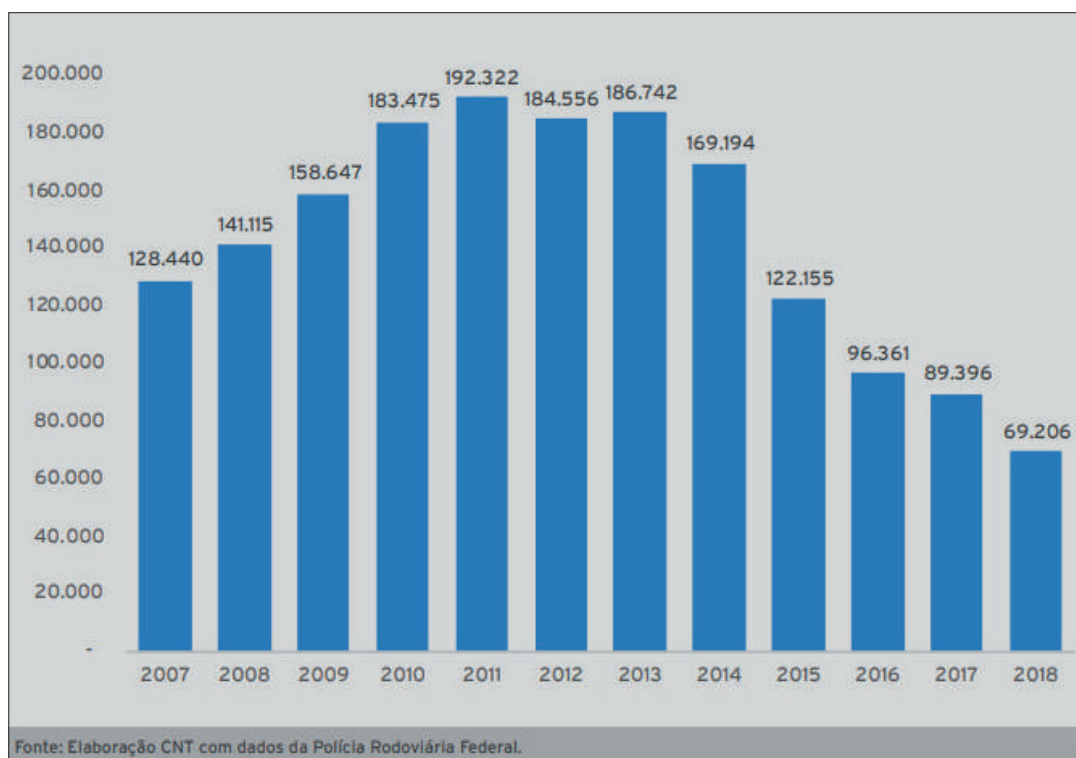


Fonte: Google Forms (2020).

## ■ RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir dos resultados obtidos pela pesquisa por 35 profissionais da área, sendo motoristas na faixa etária de 39 a 65 anos, conseguimos avaliar com mais clareza os maiores desafios desta profissão, que abrangem principalmente segurança própria e de todos que trafegam durante seu percurso de trabalho, abastecimento da Cadeia de Suprimentos em sua totalidade, cumprimento do descanso e refeições, saúde física e mental. Avaliando os resultados também é possível concluir que dentro desse cenário de estudo, os motoristas que responderam as questões demonstram conhecimento da Lei 13103/15 conforme as respostas das figuras 2,3,5,6 e 7. Outro fator imprescindível são os acidentes, sendo eles de pequeno porte (sem vítimas, porém com grandes prejuízos devido a atrasos e perda de mercadorias), como os mais graves (óbitos) que podemos demonstrar que a partir das novas regras que a Lei 13103/15 atinge um curva decrescente conforme figura 8.

**Figura 8.** Acidentes por tipo registrados nas rodovias federais brasileiras – Brasil – 2007 - 2018.



Fonte: CNT (2020).

No entanto, é evidente, conforme a figura 4, que mesmo com grandes conquistas existem muitos pontos que precisam de melhorias contínuas. A limpeza, segurança, alimentação, acomodação é um direito de todo trabalhador e, para a profissão do Motorista, esse é um ponto que o poder público em parceria com as empresas precisam trabalhar firmemente. Assim como a infraestrutura das estradas que também torna-se, senão o maior, um dos piores desafios dessa classe.

## ■ CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme apresentado, o principal objetivo foi identificar a importância de fornecer as condições necessárias a fim de valorizar a profissão dos motoristas e determinar quais os pontos mais críticos que enfrentam em sua jornada diária, e também quais as mudanças que a Lei 13103/15 trouxe desde a sua implantação do ponto de vista dos motoristas. É possível observar que o capital humano na área de transportes é essencial tanto para as empresas, quanto para a sociedade, aumentando a segurança nas estradas. Este estudo limitou-se a observar a lei e a opinião dos motoristas que responderam à pesquisa, porém com grande foco e legitimidade. Se faz necessária a ampliação destas pesquisas, com novos fatores para determinar pontos que não foram citados e buscar possíveis melhorias para esta prática profissional.

## ■ REFERÊNCIAS

1. BALLOU, R. **Logística empresarial: transportes, administração de materiais, distribuição física**. São Paulo: Atlas, 2010.
2. BOWERSOX, D.J. ;CLOSS, D. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimentos**. SÃO PAULO: ATLAS, 2001.
3. BR, GOV. **Lei 12.619. Exercício da profissão de motorista**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2012/Lei/L12619.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Lei/L12619.htm). Acesso em 20 mar. 2020.
4. BR, GOV. **Lei13.103. Exercício sobre a profissão de motorista**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2015/Lei/L13103.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13103.htm). Acesso em 20 mar. 2020.
5. BRASIL, NAÇÃO UNIDAS. **Declaração Universal dos Direitos Humanos**. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/direitoshumanos/declaracao/>. Acesso em 20 mai2020.
6. CHIAVENATO. I. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
7. CNT .**Acidentes Rodoviários**. Disponível em: [https://cnt.org.br/acidentes-rodoviaros-camihoes\\_](https://cnt.org.br/acidentes-rodoviaros-camihoes_). Acesso em 21 abr. 2020.
8. FORMS. **Questionário aos Motoristas**.Disponível em:[https://docs.google.com/forms/d/1zd-DbihfBrqfDfvO37UB\\_afqYTenGJaJ9AypkEf9Pe8Q/edit#responses](https://docs.google.com/forms/d/1zd-DbihfBrqfDfvO37UB_afqYTenGJaJ9AypkEf9Pe8Q/edit#responses). Acesso em 20 abr. 2020.
9. MUDANÇAS DA LEI 13103/2015, **Seus principais tópicos**. Disponível em: <https://www.auto-trac.com.br/blog/lei-no-13-1032015-saiba-o-que-mudou-com-a-nova-lei-do-motorista/>. Acesso em 13 jun. 2020.
10. STRAFORINI, Rafael. **Alteridade territorial: uma leitura geohistórica do território colonial brasileiro**. Disponível em: [https://enhpgii.files.wordpress.com/2009/10/texto\\_rafael\\_straforini1.pdf](https://enhpgii.files.wordpress.com/2009/10/texto_rafael_straforini1.pdf). Acesso em: 03 jun. 2020.

---

# Capital investido em gestão ambiental e desempenho financeiro: casos brasileiros

- | Evelyn Seligmann Feitosa
- | Leonardo Fernando Cruz Basso
- | Firmino Borges Leal Neto

# RESUMO

Devido aos avanços da degradação ambiental, surgiu, nas organizações contemporâneas, a necessidade de desenvolver uma consciência ecológica, visando criar e incorporar valores e diretrizes relacionadas a questões de preservação do meio ambiente. A busca de redução de emissão de gases do efeito estufa, a comercialização de créditos de carbono e a utilização de fontes de energia renováveis, são evidências do uso de recursos naturais da forma mais racional possível. Neste contexto, pode-se destacar o problema da conciliação entre obter resultados financeiros e o investimento de recursos em diretrizes e ações que possuem algum viés ou variável ecológica. O objetivo principal deste artigo é descrever as principais medidas socioambientais tomadas nas organizações pesquisadas e verificar alguns dos seus principais indicadores de desempenho, nas vertentes de lucratividade e crescimento. Desenvolveu-se a presente pesquisa por meio de pesquisa bibliográfica, realizando-se também um estudo de casos múltiplos, em três empresas, que foram escolhidas devido à sua atuação e reconhecimento nacional e internacional. Dos dados coletados e analisados, em que pesem as limitações inerentes ao método de estudos de casos e a complexidade inerente à realidade empresarial, concluiu-se ser possível haver uma certa harmonia entre lucratividade e crescimento e a tomada de medidas socioambientais, em atendimento às exigências impostas pela sociedade moderna, como mostram os casos estudados. Entretanto, é preciso ter-se em mente que o desempenho financeiro é um construto, passível de ser afetado por diversas outras variáveis; destarte, indica-se, também, a possibilidade de que, em momentos de turbulência, sobretudo, existam divergências de resultados projetados e obtidos, quanto às trajetórias de investimento socioambiental e do desempenho financeiro.

**Palavras-chave:** Gestão Ambiental, Créditos de Carbono, Investimento, Desempenho Financeiro, Indicadores.



## ■ INTRODUÇÃO

Da revolução industrial aos meados do século XX, mais precisamente até a década de 1960, a preocupação dominante na vida empresarial dizia respeito, principalmente, aos seus sistemas de produção, eficiência, mercados e à consequente lucratividade. Com o avanço da degradação ambiental, a sociedade passou a exigir das organizações, em geral, a adoção de medidas preventivas e não mais apenas reparos aos estragos já causados por suas crescentes externalidades. Por outro lado, pesquisas indicam que a confiança nas organizações diminuiu, à medida que são notados abusos de poder e manobras em favor de interesses corporativos e de seus acionistas, às vezes em detrimento dos demais *stakeholders* (empregados, fornecedores, comunidades, órgãos governamentais, credores, clientes) e com notáveis prejuízos à coletividade. Este fato exigiu uma atitude de maior fiscalização, por parte dos governos, gerando a (até então desconhecida) consciência ecológica (DONAIRE, 2010).

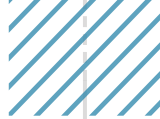
Araújo (2011) declara que no final do século passado, floresceram nas firmas questões relativas à preservação e defesa do ambiente físico-natural, além de programas de cunho social, os quais se tornaram programas ambiciosos, extensos, de ajuda social de fortes impactos junto à comunidade local e não mais de medidas apenas paliativas, para auxiliá-la minimamente. Questões como estas fazem parte, de forma crescente, das discussões dos cidadãos-consumidores socialmente responsáveis. As empresas passam, então, a visar ao lucro, à maximização da riqueza de seus acionistas, à minimização de custos e a se preocuparem com seu contexto, além, também, no mínimo, com a preservação (senão melhoria) do bem-estar de seus *stakeholders*. Uma parte cada vez maior do capital de investimentos, passa, então, a ser destinada a ações socioambientais (Donaire, 2010).

O artigo seminal *Capitalizing on Social Change* da *Business Week* (out/1979, *apud* Donaire, 2010), referiu-se à grandes corporações como a *General Motors Corp.* e a *Nestlé Co.*, como exemplos da maneira pela qual a lucratividade e a rentabilidade das firmas são fortemente influenciadas por sua capacidade de antecipação ou de reação diante de mudanças. Na atualidade, a dinâmica organizacional, incluindo o estabelecimento de objetivos e estratégias, leva em consideração, necessariamente, o contexto socioambiental.

No entanto, embora os investimentos em gestão ambiental tenham crescido, muitas vezes ainda é difícil avaliar o seu retorno, devido a seu cunho ambiental e, conseqüentemente, social. Assim, brotou o interesse dessa pesquisa em buscar elucidar a seguinte questão: empresas brasileiras vêm conseguindo conciliar a alocação de recursos em ações de cunho ecológico e seus resultados?

Este artigo tem a natureza teórico-empírico, aliando uma pesquisa bibliográfica e documental sobre práticas ambientais, com um estudo de casos múltiplos qualitativo, usando-se dados secundários (GIL, 1999), e descreve três casos de firmas reconhecidas por





sua atuação socioambiental, com o objetivo de levantar e relatar suas ações, em um dado intervalo de tempo, estimar seus desempenhos financeiros e avaliar como se relacionam.

A escolha, feita por julgamento e conveniência (MALHOTRA, 2001), recaiu sobre as firmas Natura S.A., Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras) e Vale S.A., devido a disponibilidade e acesso aos dados publicados, possibilitando a busca seletiva de ações ambientais, na leitura dos Relatórios de Sustentabilidade e Relatórios Anuais dos anos 2010 a 2012 e o cálculo de indicadores relativos ao seu desempenho financeiro.

Considerando-se que o desempenho financeiro é um constructo multidimensional (CARTON; HOFER, 2010), dentre as várias medidas existentes, quatro foram aqui utilizadas, nas dimensões lucratividade e crescimento. São elas: ROA (*Return On Assets*), ROE (*Return On Equity*), crescimento do lucro ( $\Delta L$ ) e crescimento do ativo total ( $\Delta AT$ ), com cálculos e significados desenvolvidos com base em Ross, Westerfield e Jordan (2013).

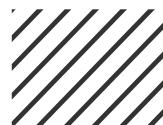
O texto deste artigo está estruturado em seis tópicos, afora esta introdução. Trazem uma fundamentação teórica, a respeito de gestão ambiental, de balanço social e de créditos de carbono, o relato dos casos analisados, sua discussão e as conclusões e, ao final, as referências aqui utilizadas.

## ■ GESTÃO AMBIENTAL

Gestão ambiental, no dizer de Barbieri (2004), é o conjunto de diretrizes e atividades administrativas e operacionais (planejamento, direção, controle, alocação de recursos etc.) realizadas com o objetivo de obter efeitos positivos sobre o meio ambiente, reduzindo ou eliminando danos ou problemas causados pelas ações humanas, ou evitando que elas surjam. Em uma analogia à gestão de qualidade, Nilsson (1998) afirma que a gestão ambiental envolve planejamento, organização e orienta a empresa a alcançar metas (ambientais) específicas.

Dada a crescente relevância do tema, conceitos semelhantes têm proliferado com rapidez, nas últimas décadas, propiciando a discussão e adoção de medidas relativas a questões socioambientais, inseridas de forma explícita ou indiretamente no desenvolvimento dos negócios, em geral, o que gerou, por sua vez, o surgimento de novos papéis para as firmas, como explicado por Donaire (2010).

De acordo com Shigunov Neto, Campos e Shigunov (2009), o objetivo da gestão ambiental em qualquer organização, pública ou privada, de qualquer porte, deve ser a busca permanente da melhoria contínua da qualidade ambiental dos seus serviços, produtos e ambiente de trabalho. É, portanto, um processo constante de aprimoramento do sistema de gestão ambiental global, guardando conformidade com a política ambiental estabelecida pela organização e com as normas internacionalmente aceitas, publicadas pela ISO





(*International Organization for Standardization*). As normas ISO da série 14000, conforme Donaire (2010, p.117),

procuram estabelecer diretrizes para a implementação de um sistema de gestão ambiental nas mais diversas atividades econômicas que possam afetar o meio ambiente e para a avaliação e certificação destes sistemas, com metodologias uniformes e aceitas internacionalmente.

A norma 14001 define os objetivos específicos da gestão ambiental. Shigunov Neto, Campos e Shigunov (2009) destacam cinco pontos básicos da ISO 14001: 1-implementação, manutenção e aprimoramento de sistemas de gestão ambiental; 2-garantia da sua conformidade com a política ambiental definida; 3- demonstração da conformidade a terceiros; 4-busca da certificação (registro) do sistema de gestão ambiental por organização externa (como a própria ISO); e 5-realização de auto-avaliação e auto-declaração de conformidade com a norma. Através da gestão ambiental, segundo eles, em complemento, há o alcance de outros objetivos.

As motivações das empresas para adotar e praticar a gestão ambiental são inúmeros, explicitam os mesmos autores, indo dos procedimentos obrigatórios de atendimento à legislação ambiental até a adoção de um Sistema de Gestão Ambiental (SGA) e a fixação de políticas ambientais. Essas medidas de maior envergadura financeira, continuam os teóricos, são admitidas pelo fato da imagem de empresa ambientalmente saudável ganhar crescente aceitação por parte de acionistas, consumidores, credores, fornecedores e autoridades públicas, o que acaba determinando melhores resultados financeiros também. Analisando-se os argumentos das justificativas apresentadas, sem pretensão de exauri-las, chegou-se à classificação em quatro naturezas, as quais sejam:

- a) motivações humanitárias - os recursos naturais (matérias-primas e os bens naturais - ar, água, etc.) são limitados e bruscamente afetados pelos processos de utilização, exaustão e degradação, decorrentes de atividades públicas ou privadas, tornando-os mais escassos e caros; o próprio crescimento da população humana exerce forte influência sobre o meio ambiente e sobre os recursos naturais, em particular;
- b) pressões públicas - a legislação ambiental conduz, coercitivamente, a uma maior preocupação ambiental; a sociedade mais exigente e crítica, quanto aos danos ambientais e à poluição; exigem-se mais responsabilidades ambientais das firmas; organizações não-governamentais estão mais vigilantes, exigindo o cumprimento da legislação, a minimização de impactos, a reparação de danos ambientais ou até impedem a implantação de atividades ou empreendimentos considerados danosos;



- c) aspectos de custos - os bancos e as seguradoras concedem privilégios a empresas ambientalmente sadias e sobretaxam as organizações poluidoras; acordos internacionais e tratados de comércio incluem questões de cunho ambiental, culminando com exigências tarifárias ou não, que atingem os exportadores; acionistas conscientes da responsabilidade ambiental preferem investir seu capital em firmas lucrativas e ambientalmente responsáveis.
- d) razões de demanda - compradores de bens intermediários exigem, de modo crescente, manufaturas em condições ambientais favoráveis, pressionando os fornecedores; compradores de bens finais (importadores, principalmente), demandam certificação ambiental, nos moldes da ISO 14001, ou “Selo Verde” (atestado de qualidade ambiental) ou certificados específicos (da indústria têxtil, madeiras, cereais, frutas etc.).

Quanto ao processo evolutivo da gestão ambiental nas empresas, Shigunov Neto, Campos e Shigunov (2009) apresentam uma classificação com fases distintas, mas complementares, a saber: 1- Conscientização Ambiental – de 1970 até 1971; 2- Controle da Poluição – a partir de 1972; 3- Prevenção Ambiental – década de 1980; 4- Gestão Ambiental – década de 1990; e 5- Gestão Ambiental Estratégica – século XXI. Estas etapas fundem-se com as fases da legislação ambiental: a nova consciência ecológica, que florescia nas empresas, foi concomitante adotada nos órgãos responsáveis pela proteção, conservação e preservação do meio ambiente, com as questões ambientais sendo formuladas, debatidas, regulamentadas e alteradas, em acompanhamento às transformações havidas.

Desde 1990, a realidade do ambientalismo nos negócios tem se tornado mais complexa do que a simples conformidade às leis. Hoffman (*apud* Souza, 2002, p. 4) afirma que “proteção ambiental e competitividade econômica têm se tornado entrelaçadas” e que as firmas que conseguem aliar “boa performance ambiental à boa gestão operacional, baixo risco financeiro e boas perspectivas” [...] “estão transformando o ambientalismo, de externo para algo que está dentro do sistema de mercado e que é central para os objetivos das empresas”.

Os gestores corporativos, em seus processos de tomada de decisão, encontram-se cada vez mais orientados (ou coagidos?) a dar crescente importância às questões ambientais e à sociedade. Boas decisões de investimento requerem a compreensão a respeito do ambiente em que as organizações encontram-se inseridas e sobre como as vantagens competitivas da empresa podem ser adquiridas e mantidas. Nesse ponto, comentam Allen, Brealey e Myers (2007), o pensamento das áreas de estratégia e das finanças corporativas se aliam e permitem, à empresa, maximizar o valor dos seus ativos e as oportunidades de crescimento.

Donaire (2010) ressalta, ainda, que a preocupação ecológica tem ganhado destaque significativo, nas empresas, face sua relevância para a qualidade de vida das



populações. Em contraposição, Backer (*apud* Shigunov Neto, Campos e Shigunov, 2009), afirma que há muita hesitação e recusa de gestores, quanto à inclusão da variável ambiental nos negócios, devido, sobretudo à noção (errônea) de uma relação dicotômica de oposição entre ecossistema industrial e ecossistema natural, onde cada conjunto de variáveis é visto como um problema para o outro. Contudo, as firmas vêm expondo, de forma crescente, as variáveis ecológicas nas práticas adotadas e divulgadas, em suas demonstrações, através de seus balanços sociais com destaques dados as aplicações e investimentos em créditos de carbono.

## ■ BALANÇO SOCIAL

O Balanço Social (BS) é, conforme Sucupira (*apud* Trevisan, 2002, p. 03),

um conjunto de informações sobre as atividades desenvolvidas por uma empresa, em promoção humana e social, dirigidas a seus empregados e à comunidade onde está inserida. Através dele a empresa mostra o que faz pelos seus empregados, dependentes e pela população que recebe sua influência direta.

O BS atua, assim, como uma ferramenta de medição e demonstração da preocupação da empresa com a vida no planeta, com o meio ambiente e com as pessoas. Ao permitir a visualização das atividades de cunho socioambiental desenvolvidas pela empresa, desde os empregos gerados e treinamentos, até a proteção ambiental, a preservação de bens culturais e a utilização dos lucros obtidos, o BS viabiliza a identificação da empresa que causa impactos sociais e ambientais positivos, além dos referentes à ótica econômico-financeira, contribuindo para o fortalecimento da imagem positiva.junto à comunidade.

Segundo Ribeiro e Lisboa (*apud* Cunha e Ribeiro, 2004), o BS caracteriza-se por ser um instrumento de informação da empresa para a sociedade, que justifica sua existência, comprovando que o seu custo-benefício é positivo, pois a firma agrega valor à economia e à sociedade, ao respeitar os direitos humanos de seus colaboradores e ao desenvolver seu processo operacional sem agredir o meio ambiente.

Além disso, o BS constitui um importante instrumento de marketing, pois constrói, molda e divulga a imagem da empresa, em questões como sua atitude ética. Ao elaborar e publicar o BS, segundo Cunha e Ribeiro (2004, p. 4) muda-se a “visão tradicional em que a empresa deveria apenas produzir e obter lucro [...] para uma visão moderna em que os objetivos da empresa incorporam sua responsabilidade social”.



## ■ CRÉDITOS DE CARBONO

Os créditos de carbono constituem outra forma das organizações demonstrarem preocupação com o meio ambiente. Sua discussão teve início em 1997, na Convenção da Organização das Nações Unidas (ONU) sobre Mudanças Climáticas e com o tratado internacional, formulado no mesmo ano, denominado Protocolo de Kyoto, que fixou prazos, metas e estabeleceu compromissos para a redução de emissão dos gases do efeito estufa (GEE), considerados os principais causadores do aquecimento global.

O Protocolo de Kyoto entrou em vigor em 2004, com a Rússia e outros 55 países desenvolvidos. É um instrumento de estímulo à cooperação entre os países signatários, referente a ações como, por exemplo: reforma dos setores de transportes e energia, promoção da utilização de fontes de energia renováveis, eliminação de mecanismos financeiros e de mercado incoerentes com os objetivos da convenção, limitação das emissões de metano, oriunda da gestão de resíduos e dos sistemas energéticos, proteção das florestas e de outros sumidouros de carbono. Dentre os avanços conseguidos, estão o Mecanismo de Desenvolvimento Limpo-MDL e as Reduções Certificadas de Emissões-RCEs (SILVA; MOURA; FERNANDES, 2012).

Referido Protocolo determinou que os países signatários deveriam reduzir, entre 2008 e 2012, suas emissões de GEE, para níveis abaixo (em, no mínimo 5,2%) dos níveis registrados em 1990. O alcance desta meta só se torna possível com o MDL, substituindo os métodos produtivos poluentes por outros capazes de reduzir ou mitigar a emissão dos GEE. Para cada tonelada de GEE não emitida ou retirada da atmosfera, gera-se uma RCE, mais conhecida como “crédito de carbono”. Estes títulos podem ser comercializados diretamente entre os países que participam do Protocolo de Kyoto ou entre empresas, em Bolsas de Valores. Cada crédito equivale a uma tonelada métrica de dióxido de carbono sequestrado ou mitigado, calculada com o uso dos potenciais de aquecimento global (SANTIN *apud* SILVA; MOURA; FERNANDES, 2012).

A princípio, segundo Cenamo (2005), os projetos de MDL são divididos nas seguintes modalidades: fontes renováveis e alternativas de energia; eficiência/conservação de energia; e reflorestamento e estabelecimento de novas florestas. Pereira, Nossa e Nossa (2009, p.101) explicam, a respeito da redução dos GEE, que o Protocolo de Kyoto

estabelece algumas alternativas para que haja essa redução, e entre elas está o Mecanismo de Desenvolvimento Limpo (MDL), por meio do qual os países desenvolvidos podem promover a redução fora de seu território, utilizando-se da negociação de créditos de carbono. Este procedimento consiste no fato de países desenvolvidos, que emitem GEE em excesso, com o objetivo de reduzir suas emissões, financiarem projetos em países em desenvolvimento, que têm emitido GEE abaixo do permitido.



Said e Dziedzic (*apud* Silva, Moura e Fernandes, 2012) afirmam, com relação às vantagens ambientais e econômicas do mercado de créditos de carbono, que elas se formam em conjunto. Os autores apontam ser este, possivelmente, o grande diferencial do Protocolo de Kyoto e concluem: pela primeira vez na história humana, há uma ferramenta eficiente de recuperação global do meio ambiente e de desenvolvimento sustentável, que permite auferir lucros e/ou reduzir custos.

## ■ RELATO DOS CASOS ESTUDADOS

Faz-se, a seguir, uma síntese do perfil das empresas analisadas - a Natura, a Petrobrás e a Vale. Expõem-se algumas das principais medidas ambientais tomadas por cada uma delas e alguns indicadores de desempenho financeiro obtidos no período 2010-2012, sempre com base em seus relatórios e demonstrativos anuais publicados.

### ■ NATURA S.A.

A Natura S.A. é uma empresa privada, fundada em 1969 e desde então tem sua atuação guiada pela paixão pelos cosméticos e pela qualidade das relações entre pessoas, além da busca contínua da promoção do “bem estar bem” (seu *slogan*) e do desenvolvimento sustentável.

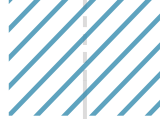
Tem seu negócio apoiado no modelo de venda direta, que reúne de acordo com os dados divulgados no Relatório Natura 2013, mais de 1,6 milhão de consultores e consultoras, no Brasil e em suas operações internacionais. Desde 2004, a Natura é uma empresa de capital aberto, com ações na Bolsa de Valores de São Paulo, atual B3 (Brasil, Bolsa, Balcão).

Como resultado da sua atuação marcante e compromisso com o desenvolvimento sustentável, a Natura tem recebido diferentes premiações no Brasil e do exterior. Em 2013, foi eleita uma das empresas mais éticas do mundo, no prêmio *World's Most Ethical Company*, da Ethisphere, reconhecimento repetido no *ranking* de 2014. Neste mesmo ano, foi eleita uma das dez empresas mais inovadoras do mundo, pela revista Forbes e ganhou a primeira posição em sua categoria do prêmio FINEP de Inovação.

Em 2010, destacou-se a redução de 21% (considerando as emissões de 2006 até 2010) das emissões relativas de Gases do Efeito Estufa (GEE) e a redução em 10% do consumo relativo de água, alcançado em função de melhorias na eficiência no uso dos recursos.

No ano de 2011, o que mais repercutiu dentre as medidas ambientais da empresa foi a aplicação de nova metodologia para a seleção de fornecedores, considerando, além de critérios como preço, qualidade e logística, os impactos sociais e ambientais, além da redução da geração de resíduos por unidade produzida, em 13,04%, de 23 para 20 gramas.





Com relação ao ano de 2012, conforme o Relatório Anual da organização, os destaques foram atribuídos à redução em 7,4% das emissões absolutas de CO<sub>2</sub> de 2008 a 2012 (em relação às emissões relativas, a redução foi de 28,4% - considerando desde 2006) e ao inventário “Pegada Hídrica”, realizado no ano anterior, que se transformou em um *case* internacional na conferência *Planet Under Pressure*, realizada pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO).

## ■ PETROBRAS S.A.

A Petróleo Brasileiro S.A., mundialmente conhecida como Petrobras, é uma empresa de energia atuante nos segmentos de produção e exploração, refino, transporte, comercialização, petroquímica, distribuição de derivados, gás natural, energia elétrica, gás-química e biocombustíveis. Com sede no Rio de Janeiro, está presente em 18 países e atua em todos os estados brasileiros, direta ou indiretamente. É uma sociedade anônima de capital aberto, cujo acionista majoritário é representado pelo Governo brasileiro e tem ações negociadas nas principais bolsas de valores do mundo.

Conforme seu Relatório de Sustentabilidade de 2010, a Petrobras é signatária, desde 2003, do Pacto Global da ONU, iniciativa através da qual as organizações se comprometem voluntariamente a cumprir e comunicar seu desempenho em relação a dez princípios relacionados a Direitos Humanos, Trabalho, Meio Ambiente e Transparência.

Em 2010, de acordo com dados de seu Relatório de Sustentabilidade, os dispêndios da Petrobras em meio ambiente ultrapassaram R\$ 2,4 bilhões. Destes, R\$ 404 milhões, de 2006 a 2010, foram investidos em projetos diretamente relacionados à eficiência energética, com economia equivalente a até 2.740 barris de óleo por dia e, neste período, a Petrobras evitou a emissão de aproximadamente 6 milhões de toneladas de CO<sub>2</sub> em suas operações.

Com relação ao ano de 2011, conforme divulgado em seu Relatório de Sustentabilidade, o total de dispêndios e gastos em proteção ambiental ficou acima de R\$ 2,7 bilhões. Neste ano, foram investidos mais de R\$ 480 milhões no Programa de Eficiência Energética (desde 2007), proporcionando economia equivalente a cerca de 4,2 mil barris de óleo por dia e foi alcançada a redução de 8% nas emissões diretas de CO<sub>2</sub> (em comparação ao ano anterior).

Em 2012, o Relatório de Sustentabilidade Petrobras destaca a redução da emissão de GEE, com diminuição de 60,8% de queima de gás em tocha, nas operações de exploração e produção, além de chegar ao volume total de reuso da água de 23,5 milhões de m<sup>3</sup>.





## ■ VALE S.A.

A Vale é uma empresa brasileira e uma das maiores mineradoras do mundo. Atua também nos setores de logística, siderurgia e energia. Foi criada em 1942, tem capital aberto, é privada, com sede no Rio de Janeiro. É a maior produtora mundial de minério e pelotas de ferro e a segunda maior produtora de níquel, com operações em 13 estados brasileiros e nos cinco continentes, tendo presença mundial e ações negociadas nas principais bolsas de valores ao redor do mundo, como as de São Paulo, Nova York, Hong Kong, Paris e Madri.

Em seu Relatório de Sustentabilidade do ano 2013, a Vale divulgou os pilares que definem os objetivos de negócio e a maneira como atua em relação aos seus principais *stakeholders*:

cuidar das pessoas, incorporar a sustentabilidade aos negócios, gerenciar o portfólio com rigor e disciplina, focar em minério de ferro e crescer por meio de ativos de classe mundial.

No Relatório de Sustentabilidade da Vale do ano de 2010, constam investimentos de US\$ 1,136 bilhão em responsabilidade social corporativa (proteção e conservação ambiental e responsabilidade social), que representa 6,5% do lucro líquido.

Destes, US\$ 529 milhões foram destinados ao Brasil e a maior parte destes recursos foi aplicada na aquisição e implantação de equipamentos, sistemas e processos de controle ambiental, manutenção geotécnica para a segurança estrutural e ambiental das barragens e das pilhas de estéril e ao reflorestamento e reabilitação de áreas degradadas. Em 2010, a Vale tornou-se a primeira mineradora a constar no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da BM&FBOVESPA, atual B3..

Em 2011, conforme divulgado no seu Relatório de Sustentabilidade do referido ano, os gastos sociais e ambientais totalizaram US\$ 1,5 bilhão e a Vale passou a compor o seleto grupo de empresas do Pacto Global Lead, das Nações Unidas, iniciativa que visa disseminar práticas sustentáveis, a partir da iniciativa de empresas líderes.

No mesmo ano, as emissões totais de GEE da Vale foram de 16,9 milhões de toneladas de CO<sub>2</sub>, equivalente à redução de 15% em relação ao ano de 2010, o reaproveitamento de água foi de 70% da água consumida em seus processos produtivos, deixando de captar 953 bilhões de litros de água em fontes naturais.

Em 2012, conforme divulgado no Relatório de Sustentabilidade deste ano, a Vale aplicou US\$ 1,342 bilhão em ações socioambientais e o seu índice de reciclagem de resíduos foi de 76%. Neste ano, a Vale divulgou também que protege ou ajuda a proteger cerca de 13,7 mil km<sup>2</sup> (incluindo as unidades de conservação protegidas em parceria com governos locais).

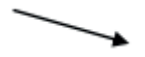
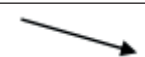
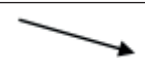
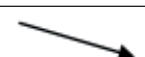


## ■ INDICADORES DE DESEMPENHO

O desempenho financeiro não se classifica como uma variável unidimensional e sim um constructo multidimensional (CARTON; HOFER, 2010). Existem inúmeras formas de mensuração, das quais se privilegiou as dimensões lucratividade e crescimento. Entre as várias medidas, quatro foram aqui utilizadas: ROA (*Return On Assets*), ROE (*Return On Equity*), crescimento do lucro ( $\Delta L$ ) e crescimento do ativo total ( $\Delta AT$ ), com cálculos e significados desenvolvidos com base em Ross, Westerfield e Jordan (2013).

Os indicadores exibidos na tabela 1, a seguir, refletem os dados obtidos como resultado das atividades desenvolvidas pelas firmas estudadas nos exercícios dos anos 2010, 2011 e 2012.

**Tabela 1. Síntese dos Indicadores de Desempenho das empresas estudadas.**

| Empresa        | Dimensão      | Indicador         | 2010    | 2011    | 2012     | Tendência                                                                             |
|----------------|---------------|-------------------|---------|---------|----------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Natura S.A.    | Lucratividade | ROA               | 23,09%  | 21,91%  | 16,02%   |    |
|                |               | ROE               | 59,17%  | 66,46%  | 65,94%   |    |
|                | Crescimento   | $\Delta$ do Lucro | 8,79%   | 11,67%  | 3,65%    |   |
|                |               | $\Delta$ do Ativo | 17,53%  | 17,73%  | 41,72%   |  |
| Petrobras S.A. | Lucratividade | ROA               | 6,90%   | 5,53%   | 3,09%    |  |
|                |               | ROE               | 11,70%  | 10,04%  | 6,11%    |  |
|                | Crescimento   | $\Delta$ do Lucro | 7,67%   | (7,77%) | (36,70%) |  |
|                |               | $\Delta$ do Ativo | 48,38%  | 15,23%  | 13,11%   |  |
| Vale S.A.      | Lucratividade | ROA               | 14,17%  | 15,47%  | 3,46%    |  |
|                |               | ROE               | 26,15%  | 25,50%  | 5,93%    |  |
|                | Crescimento   | $\Delta$ do Lucro | 189,59% | 22,96%  | (75,32%) |  |
|                |               | $\Delta$ do Ativo | 20,77%  | 12,63%  | 10,40%   |  |

**Fonte:** Pesquisa de campo, com base nos relatórios anuais divulgados pelas empresas estudadas.

## ■ ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Destaca-se, entre as medidas ambientais adotadas pelas organizações estudadas, a compra de créditos de carbono ( $CO_2$ ), um mecanismo de desenvolvimento limpo (MDL). No caso da Natura, esta opta por não comprar créditos de carbono diretamente, preferindo investir em projetos socioambientais, em localidades que gerarão créditos de



carbono, após a maturação desses projetos. Em 2010, por exemplo, selecionou seis projetos que, juntos, compensariam a emissão de 465.237 toneladas de CO<sup>2</sup>.

A Petrobras, também em 2010, desenvolveu, voluntariamente, dois projetos que obtiveram registro no Comitê Executivo da Convenção Quadro de Mudança do Clima das Nações Unidas (UNFCCC), por estarem em conformidade com os requisitos de MDL do Protocolo de Kyoto, sendo, portanto, candidatos à obtenção de créditos de carbono. Juntos, estes projetos têm a capacidade de evitar a emissão de cerca de 1.300 ton./ano de CO<sup>2</sup>.

A Vale, por sua vez, em 2010, dentre as ações de eficiência energética e redução de emissão de gases do efeito estufa (GEE), já implementadas ou em desenvolvimento, acumulou uma redução anual de emissão equivalente a 403.619 toneladas de CO<sup>2</sup>.

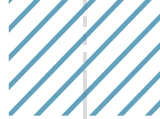
Com relação ao total de investimentos destinados às questões socioambientais, a Natura destinou, em 2011, R\$ 70,9 milhões para investimentos em sustentabilidade. A Petrobras, por sua vez, aplicou R\$ 2,7 bilhões em investimentos ligados ao meio ambiente, no mesmo ano, enquanto a Vale investiu, também em 2011, US\$ 1,5 bilhões em responsabilidade social corporativa, ou seja, parte em medidas sociais, parte em medidas ambientais.

Com relação à análise dos indicadores de lucratividade, a Natura obteve destaque, tanto em relação aos ativos como ao patrimônio líquido. Apresentou o maior índice ROA, entre as organizações estudadas, nos anos de 2010, 2011 e 2012, com valores de 23,09%, 21,91% e 16,02%, respectivamente. Quanto ao ROE, a Natura acabou por desenvolver os melhores resultados, apesar do ligeiro decréscimo, logo após o expressivo crescimento. Os índices obtidos foram muito bons: 59,17% em 2010, 66,46% em 2011 e 65,94% em 2012.

Evidenciando-se o índice de crescimento do lucro, o destaque maior encontra-se no resultado obtido pela Vale no ano de 2010 (189,59%). Em 2011, apesar de uma queda considerável, a Vale ainda obteve o melhor resultado entre as organizações estudadas, com um índice de 22,96%. A Natura, por sua vez, obteve o melhor desempenho neste indicador no ano de 2012, registrando o percentual de 3,65%. O declínio do crescimento do lucro das organizações estudadas é bem acentuado, mas não deve ser considerado isoladamente, haja vista que na avaliação de investimentos deve-se considerar sempre mais de um indicador, além da conhecida crise econômica mundial, iniciada em 2008, com reflexos duradouros, atingindo o período analisado.

Com relação ao crescimento do ativo, na análise, a Petrobras apresentou o melhor resultado, registrando, em 2010, o percentual de 48,38%. O crescimento registrado pela Petrobras não foi mantido no ano seguinte, no qual o destaque ficou para índice obtido pela Natura, que foi de 17,73%. A Natura S/A ainda prossegue nessa trajetória, conseguindo, em 2012, um aumento no indicador do crescimento do ativo com relação ao ano anterior, registrando o percentual de 41,72%.





Diante dos dados colhidos, observa-se que a Natura S/A apresenta bons resultados, com relação principalmente aos indicadores de desempenho de lucratividade, superando as demais organizações, em todos os anos considerados. Ressalte-se que os resultados da Natura, em relação aos indicadores de crescimento, não obtiveram igual sucesso quanto os demais, mas apresentaram bons resultados, atingindo a marca de maior crescimento do lucro e maior crescimento do ativo no ano de 2011, entre as organizações escolhidas para o estudo.

A Vale, por sua vez, obteve maior destaque quando considerado o indicador crescimento do lucro, apresentando um resultado extraordinário, em 2010 (189,59%), seguido de um bom resultado em 2011 (22,96%).

Já a Petrobras, obteve melhor resultado, diante das organizações escolhidas para o estudo, quando o indicador considerado foi o crescimento do ativo, no qual, no ano de 2010, apresentou um percentual de 48,38%.

## ■ CONCLUSÃO

Constata-se na revisão bibliográfica efetuada, que volumes de investimentos aplicados em medidas socioambientais configuram uma ferramenta importante e eficiente para o desenvolvimento sustentável e recuperação global do meio ambiente, além de proporcionarem vantagens competitivas para as organizações, melhorando a imagem transposta por estas aos seus *stakeholders* e à sociedade como um todo.

Os resultados são potencializados, quando as firmas fazem uso de mecanismos de gestão ambiental, que conseguem reunir, numa só metodologia, critérios técnicos, econômicos e ambientais, como é caso dos créditos de carbono.

A análise dos resultados obtidos pelas empresas estudadas, que fizeram investimentos do gênero, apontou bons indicadores de desempenho financeiro, nas vertentes lucratividade e crescimento, nos intervalos de tempo considerados. Com relação a estes, destaca-se, por exemplo, o resultado expressivo do crescimento do lucro registrado pela Vale, no ano de 2010, atingindo o percentual de 189,59%. Com isso, pretendeu-se mostrar também a importância de sua mensuração.

Pode-se, assim, concluir que indicadores de desempenho positivos parecem guardar relação com parcelas de capital investido em gestão ambiental, haja vista que, também em 2010, a Vale aplicou US\$ 1,136 bilhão em responsabilidade social corporativa, que representou no referido ano, 6,5% do lucro líquido obtido. Deste total investido, US\$ 737 milhões foram destinados à proteção e conservação ambiental e US\$ 399 milhões a projetos sociais.

A Petrobras, por sua vez, investiu no ano de 2010, mais de R\$ 2,4 bilhões em projetos relacionados ao meio ambiente, valor que vem crescendo a cada ano: em 2011, foram R\$ 2,7





bilhões e, em 2012, atingiu a marca de mais de R\$ 2,9 bilhões. Em consonância com estes dados, a Petrobras apresentou, em 2010, expressivo índice (48,38%) de crescimento do ativo.

Já a Natura S/A, organização que apresentou os melhores resultados ligados aos indicadores, conciliando os resultados obtidos com a preocupação ambiental, tem investido parcelas crescentes de capital em sustentabilidade. Em 2011, por exemplo, foram investidos R\$ 70,9 milhões e em 2012, R\$ 73,2 milhões.

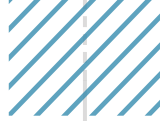
Portanto, apesar das tendências não mostrarem boas perspectivas de crescimento dos indicadores considerados, principalmente por fatores conjunturais e mercadológicos, os investimentos em gestão ambiental têm-se mantido ou aumentado. Isto ocorre visando cumprir objetivos estratégicos, como a melhoria da imagem organizacional e em atendimento à legislação ambiental, considerando-se também que os reflexos dos investimentos feitos na área talvez tenham sua maturação em mais longo prazo do que o estudado, sendo este um possível aprofundamento deste estudo.

Constata-se, portanto, apesar da complexidade da realidade empresarial e das limitações inerentes à metodologia aqui utilizada, que investimentos socioambientais podem caminhar harmonicamente com bons níveis de desempenho financeiro, como mostram os casos estudados. Contudo, deve-se estar ciente que o desempenho financeiro pode ser afetado por diversas outras variáveis e, assim, não se poderá considerar surpresa, se, sobretudo em momentos de turbulência, ocorressem divergências de trajetória entre o investimento socioambiental e o desempenho financeiro.

## ■ REFERÊNCIAS

1. ALLEN, Franklin; BREALEY, Richard A.; MYERS, Stewart C. **Princípios de Finanças Corporativas**. 8ª ed. São Paulo: Ed. Gisélia Costa. 2007.
2. ARAÚJO, Luis César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.
3. BARBIERI, José. C. **Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos**. São Paulo: Saraiva, 2004.
4. CENAMO, Mariano Colini. **Mudanças Climáticas, o Protocolo de Quioto e Mercado de Carbono**. Disponível em: <[http://www.cepea.esalq.usp.br/pdf/protocolo\\_quioto.pdf](http://www.cepea.esalq.usp.br/pdf/protocolo_quioto.pdf)>. Acesso em: 26 de outubro de 2013.
5. CUNHA, J. V. A. da; RIBEIRO, M. de S. 2004. **Evolução e diagnóstico atual do balanço social**. Disponível em <<http://www.congress USP.fipecafi.org/web/artigos42004/281.pdf>> Acesso em: 15 de fevereiro de 2014.
6. DONAIRE, D. **Gestão Ambiental na Empresa**. 2ª ed. 14. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010. GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.





7. MALHOTRA, N, K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.
8. NATURA. **Relatório Anual 2010**. Disponível em: < <http://natura.infoinvest.com.br/ptb /3718/RA2010.pdf>>. Acesso em: 10 de dezembro de 2013.
9. NATURA. **Relatório Anual 2011**. Disponível em: < [http://natura.infoinvest.com.br/ptb /3996/RelatorioAnual\\_2011\\_completo\\_gri\\_port.pdf](http://natura.infoinvest.com.br/ptb /3996/RelatorioAnual_2011_completo_gri_port.pdf)>. Acesso em: 10 de dezembro de 2013.
10. NATURA. **Relatório Anual 2012**. Disponível em: < [http://natura.infoinvest.com.br/ptb /4264/RelatorioAnual\\_2012\\_CompletoGRI\\_Port.pdf](http://natura.infoinvest.com.br/ptb /4264/RelatorioAnual_2012_CompletoGRI_Port.pdf)>. Acesso em: 10 de dezembro de 2013.
11. NILSSON, L. J. Services instead of products: experiences from energy markets - examples from Sweden. In: MEYER-KRAHMER, F. (ed.). **Innovation and sustainable development: lessons for innovation policies**. Heidelberg: Physica-Verlag, 1998.
12. PEREIRA, M. M. A. M.; NOSSA, V.; NOSSA, S. N. Momento de **Reconhecimento da Receita Proveniente da Venda de Créditos de Carbono: o Caso de uma Operadora de Aterro Sanitário no Estado do Espírito Santo**. Disponível em: <<http://web.face.ufmg.br/face/revista/index.php/contabilidadevistaarevista/article/view/616/422>>. Acesso em: 10 de novembro de 2014.
13. PETROBRAS. **Relatório de Sustentabilidade 2010**. Disponível em: < <http://www.investidorpetrobras.com.br/pt/governanca/relatorio-de-sustentabilidade/relatorio-de-sustentabilidade-2010.htm>>. Acesso em: 10 de dezembro de 2013.
14. PETROBRAS. **Relatório de Sustentabilidade 2011**. Disponível em: < <http://www.investidorpetrobras.com.br/pt/governanca/relatorio-de-sustentabilidade/relatorio-de-sustentabilidade-2011.htm>>. Acesso em: 10 de dezembro de 2013.
15. PETROBRAS. **Relatório de Sustentabilidade 2012**. Disponível em: < <http://www.investidorpetrobras.com.br/pt/governanca/relatorio-de-sustentabilidade/relatorio-de-sustentabilidade-2012.htm>>. Acesso em: 10 de dezembro de 2013.
16. ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D. **Fundamentos de Administração Financeira**. Porto Alegre: AMGH. 2013.
17. SHIGUNOV NETO, A.; CAMPOS, L. M. de S. e SHIGUNOV, T. **Fundamentos da Gestão Ambiental**. Rio de Janeiro: Ed. Ciência Moderna Ltda. 2009.
18. SILVA, L. A. M.; MOURA, J. M; FERNANDES, A. T. **Créditos de carbono: reflexões ambientais e econômicas para o mercado brasileiro**. Disponível em: <<http://www.ibeas.org.br/congresso/Trabalhos2012/VI-003.pdf>>. Acesso em: 15 de novembro de 2013.
19. SOUZA, Renato Santos de. **Evolução e condicionantes da gestão ambiental nas empresas**, REAd – Edição Especial 30; Rio Grande do Sul. Universidade Federal de Santa Maria – Centro de Ciências Rurais, v. 8, n. 6, nov-dez/2002.
20. TREVISAN, F. A. **Balanço Social como instrumento de marketing**, RAE-eletrônica; São Paulo. Fundação Getúlio Vargas – EAESP, v. 1, n. 2, jul-dez/2002.
21. VALE. **Relatório de Sustentabilidade 2010**. Disponível em: < [http://www.vale.com/PT/aboutvale/sustainability/links/LinksDownloadsDocuments/Relat%C3%B3rio\\_Sustentabilidade\\_Port\\_2010.pdf](http://www.vale.com/PT/aboutvale/sustainability/links/LinksDownloadsDocuments/Relat%C3%B3rio_Sustentabilidade_Port_2010.pdf)>. Acesso em: 10 de dezembro de 2013.





22. VALE. **Relatório de Sustentabilidade 2011**. Disponível em: < <http://www.vale.com/PT/aboutvale/sustainability/links/LinksDownloadsDocuments/relatorio-de-sustentabilidade-2011.pdf>>. Acesso em: 10 de dezembro de 2013.
23. VALE. **Relatório de Sustentabilidade 2012**. Disponível em: < <http://www.vale.com/PT/aboutvale/sustainability/links/LinksDownloadsDocuments/relatorio-de-sustentabilidade-2012.pdf>>. Acesso em: 10 de dezembro de 2013.



---

# Como as relações sociais moldam diferentes teorias da estratégia competitiva: uma revisão narrativa

| **Maryele Lázara Rezende**

IF Goiano

| **Gilmara Martins de Oliveira**

UFG

| **Ana Carolina Alves Rodrigues Naves**

UFG

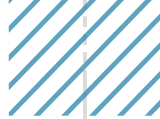
| **José Elenilson da Cruz**

IFB

# RESUMO

A partir de 1980 as relações sociais passaram a fazer parte das teorias sobre estratégias competitivas das organizações e romperam com a visão exclusivamente econômica das estratégias, lançando um olhar sociológico sobre os grupos de organizações. Logo, o objetivo deste trabalho é avaliar como as relações sociais influenciam nas teorias sobre estratégias competitivas organizacionais. Para atingir esse objetivo, será avaliado em uma revisão narrativa da literatura como a taxonomia dos grupos possibilita uma diversidade de uso de aplicações das teorias. Verificou-se que elementos como tamanho e heterogeneidade/homogeneidade do grupo implica na análise e identificação de teorias que podem ser melhor aplicadas aos grupos. Logo, grupos grandes e heterogêneos, obtêm respostas para problemas de agência e coordenação em teorias com ECT, VBR, APL's e Redes, e grupos pequenos obtêm respostas mais eficientes a partir de teorias de ações coletivas.

**Palavras-chave:** Abordagem em Redes, Ações Coletivas, Arranjos Produtivos Locais, Economia dos Custos de Transações, Visão Baseada em Recursos.



## ■ INTRODUÇÃO

Os estudos aplicados a estratégia competitiva passaram por uma mudança significativa nos anos de 1980 ao incrementar a tradicional análise econômica uma visão social da estratégia competitiva e lançar um olhar sociológico sobre o campo de estudo (RESE *et al.*, 2008). Para Granovetter (1985) as relações sociais sempre foram subvalorizadas nas teorias econômicas e teorias das organizações, como se todos os aspectos sociais fossem substituídos por cálculos analíticos de maximização do lucro individual. Porém, as relações sociais sempre estiveram presentes no mercado e aspectos comportamentais como compartilhamento de valores e informações podem determinar a formação e coordenação nos mercados (HOFFMANN; MOLINA-MORALES; MARTÍNEZ-FERNANDES, 2007).

Para Lopes e Baldi (2009 p.1031) “toda ação econômica é uma ação imersa socialmente, não ocorrendo em um vácuo social”. Machado-da-Silva e Fonseca (1996) complementam que as organizações estão inseridas em um ambiente constituído por regras, crenças, valores criados e consolidados por interações sociais, logo a sobrevivência das firmas depende da capacidade de atendimento à orientação coletivamente compartilhada, cuja permanente sustentação contribui com o êxito das estratégias implementadas e, por conseguinte, para o pleno funcionamento interno.

Para tanto, o objetivo deste trabalho é avaliar como as relações sociais influenciam nas teorias sobre estratégias competitivas organizacionais. Para atingir esse objetivo, será avaliado como a taxonomia dos grupos possibilita uma diversidade de uso de aplicações das teorias.

## ■ DESENVOLVIMENTO

Para a realização deste trabalho foi empreendida uma revisão narrativa da literatura buscando contemplar os principais estudiosos de estratégia organizacional.

### **Característica dos Grupos**

Pessoas e organizações se organizam em grupos como redes, associações, cooperativas com o objetivo de conquistar benefícios (econômicos e não econômicos) que dificilmente conseguiriam atingir em sua ação individual (OLSON, 1999). Esses diferentes tipos de organização caracterizam comportamentos que demandam diferentes objetos para a análise e estudos. Logo, características como o tamanho, homogeneidade/heterogeneidade podem justificar a utilização de diferentes teorias de análises dos problemas de coordenação dessas organizações e/ou conjunto de organizações.





Nos grupos grandes (e normalmente heterogêneos) as ações de cooperação são dificultadas pela existência de objetivos difusos e generalistas que podem resultar em conflitos entre os membros e conflito de agência. Também, existem barreiras no processo de comunicação agravadas pela quantidade de membros e possibilidade de seleção das informações que os membros poderão receber, gerando assimetrias de informações e possibilidade de comportamento oportunista (Nassar; Zylbersztajn, 2004). Logo, as respostas para estes problemas poderão ser encontradas em teorias como a Economia dos Custos de Transação, Teoria das Redes e Arranjos Produtivos Locais.

O valor atribuído ao bem coletivo nos grupos pequenos poderá ser igual para todos os indivíduos (Olson, 1999). Porém, Nassar e Zylbersztajn (2004) apontam que essa afirmação depende de elementos como a homogeneidade ou heterogeneidade do grupo. Nos grupos pequenos e homogêneos pode haver uma distribuição igualitária dos benefícios entre os indivíduos. Em grupos heterogêneos é normal instituir elementos de governança para determinar sistemas de contribuição e distribuição dos benefícios (Nassar; Zylbersztajn, 2004).

Ao prover benefícios coletivos, eles podem se tornar disponíveis a todos e favorecer os caronas, caracterizados por indivíduos que não contribuíram com a produção do benefício comum (Nassar; Zylbersztajn, 2004). Em grupos pequenos, controlar a ação dos caronas pode ser facilitado.

Em grupos pequenos e homogêneos, os elementos sociais e morais como a reputação, reconhecimento e senso de pertencimento ao grupo são suficientes para controlar a ação dos agentes e possibilitar a organização e alcance dos objetivos do grupo.

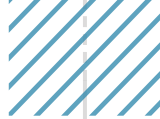
**Tabela 1.** Relação entre a taxonomia dos grupos e teorias associadas.

| Taxonomia do grupo     | Característica do grupo                                                      | Teoria associada                             | Meios de controle                                   |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Grande e heterogêneo   | Objetivos difusos e generalistas                                             | ECT;<br>VBR;<br>Redes;<br>APLS's             | Contratos; Confiança;<br>Continuidade da transação; |
|                        | Dificuldades de comunicação                                                  |                                              |                                                     |
|                        | Assimetrias de informações e obtenção de vantagens em função das informações |                                              |                                                     |
|                        | Conflito de interesses                                                       |                                              |                                                     |
|                        | Problema de agência                                                          |                                              |                                                     |
| Pequeno e heterogêneos | Objetivos difusos                                                            | Ação coletiva (associações, cooperativas...) | Governança corporativa;                             |
|                        | Conflito de interesses                                                       |                                              |                                                     |
|                        | Problema de agência                                                          |                                              |                                                     |
| Pequenos e homogêneos  | Objetivos difusos                                                            | Ação Coletiva                                | Controle social: moral, reputação.                  |

Fonte: Autores.

A seguir será apresentado as principais características de cada uma das teorias que propõem resolver o problema de diferentes características de grupos e consequente estrutura de organização.





## Grupos Grandes e Heterogêneos: Economia dos Custos de Transação

Segundo Farina (1999) a competitividade das empresas não depende apenas da excelência da gestão, mas é resultado de políticas públicas, privadas, individuais e coletivas. Assim, todos os agentes presentes (fornecedores, instituições, concorrentes, agências reguladoras, clientes, sindicatos, etc.) no contexto em que a firma se encontra influenciam na competitividade.

Para Farina (1999) o desempenho da firma está condicionado à provisão de um conjunto de bens públicos e privados, sobre os quais as empresas não têm individualmente controle, a capacidade de ação estratégica pode depender da articulação de ações cooperativas entre rivais, fornecedores, distribuidores, institutos de pesquisa públicos e privados. No entanto, é crescente o reconhecimento de que a coordenação e cooperação tanto vertical quanto horizontal são importantes na vitalidade da concorrência.

A assimetria de informações e a forma como os agentes realizam a comunicação é determinante para a orientação de cadeias produtivas, visto que em grupos grandes e heterogêneos um dos agentes pode tentar obter vantagem sobre o outro. O elemento que regula essa relação vai de contratos formais até as relações de confiança, que impactam na continuidade das transações. Outros elementos como especificidades locacionais, temporais e tecnológicas também caracterizam como ocorrem as transações.

Para Farina (1999, p. 156) “a coordenação não é uma característica intrínseca do sistema produtivo, mas sim resultado de uma construção dos agentes econômicos”. A autora afirma que quanto mais adequada for a coordenação adotada entre os componentes do sistema menores serão os custos entre as partes e maior será a capacidade de adaptação diante de mudanças de ambiente.

Quando a estratégia de uma firma individual, é bem sucedida e ocorre o processo de imitação pelas demais firmas, pode originar um grupo estratégico que adota estruturas de governança semelhantes (FARINA, 1999) e promover o isomorfismos entre organizações, mesmo as que estão separadas geograficamente.

## Grupos Grandes e Heterogêneos: Visão Baseada em Recurso

A visão baseada em recursos (VBR) parte do entendimento de que as empresas são heterogêneas em termos de recursos internos. A combinação de recursos disponíveis, impactam no processo de tomada de decisões e são determinantes para o sucesso ou fracasso da estratégia empresarial em função do seu ajustamento às demandas do ambiente institucional (PETERAF, 1993).





O modelo baseado em recursos difere da economia dos custos de transação ao focar mais no acúmulo interno de recursos de ativos (especificidade dos ativos) e menos com as transações. Logo, a VBR recupera o problema ricardiano sobre o que produzir e qual a combinação ótima de recursos para maximizar o lucro da organização (PETERAF, 1993).

Quando os modelos de vantagem competitiva focam no ambiente, assumem que os recursos estratégicos das firmas dentro de uma indústria são idênticos e breves, visão contrária quando se considera as características internas e performance das firmas. Para Barney (1991) a VBR da vantagem competitiva somente poderá existir quando: primeiro, as firmas podem ser heterogêneas com relação aos recursos estratégicos que controlam; segundo, estes recursos podem não ser perfeitamente móveis entre as firmas e, portanto, a heterogeneidade terá longa duração.

Com base nesses pressupostos, a VBR se apoia para análise das fontes de vantagem competitiva sustentável.

Segundo Barney (1991) para a organização manter as fontes de vantagens competitivas sustentáveis (VCS), seus recursos devem:

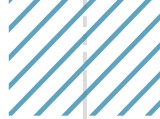
- a) ser valiosos, no sentido de que eles exploram oportunidades e/ou neutralizam ameaças externas do ambiente;
- b) ser raros entre uma competição atual ou futura da firma;
- c) ser imperfeitamente imitáveis (difíceis de imitar);
- d) ser insubstituíveis (não podem ter estrategicamente substitutos equivalentes).

Assim, a heterogeneidade e imobilidade de recursos são necessárias para a manutenção da VCS. Quando os recursos são homogêneos e móveis, todas as firmas podem implementar a mesma estratégia, sem que haja destaque das demais.

Barney (1991) sugere que as firmas obtêm vantagens competitivas sustentáveis, por meio da implementação de estratégias de exploração de suas forças internas, respondendo às oportunidades externas, enquanto neutralizam ameaças externas e evitam fraquezas internas (análise SWOT).

Uma VCS com base em recursos pode ser implementada por meio de planejamento estratégico, pois este possibilita à firma reconhecer e explorar outros dos seus recursos como fonte de vantagem. O sistema de processamento de informação permite aos gestores analisar um fluxo grande de informações de forma mais eficiente, o compartilhamento dessas informações e uso podem ser uma fonte de vantagem competitiva. A reputação positiva junto a fornecedores e clientes, geralmente depende de configurações históricas específicas da firma, o que as tornam de difícil imitação e ainda podem ser vistas como resultado das





relações sociais informais entre firmas e seus stakeholders, por ser uma relação complexa, única e inimitável podendo gerar uma VCS (BARNEY. 1991).

Uma implicação da VBR é que se a firma obtém VCS explorando seus recursos heterogêneos e imóveis de maneira eficiente e eficaz ela está maximizando o seu bem-estar social.

### **Grupos Grandes e Heterogêneos: Redes**

Para Thorelli (1986) o termo redes refere-se a duas ou mais organizações envolvidas em relacionamentos de longo prazo. Uma rede pode ser vista como constituída por posições, ocupadas por empresas, famílias, unidades de negócio, e por ligações manifestadas pela interação entre as posições; assim o posicionamento da empresa na rede se torna uma questão estratégica quanto ao posicionamento de seu produto no mercado (THORELLI, 1986).

As organizações existem devido às economias de escala e especialização, e à capacidade de reduzir custos de transação. A divisão do trabalho resultante se manifesta em uma grande variedade de arranjos institucionais (THORELLI, 1986). A depender da qualidade, quantidade e tipo de interações entre as posições ou membros, as redes se caracterizam como estreitas ou soltas (THORELLI, 1986).

Para Thorelli (1986) a divisão do trabalho resulta na missão ou domínio de cada empresa, e que este pode ser definido em termos de cinco dimensões: produto ou serviço oferecido, clientes, funções desempenhadas (modo de operação), território e tempo. Para que uma rede exista precisa haver uma sobreposição ao menos parcial no domínio, havendo assim pontos de contato entre os integrantes; quando a sobreposição é total tem-se a competição.

O poder é um conceito central na análise de redes, é definido por Thorelli (1986) como a capacidade de influenciar as decisões ou ações dos outros, essa influência é a manifestação de como o poder está sendo exercido.

O poder pode ser possuído unilateralmente, sendo mais comum o fenômeno de interdependência. Outro fator importante nas redes, é a confiança que se baseia em relações passadas com uma orientação para o futuro, é a crença que caso haja problemas entre as partes, aquele no qual se confia procuraria resolver a situação da maneira que garantisse a continuidade das relações.

A confiança como uma fonte de poder para os integrantes da rede é baseada na reputação e no desempenho passado, construída pela amizade e laços sociais na interação diária, manifestando-se por sentimentos de pertencimento e interdependência (THORELLI, 1986).

### **Grupos Grandes e Heterogêneos: APL's e Aglomerados**

Arranjos Produtivos Locais (APLs) são aglomerações de empresas e empreendimentos, localizados em um mesmo território, que apresentam especialização produtiva ou algum tipo





de governança que mantêm vínculos de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais, tais como: governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa (BRASIL, 2017).

Para Porter (1999) aglomerado é um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares. O escopo geográfico varia de uma única cidade ou estado para todo um país ou mesmo uma rede de países vizinhos.

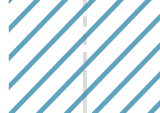
Dependendo da profundidade e sofisticação, os aglomerados tomam diversas formas, em geral são constituídos por empresas de produtos ou serviços finais, fornecedores de insumos especializados, componentes, equipamentos e serviços, instituições financeiras e empresas em setores correlatos. Incluem também empresas a jusante, fabricantes de produtos complementares, fornecedores de infraestrutura especializada, instituições de pesquisa e ensino, além das associações comerciais e entidades associativas. Os órgãos governamentais são integrantes que possuem grande influência nos aglomerados (PORTER, 1999).

Porter (1999, p. 217-218) afirma que a maioria dos participantes de aglomerados compartilham muitas necessidades e oportunidades comuns e enfrentam muitas limitações e obstáculos coletivos à produtividade. A visualização de um grupo de empresas e instituições como um aglomerado acentua as oportunidades de coordenação e aprimoramento mútuos, em áreas de interesse comum, sem ameaçar ou distorcer a competição ou restringir a intensidade da rivalidade. O aglomerado proporciona um foro construtivo e eficiente para o diálogo entre empresas correlatas e seus fornecedores, governo e outras instituições de destaque.

Para Porter (1999) as vantagens nos fatores de produção e nas economias de escala não representam de forma efetiva a competição que se fundamenta na inovação e na busca de diferenças estratégicas. Segundo o autor, os vínculos mais estreitos com os compradores, fornecedores e outras instituições trazem uma importante contribuição para a eficiência e, também para a velocidade das melhorias e das inovações. Assim, a localização afeta a vantagem competitiva através da influência sobre a produtividade e o seu crescimento. A produtividade e a prosperidade de uma localidade se baseiam em como se desenvolve a competição.

As influências dos aglomerados sobre a competição dependem, até certo ponto, dos relacionamentos pessoais, da comunicação face a face e da interação entre as redes de indivíduos e as instituições. Mecanismos organizacionais e aspectos culturais formais e informais geralmente desempenham papéis importantes no desenvolvimento e funcionamento dos aglomerados (PORTER, 1999).





O aglomerado representa uma forma de organização espacial capaz de tornar um meio intrinsecamente mais eficiente e eficaz de reunir insumos – desde que existam fornecedores locais. A obtenção de insumos junto aos próprios participantes do aglomerado geralmente resulta em custos de transação mais baixos do que no caso de fornecedores afastados. Restringe o comportamento oportunista dos fornecedores em termos de superpreços ou descumprimento de compromissos, em razão da transparência e da natureza contínua dos relacionamentos locais, e os efeitos adversos do desempenho deficiente, agem sobre a reputação junto aos outros participantes do aglomerado. O abastecimento no próprio âmbito do aglomerado facilita a prestação de serviços auxiliares de apoio, como instalações, depuração de erros, treinamento dos usuários, solução de problemas e reparos de emergência (PORTER, 1999, p. 227).

As partes de um aglomerado são dependentes entre si, o mau desempenho de uma das partes compromete o êxito das demais. A coordenação e as pressões internas pelo aprimoramento resultante do compartilhamento da localização são capazes de gerar melhorias substanciais nos níveis gerais de qualidade e eficiência (PORTER, 1999, p. 230).

Em razão das sucessivas interações, da facilidade da difusão da informação, da divulgação da reputação e do desejo de preservar o bom conceito na comunidade local, os participantes dos aglomerados geralmente se esforçam pelo desenvolvimento de relacionamentos construtivos que influenciem de forma positiva seus interesses de longo prazo (PORTER, 1999, p. 233).

A concentração geográfica amplia muitos benefícios, reduz custo de transação, melhora a criação e o fluxo de informação, gera respostas mais rápidas às necessidades específicas do aglomerado pelas instituições locais e gera maior intensidade da pressão por pares e pressão competitiva (PORTER, 1999).

Os indivíduos que trabalham em aglomerados percebem de forma mais nítidas as lacunas existentes e se propõem a preenchê-las por meio de criação de novas empresas, tais oportunidades são perseguidas pela própria localidade, pois as barreiras de entrada são mais baixas que em outros locais (PORTER, 1999).

Para Porter (1999, p. 239) “os vínculos sociais mantêm a coesão dos aglomerados, contribuindo para o processo de criação de valor”. Os relacionamentos, as redes e o senso de interesse comum são os pilares de sustentação da vantagem competitiva (PORTER, 1999).

A teoria sobre os aglomerados atua como ponte entre a teoria das redes e as teorias de competição (PORTER, 1999). Para Porter (1999, p.240) “é uma forma de rede que se desenvolve dentro de uma localidade geográfica, na qual a proximidade das empresas e instituições assegura certas formas de afinidades e aumenta a frequência e o impacto das interações”.



## Grupos Pequenos: Ações Coletivas

As ações coletivas surgem a partir de interesses comuns, mas que não podem ser alcançados individualmente (OLSON, 1999). Para Olson (1999) não existem grupos sem os seus interesses, grupos grandes e pequenos trabalham por algum benefício coletivo. Porém, ambos têm comportamentos diferentes entre os indivíduos, isso se deve, em parte, ao fato de que cada indivíduo em um determinado grupo pode conferir um valor diferente ao benefício público almejado. Da mesma forma, grupos com mais membros geralmente desempenham com menor eficiência do que os grupos com menos membros (OLSON, 1999).

Grupos adequadamente pequenos podem obter uma determinada quantia de um benefício coletivo através da ação voluntária e racional de um ou mais membros. Isso ocorre porque em alguns grupos pequenos, cada um dos membros, ou ao menos um deles, achará que seu ganho pessoal ao obter o benefício coletivo excede o custo total de prover determinada quantidade desse benefício (OLSON, 1999). Outro elemento que influencia nessa relação é o tempo de retorno do benefício, os indivíduos atribuem menor valor aos benefícios que receberão num futuro distante e maior valor aos que se esperam num futuro imediato (OSTROM, 1990).

Olson (1999) defende que nos grupos pequenos o valor atribuído ao bem coletivo será igual para todos os membros. Mas, Nassar e Zylbersztajn (2004) apontam que, mesmo em grupos pequenos, essa afirmação depende de elementos como a homogeneidade ou heterogeneidade do grupo. Para os autores, nos grupos homogêneos pode haver uma distribuição igualitária dos custos e benefícios entre os indivíduos, porém, nos grupos heterogêneos é normal instituir elementos de governança para determinar sistemas de contribuição e distribuição dos benefícios (NASSAR; ZYLBERSZTAJN, 2004).

Para Olson (1999), a heterogeneidade (desigualdade) é caracterizada por grupos de membros de tamanho diferentes ou desigual grau de interesses pelos benefícios coletivos. Em grupos heterogêneos é mais provável que o benefício comum seja alcançado, visto que os indivíduos com maior interesse no benefício arcam com o ônus do benefício coletivo, isto é, o que Olson (1999 p.47) chama de “tendência de exploração do grande pelo pequeno”.

No entanto, Ostrom (2007) apresenta um ponto de vista diferente de Olson (1999) em relação ao tamanho dos grupos. Para Ostrom (2007) o aumento do número dos participantes tende a trazer recursos adicionais que poderiam ser utilizados para proporcionar um benefício que será usufruído em conjunto por todos, mas pode permitir a existência dos caronas. Porém, em ambientes de recursos comuns, um aumento do número de participantes (mantendo constantes outras variáveis) torna-se negativo em relação a obtenção de benefícios sociais.





Outro alerta à teoria de Olson (1999) vem de Ostrom (2007) e Granovetter (1973) ao tratar da “tendência de exploração do grande pelo pequeno”. Para os autores, a presença de participantes ricos no início do processo pode encorajar a confiança nos indivíduos e favorecer formas de cooperação, porém a desigualdade na distribuição dos benefícios pode reduzir a confiança e a cooperação e posteriormente implicar no rompimento das relações.

Granovetter (1973) defende que a taxonomia dos grupos também é determinada pela existência de laços fortes ou fracos entre os agentes. Para o autor, os laços fortes são determinados a partir do tempo de relacionamento e da similaridade entre os indivíduos que podem gerar elementos como confiança e reciprocidade. Nos laços fracos esses elementos não são determinantes para a existência do relacionamento. Wenningkamp e Schmidt (2016) consideram que os laços fortes são caracterizados pela homogeneidade e que os laços fracos são caracterizados pela heterogeneidade.

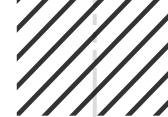
Nassar e Zylbersztajn (2004) argumentam que mesmo em setores homogêneos e com elevado nível de interesse comum, os indivíduos de um grupo ainda necessitam de incentivos individuais para cooperar em ações coletivas.

Outro elemento de análise da teoria da ação coletiva é que os indivíduos não são motivados apenas por objetivos econômicos, também são motivados por causas sociais, políticas, culturais ou pelo desejo de prestígio, respeito, amizade e outros objetivos de cunho social e psicológico (WENNINGKAMP; SCHMIDT, 2016). Porém, os incentivos sociais apenas surtem efeitos sobre grupos pequenos, em grupos grandes alguns agentes podem desfrutar exclusivamente dos benefícios sociais (OLSON, 1999).

Para tanto, os interesses dos indivíduos são moldados em função de pressões internas e externas, no sentido de se comportarem melhor e de tomarem suas decisões com maior fundamentação (MATOS, 1990). Logo, os indivíduos podem ser considerados como racionalmente seletivos para moldarem condutas e comportamentos, nesta situação as racionalidades não são frutos do acaso, mas de informações e alternativas selecionadas conforme o interesse dos indivíduos (GRANOVETTER, 1973).

Para Olson (1999) existe uma diferença entre a racionalidade individual e a racionalidade coletiva. A racionalidade individual está centrada nos próprios interesses do indivíduo, já a racionalidade coletiva tem em mente que os indivíduos utilizam dos grupos para obter interesses pessoais comuns ao grupo que dificilmente seriam obtidos de forma individual (OLSON, 1999). Observa-se que os membros de grupos agem em defesa de seus interesses individuais. Esse fator, justifica a característica da teoria das ações coletivas que trata da taxonomia dos grupos e a forma como os indivíduos percebem os benefícios da ação coletiva.





## ■ CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diferentes tipos de relacionamento e organização entre os grupos de empresas ou empresários/agricultores podem resultar em diferentes estratégias de organização do relacionamento entre os agentes e consequente competitividade do grupo. O campo teórico da administração e economia busca diferentes tipos de recursos para explicar a organização dos grupos e consequentemente estudar como diferentes arranjos podem cooperar para a construção de vantagens competitivas sustentáveis.

Verifica-se que elementos como tamanho e heterogeneidade/homogeneidade do grupo implica na análise e identificação de teorias que podem ser melhor aplicadas aos grupos. Logo, grupos grandes e heterogêneos, obtêm respostas para problemas de agência e coordenação em teorias com ECT, VBR, APL's e Redes, e grupos pequenos obtêm respostas mais eficientes a partir de teorias de ações coletivas.

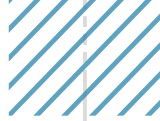
A linha que diferencia as teorias e consequente uso e aplicação podem estar muito próximas ou até mesmo sobrepostas, logo, uma análise preliminar dos grupos pode auxiliar futuros pesquisadores na utilização de instrumentos adequados. Esse trabalho também pode auxiliar estudantes de estratégia competitiva ao propor uma diferenciação da teoria com base na diferenciação de grupos.

Esse trabalho apresenta limitações pela própria metodologia de revisão narrativa da literatura, baseado principalmente em autores clássicos. Como sugestões a estudos futuros recomenda-se esgotar a temática em revisões sistemáticas da literatura, aprofundar pesquisas nas abordagens deste estudo e apresentar estudos empíricos que fundamentem a utilização das teorias.

## ■ REFERÊNCIAS

1. BARNEY, J.B.: **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**. Journal of management, v. 17, p. 99-120, 1991.
2. BRASIL; Ministério da Economia; **APL**; 2017. Disponível em: <<https://www.gov.br/produtividade-e-comercio-exterior/pt-br/assuntos/competitividade-industrial/arranjos-produtivos-locais-apl>>. CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 7 ed., 2013.
3. CLARKSON, Max B. E. A. **Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance**. The Academy of Management Review, Vol. 20, No. 1 (Jan., 1995), pp. 92-117 Published by: Academy of Management Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/258888>. Acessado: 30/10/2014 04:24.
4. FARINA, E. M. M. Q.; **Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: Um ensaio conceitual**; Revista Gestão e Produção; v.6, n.3, p. 147-161, 1999.





5. GRANOVERTER, M. The Strength of Weak Ties. **American journal of sociology**, v. 78, n. 6, p. 22, 1973.
6. GRANOVERTER, M. Economic Action and Social Structure: the Problem of Embeddedness. **Journal of Economic Sociology**, v. 3, n. 3, p. 44–58, 1985.
7. HOFFMANN, V.E.; MOLINA-MORALES, F.X.; MARTÍNEZ-FERNANDES, M.T. Redes de empresas: proposta de uma tipologia para classificação aplicada na indústria da cerâmica de revestimento. **RAC**, ed. especial, 2007.
8. LOPES, F.D.; BALDI, M. Redes como perspectiva de análise e como estrutura de governança: uma análise das diferentes contribuições. **RAP**, v.43, n.5, 2009.
9. MACHADO-DA-SILVA, C.L.; FONSECA, V.S. Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. **Organizações e Sociedade**, 1996.
10. MATOS, M. C. B. C. E. A Propósito da racionalidade camponesa: universidade de comportamentos ou graus de racionalidade? **Est. Econ.**, v. 20, n. especial, 1990.
11. NASSAR, A. M.; ZYLBERSZTAJN, D. Associações de interesse no agronegócio brasileiro : análise de estratégias coletivas. **Revista de Administração**, v. 39, n. 2, p. 141–152, 2004.
12. OLSON, M. **A lógica da ação coletiva**. EDUSP, 1999.
13. OSTROM, E. **Governing the commons: the evolution of institutions for collective action**. Cambridge University Press, 1990.
14. PETERAF, M. A. The Cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, n.3, 1993.
15. PORTER, M. E.; **Aglomerados e Competição**. In: Porter, M. E. Competição: estratégias competitivas essenciais. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999, Cap. 7.
16. RESE, N.; CANHADA, D.I.D.; CASALI, A.M. Estratégia como prática social: reflexões sobre o papel da comunicação organizacioanl. **ENEO**, 2008.
17. THORELLI, H. B.; **Networks: Between Markets and Hierarchies**. Strategic Management Journal, v. 7, p. 37-51, 1986.
18. WENNINGKAMP, K. R.; SCHMIDT, C. M. Teorias da Ação Coletiva no Campo do Agronegócio: Uma Análise a Partir de Teses e Dissertações (1998-2012). **Desenvolvimento em Questão**, v. 14, n. 35, p. 307, 2016.



---

# Critérios utilizados para formação do preço de venda em um Comércio Varejista

| Eliene Santos de Souza  
UNIFESSPA

| David Nogueira Silva Marzzoni  
UFSM

# RESUMO

O presente trabalho tem por tema critérios utilizados para formação do preço de venda dos microempreendedores individuais do comércio varejista da cidade de Rondon do Pará/PA. Diante disso o objetivo é identificar os critérios que os microempreendedores individuais do comércio varejista da cidade de Rondon do Pará/PA, utilizam para auxílio da formação do preço de venda. Com implantação da Lei Complementar nº 128 de 19 de dezembro de 2008, o governo passou a oferecer melhores benefícios e incentivos fiscais e tributários, incentivando assim essa categoria de empresário e o mercado de trabalho, pois empreendedores que antes atuavam na informalidade buscaram formalização. A pesquisa é de caráter exploratório e descritivo, questão problema de forma quantitativo, realizando-se a pesquisa com 10 (dez) empresários, aplicando-se questionários e posteriormente os dados foram discriminados em quadros. Nota-se a importância dos gastos pela maioria, assim como levam a qualidade do produto em consideração, pois melhores produtos tendem a gerar mais custos, por outro lado constatou-se que a maioria dos empreendedores possui escolaridade baixa e atuam há pouco tempo no mercado. Percebe-se que não possuem nenhuma orientação sobre o assunto, assim todos eles utilizam algum tipo de cálculo de preço, mas que esse método é deficiente e rudimentar, uma vez que não contempla a empresa no todo, sendo utilizado um conjunto de critérios visando uma harmonia com todas as características que julgam essenciais, procurando atender as suas expectativas. Nesse sentido entende-se que essa categoria necessita de auxílio para gestão do seu empreendimento.

**Palavras-chave:** Gestão Empresarial, Varejo, Microempreendedores Individuais.

## ■ INTRODUÇÃO

Percebe-se a cada dia a crescente necessidade de geração de renda e a procura por independência financeira entre os trabalhadores brasileiros. Muitos encontram no trabalho informal uma maneira de garantir a sua subsistência, envolvendo as atividades que estão à margem da formalidade que não possuem características como firma registrada.

Devido esse cenário do crescimento do número de trabalhadores informais no país, surge a Lei Complementar nº 128 de 19 de dezembro de 2008, a qual institui a figura de uma nova categoria de empresas ao Microempreendedor Individual (MEI) (BRASIL, 2008). O normativo permite que essa classe de trabalhadores tenha suas atividades formalizadas, possibilitando que se tornem pequenos empresários.

A criação dessa categoria de empresa incentiva o mercado de trabalho para empreendedores que antes atuavam na informalidade, procurando a formalização com intuito de obter os benefícios oferecidos pela implantação da lei, pois o governo confere incentivos fiscais e tributários, podendo assim o microempreendedor investir mais em seu próprio negócio.

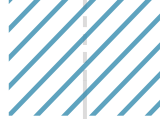
Compreende-se que independentemente do tipo de empresa é necessária uma correta formação do preço de venda da mercadoria ou serviço, conhecendo os métodos e características, sendo considerada uma parte primordial, pois é um dos principais influenciadores do sucesso empresarial (SILVA, 2013). Uma vez que a lucratividade da empresa está diretamente ligada aos preços assim como a quantidade produtos vendidos, sendo essencial uma política de formação de preço de venda e análise dos critérios que serão utilizados para esse processo, como por exemplo os custos envolvidos no processo (SILVA, 2010).

O Serviço de apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) tem como objetivo auxiliar esses empresários na questão da formalização, além de oferecer uma gama de cursos que tem como finalidade e orientação de melhorias, planejamento, controle, organização, visando o crescimento e permanência da empresa no mercado competitivo que atua (CHUPEL, SOBRAL e BARELLA, 2014).

Diante do exposto, o referido trabalho teve a seguinte problemática: questão- problema: Quais os critérios utilizados pelos microempreendedores individuais do ramo de comércio varejista de mercadorias no município de Rondon do Pará para estabelecer o preço de venda de suas mercadorias?

Para atender ao problema supracitado o presente estudo possui o objetivo de identificar os critérios que os microempreendedores individuais do comércio varejista da cidade de Rondon do Pará/PA, utilizam para auxílio da formação do preço de venda.

Percebe-se a necessidade de averiguação sobre o tema, primeiramente pela sua relevância e por sua atualidade dentro do contexto de globalização e competitividade, e por



outro lado devido o número ínfimo de pesquisas direcionadas a este assunto no município da pesquisa.

O trabalho se justifica devido à importância social e econômica dos microempreendedores individuais na região. Com crescimento significativo no número de MEIs e a participação do comércio dessa forma de empreendimento na economia do município de Rondon do Pará, fez-se necessário traçar um perfil para o entendimento mais profundo e específico das pessoas que se enquadram nessa configuração jurídica.

O artigo é composto por cinco seções. Após essa introdução é apresentada a revisão da literatura, que aborda os aspectos relacionados à formação do preço de venda e aos microempreendedores individuais. A terceira seção contempla a metodologia utilizada para efetivação da pesquisa. A quarta trata da análise dos resultados que foram obtidos. E por fim na quinta, apresenta-se a conclusão. Além de tais seções, são apresentadas as referências bibliográficas que embasaram a realização da pesquisa.

## ■ FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### **Formação do Preço de Venda**

A formação do preço de venda é um processo extremamente relevante para a empresa no que concerne a gestão empresarial, posto que uma precificação de modo inadequado poderá gerar prejuízos financeiros para a empresa e por outro lado quando se faz de maneira correta, se obterá o lucro almejado e sucesso da organização (OLIVEIRA e SOUZA, 2012).

A estratégia da administração dos preços pode ser dividida em três objetivos principais sendo estes, a) financeiro, tendo o intuito de alavancar os lucros em pequeno ou longo período, além de aumentar volume de vendas e recuperar investimentos, b) mercadológico, alcançando crescimento rápido das vendas com um preço atraente, c) estratégico, estabilização do valor dos produtos, procurar liderança de mercado e conseguir manter o controle dos preços dentro do ramo (CREPALDI, 2010).

No mesmo sentido, destaca-se que a concorrência do mercado, os custos de cada produto e os consumidores existentes no mercado são os três principais critérios utilizados pelas entidades para estabelecer o preço de venda (MACHADO, FIORENTIN e SCARPIN, 2016).

Com isso é perceptível que em quase todos os ramos dos comércios existe concorrência, desse modo faz-se necessário que a empresa tome conhecimento do mercado que atua, favorecendo assim a gestão e especialmente o preço de venda praticado, evitando danos futuros para a organização (SILVA, 2013). Visto que o valor dos produtos dos concorrentes é capaz de afetar a organização forçando estes a se adequar conforme o mercado, quando estes oferecem mercadorias alternativas ou semelhantes fazendo com que a empresa





diminua os valores e assim permaneça com demanda, em contrapartida, se não houvesse essa concorrência a entidade poderia estabelecer ou elevar o preço sem acarretar distúrbios (CALLADO *et al.*, 2005).

Por outro lado, o método da utilização dos custos para formação do preço é algo comum entre as organizações, estas incluem a totalidade dos gastos e custos que foram necessários para venda da mercadoria, estabelecendo uma determinada margem (SILVA, 2013). Sendo esta margem denominada *markup*, que quando aplicada ao custo do produto que foi adquirido, deverá sobre-exceder os gastos que não estão inclusos no custo de aquisição como imposto, comissões, e o percentual de lucro (MARTINS, 2003).

A empresa terá uma maior capacidade de fornecer os produtos ao mercado na medida em que os custos da mercadoria forem menores em relação ao preço, pois quando se tem custos menores o valor dos produtos é reduzido, ocasionando assim mais vendas, entretanto se ocorre a elevação dos custos, será necessário aumentar os preços e consequentemente as negociações de venda diminuirá (CALLADO *et al.*, 2005).

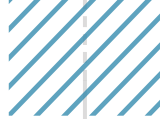
Por conseguinte, é imprescindível definir o mercado consumidor e conhecer as características para que assim os varejistas determinem o valor que irão praticar sendo este um fator externo a organização (OLIVEIRA e SOUZA, 2012). A entidade deve analisar a predisposição e as mudanças que ocorrem com os consumidores, que por vezes há uma elevação ou decréscimo do consumo e a tendência de aceitar a troca de um produto, bens ou serviço por outro similar (SÁ, 2007).

Por outro lado, há uma rejeição por parte do cliente quando percebe o aumento do preço praticado em relação aos produtos semelhantes, constando assim que essa determinação de preço está ditada em especial pelos consumidores e não pelas indústrias dos produtos (PEREZ JR. e OLIVEIRA, 2012).

Nesse sentido os produtos poderão estar direcionados as classes com poder aquisitivo maior ou menor, sendo que a formação do preço de venda é baseada no valor que o cliente está disposto a pagar, conforme as características e benefícios que o produto proporciona, e ao mesmo tempo em que o vendedor tem como objetivo obter uma lucratividade com a venda deste produto oferecido (CALLADO *et al.*, 2005). Os autores ressaltam ainda a influência da demanda na precificação, pois tais verificam se os preços das mercadorias são similares em estabelecimentos diferentes.

Outro critério utilizado para a formação do preço de venda são as estratégias mistas, que compreende não somente um fator para determina o valor de um produto, sendo que as utilizações de um método não impediram a utilização de outro, podendo assim haver uma mistura em que os custos dão embasamento por ser um elemento interno da empresa, e





os clientes e os concorrentes tem papel de manter o equilíbrio, pois são fatores externos a empresa (CREPALDI, 2010).

Com isso a formação do preço de venda é importante para a empresa devido estar pontualmente ligado ao lucro (OLIVEIRA e SOUZA, 2012). Tendo como objetivos primordiais permitir que a empresa obtenha maior lucratividade ao decorrer do tempo, consequentemente aumentando a sua influência no mercado, proporcionar maior produção prevenindo perdas de materiais e potencializar o valor do capital empregado inicialmente concretizando a sua existência no mercado (BRUNI e FAMÁ, 2004).

### **Microempreendedores Individuais (MEI)**

A formação da categoria do microempreendedor individual apresentou-se efetivamente a partir da criação da Lei Complementar nº 128 de dezembro de 2008 que proporcionou aos trabalhadores informais a possibilidade de atuarem de forma legal, alterando assim parte da Lei Complementar nº 123 de 2006 que tratava apenas das Micro e Pequenas Empresas (BRASIL, 2008).

Segundo a Lei Complementar nº 155 de 2016, são enquadrados como Microempreendedores Individuais (MEI) aquele empresário ou empreendedor individual que trabalhe na indústria, prestação de serviços ou comercialização de produtos, e que gere uma renda bruta de até R\$ 81.000,00 (oitenta e um mil reais) por ano, sendo este optante pelo regime do simples nacional. Ressalta-se ainda que em inícios de atividades este valor será de R\$ 6.750,00 (seis mil, setecentos e cinquenta reais) por cada mês que exerceu as atividades, do ano em questão, (BRASIL, 2016).

É considerado dentro dessa categoria o indivíduo que trabalhe de maneira particular e informalmente, possuindo registro de pequeno empresário que não seja sócio, administrador ou dono de outra empresa e que esteja exercendo alguma das 400 (quatrocentos) modalidades existentes podendo ser comercial, industrial ou de serviços, e pode contratar somente um funcionário (SOUZA, 2017). O autor enfatiza ainda que possuem direito a previdência social, ao auxílio doença, maternidade, além de emitirem notas fiscais e terem uma redução da quantidade de impostos a pagar como o Imposto de Renda, PIS, COFINS, IPI e CSLL, em contrapartida têm a obrigação de quitar o Documento de Arrecadação do Simples Nacional aposentadoria (DAS), prestar relatório das receitas mensalmente, prestar informações da previdência e da guia do FGTS ao funcionário.

Do mesmo modo é perceptível que os empreendedores que estão enquadrados como MEI desfrutam de outros diversos benefícios, dentre eles se destaca a menor burocracia, facilidade na abertura de contas bancárias e linhas de crédito, admissão do funcionário com menores custos, isenção de pagamento de taxa de registro, carga tributária inferior, facilidade





via internet, podem vender para o governo e possuem apoio do SEBRAE (CHUPEL, SOBRAL e BARELLA, 2014).

Podendo ser representado em especial pelas atividades dos trabalhadores individuais, na qual é notável que o papel do empreendedor na sociedade é de construção, criando oportunidades de geração de renda e melhoria na qualidade de vida das pessoas através dos seus produtos e serviços, cumprindo uma etapa importante na manutenção dessa dinâmica social pelo retorno por meio recolhimento de impostos que devem ser revertidos em benefícios para a população (BARROS e PEREIRA, 2008).

O microempreendedor não é obrigado mediante a lei ter um contador em seu estabelecimento, de modo que cabe ao próprio empresário se responsabilizar pelo total controle da sua atividade, devendo guardar notas fiscais de compra e venda de mercadorias, cupons fiscais entre outros documentos existentes, zelando assim pela entidade (SPÍNOLA, 2010).

Está desonerado da escrituração de livros contábeis e fiscais, bem como a declaração eletrônica de serviços, por outro lado deve manter mensalmente o relatório das receitas brutas para comprovação da veracidade, devendo anexar notas dos serviços ou mercadorias assim como as notas fiscais de venda e também divulgar anualmente declaração para o MEI, chamada de DASN-SIMEI (PORTAL DO EMPREENDEDOR, 2018).

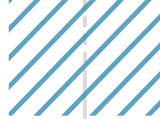
Em contrapartida percebe-se que o número das empresas que fecham em até dois anos de funcionamento é de 23% no Brasil sendo que não há um fator exclusivo para essa mortalidade, mas há uma série de características dessas empresas das quais podem ser citadas a abertura por necessidade, falta de linha de crédito, mercadoria sem diferencial, falta de controle de entradas e saídas, não capacitou os funcionários, sem planejamento em longo prazo, falta de cursos para gestão (SEBRAE, 2016).

A falta de conhecimento para gestão faz com que os empresários como o MEI não separem o que é da empresa do que é pessoal, faltando planejamento e um gerenciamento financeiro, desse modo compreende-se a necessidade que possuem de suporte contábil para que assim possam gerir e ter expectativa de crescimento no âmbito empresarial (ANDRADE e BOFF, 2014).

Fazendo com que o contador tenha o papel de auxiliar, uma vez que os microempreendedores assim com qualquer outra empresa possuem diversas vulnerabilidades que podem gerar fracasso do estabelecimento, assim o profissional deve trazer esclarecimentos que corroborem para acompanhar o sistema de gestão empresarial, alcançando objetivos com um plano de negócios, controlando e planejando, pois na maioria das vezes somente o empreendedor não consegue fazer (CHUPEL, SOBRAL e BARELLA, 2014).

O varejo ou comércio de varejo é qualquer estabelecimento comercial direcionado a venda, seja de uma mercadoria ou que esteja voltado para a prestação de serviço, estando





relacionado a satisfazer os consumidores, tendo como característica para obtenção de receita vender os produtos em pequenas proporções (KOTLER, 2000).

Verifica-se uma diversidade de varejistas em diversos setores e é notável o crescimento com o passar dos anos, podendo atender as expectativas dos clientes e tendo como desafio a procura pela modernização para conquista e realização das necessidades dos clientes e estratégias de gestão para melhoria do comércio (OLIVEIRA e SOUZA, 2012).

## ■ METODOLOGIA

O presente trabalho constitui-se com características de natureza exploratória e descritiva. Exploratória, visto que existe uma pequena quantidade informações e trabalhos a respeito do tema abordado, visando assim propiciar por meio da pesquisa a sua expansão e possibilitar que posteriormente sejam feitas maiores discussões ou estudos sobre o assunto (DIEHL e TATIM, 2014). E descritiva, pois procurou relatar e identificar os critérios utilizados pelos microempreendedores para elaboração do preço. Assim, tendo como meta primordial descrever as peculiaridades de um fenômeno ou grupo, estabelecendo as suas relações com os fatores externos, utilizando padrões para coleta de dados (GIL, 2008).

Em relação à abordagem do problema este é de modo quantitativo, pois está relacionada a utilização de meios para quantificar os dados coletados, utilizando técnicas estáticas simples ou mais complexa para tratamento correto das informações, (RICHARDSON, 1999).

Nesse sentido, com intuito de alcançar o objetivo estabelecido foi utilizado como instrumento de coleta de dados um questionário com 17 (dezessete) perguntas abertas e 02 (duas) perguntas fechadas, tendo como público alvo desta pesquisa os comerciantes da cidade de Rondon do Pará. O objetivo das perguntas foi avaliar quais são os fatores influenciadores para formação do preço de venda, de modo a vislumbrar as características utilizadas nesse tipo de atividade.

A coleta de dados foi realizada com visita a cada comerciante para que assim obtivesse melhores resultados, o período de levantamento das informações foi do cinco de outubro ao dia quinze do mesmo mês no ano de dois mil e dezoito.

Ademais, no Portal do empreendedor (2017) consta que na cidade de Rondon do Pará, no estado do Pará e localizada na região Norte a quantidade de MEI é de 793, para delimitar a pesquisa foi utilizada a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) tendo o código de número 4712100 que é do ramo do comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios, possibilitando constatar no referido portal que estes totalizam 71 microempreendedores.

De tal modo, para a amostra da pesquisa foram selecionados 10 (dez) comerciantes do comércio de varejo que possuem minimercados, mercearias e armazéns, sendo estes





escolhidos aleatoriamente em bairros distintos do referido município. Por fim, os dados obtidos foram analisados com auxílio do *software* Excel, possibilitando a criação dos quadros para interpretação das informações.

## ■ ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com a finalidade de conhecer sobre o perfil dos microempreendedores do comércio varejista de Rondon do Pará, foram realizadas perguntas a respeito de gênero, idade, nível de escolaridade, a influência para se tornar empreendedor, e o tempo de atuação no mercado.

Dessa forma foi possível observar que quando se trata do sexo dos empreendedores tem-se a sua predominância pelos homens, como é demonstrado no quadro 1, em que 60% dos entrevistados eram homens e 40% eram mulheres. Conforme os dados divulgados pelo Gem (2016), esse percentual equivale a 57,3% masculino e 43,7% feminino, desse modo percebe-se que estes percentuais encontrados são semelhantes aos que foram constados com uma pequena distorção percentual.

**Quadro 1.** Gênero do Microempreendedores.

| Gênero       | Quantidade | Porcentagem |
|--------------|------------|-------------|
| Masculino    | 6          | 60%         |
| Feminino     | 4          | 40%         |
| <b>TOTAL</b> | <b>10</b>  | <b>100%</b> |

Fonte: elaborado pelo autor, 2018.

Por conseguinte, indagou-se sobre a faixa etária do entrevistado sendo exposto no quadro 2, no qual foi possível constatar que 50% da amostra está enquadrada na idade de 41 a 50 anos e que apenas 10% estão na faixa de 18 a 30 e também entre 51 e 60 anos.

**Quadro 2.** Faixa Etária.

| Faixa Etária    | Quantidade | Porcentagem |
|-----------------|------------|-------------|
| 18 a 30 anos    | 1          | 10%         |
| 31 a 40 anos    | 3          | 30%         |
| 41 a 50 anos    | 5          | 50%         |
| 51 a 60 anos    | 1          | 10%         |
| Mais de 60 anos | 0          | 0%          |
| <b>TOTAL</b>    | <b>10</b>  | <b>100%</b> |

Fonte: elaborado pelo autor, 2018.

O resultado enfatiza a predominância de empresários com mais idade, sendo perceptível que estes possuem mais experiência de vida assim como de comércio, em contrapartida a quantidade inferior de jovens reflete a falta de novas iniciativas empreendedoras no município por parte destes.





Em seguida foram feitas perguntas em referência ao grau de instrução, com alternativas de níveis diferentes que são discriminadas no quadro 3, assim verificou-se que 50% possuem o ensino fundamental incompleto, 20% fundamental completo, 10% o ensino superior incompleto e nenhum ensino superior completo, firmando que a maioria não finalizou ao menos o ensino básico de instrução pedagógica.

É notório que os microempreendedores individuais, assim como todos os demais segmentos passam por inúmeros desafios. Nesse sentido um desses percalços pode estar interligado a baixa escolaridade desses empresários do ramo de varejo da cidade da pesquisa.

Assim, é compreendido que o conhecimento auxilia na tomada decisões, estrutura, em todo o gerenciamento da empresa, de modo que a falta de instrução afeta a empresa, tornando favorável o término precoce e elevando assim os níveis de mortalidade dessa categoria.

**Quadro 3.** Nível de Escolaridade.

| Escolaridade                  | Quantidade | Porcentagem |
|-------------------------------|------------|-------------|
| Ensino Fundamental Incompleto | 5          | 50%         |
| Ensino Fundamental Completo   | 2          | 20%         |
| Ensino Médio Incompleto       | 1          | 10%         |
| Ensino Médio Completo         | 1          | 10%         |
| Ensino Superior incompleto    | 1          | 10%         |
| Ensino Superior completo      | 0          | 0%          |
| <b>TOTAL</b>                  | <b>10</b>  | <b>100%</b> |

Fonte: elaborado pelo autor, 2018.

Percebe-se na sociedade que o microempreendedor é uma das atividades que crescem diante do cenário econômico vivido, pois trazem inúmeras facilidades para os que estão iniciando o um novo negócio.

Desse modo inferiu-se sobre os fatores que influenciaram para a formalização e abertura da empresa, sendo analisados critérios como a oportunidade para se tornar uma empresa formal, ter um negócio próprio, fiscalização e necessidade financeira.

Assim, o quadro 4 indica que 70% da motivação está voltada para a necessidade de renda, ou seja, a escassez de recursos financeiros e a ausência de outras oportunidades fizeram com que optassem pela constituição da empresa. Em contrapartida, com um percentual de 10% teve a instigação principal de possuir uma empresa formalizada.



**Quadro 4.** Motivo se tornar MEI.

| Motivo                       | Quantidade | Porcentagem |
|------------------------------|------------|-------------|
| Ser formalizado              | 1          | 10%         |
| Oportunidade de novo negócio | 2          | 20%         |
| Problema com a Fiscalização  | 0          | 0%          |
| Necessidade de renda         | 7          | 70%         |
| <b>TOTAL</b>                 | <b>10</b>  | <b>100%</b> |

Fonte: elaborado pelo autor, 2018.

Quanto ao tempo que atuam no mercado, sabe-se que quanto maior o tempo que a empresa está no mercado mais favorável ela está de se consolidar. Os resultados da pesquisa foram expressos através do quadro 5.

Nota-se que 70% dos entrevistados estão de 1 a 5 anos no comércio e que 30% estão de 6 a 10 anos. Subentende-se que esses empresários conseguem se manter no mercado com um desenvolvimento econômico e com possibilidades de permanência por mais tempo nessa atividade.

**Quadro 5.** Tempo de Atuação.

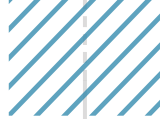
| Tempo de Atuação | Quantidade | Porcentagem |
|------------------|------------|-------------|
| 1 a 5 anos       | 7          | 70%         |
| 6 a 10 anos      | 3          | 30%         |
| 11 a 15 anos     | 0          | 0%          |
| 16 a 20 anos     | 0          | 0%          |
| <b>TOTAL</b>     | <b>10</b>  | <b>100%</b> |

Para averiguação dos meios utilizados para a formação do preço de venda dividiu-se em critérios internos e externos, e os empreendedores assinalaram “sim” quando levava em consideração o critério ou “não” quando não consideravam. Dessa forma primeiramente no quadro 6 são relatados os critérios internos para o preço de venda.

É imprescindível que o empresário tenha formas para encontrar a precificação adequada, assim verifica-se que 100% dos empresários têm um meio de calcular o preço de venda. Esses recursos utilizados podem abranger fatores internos ou externos da entidade ou até mesmo englobar uma gama de objetivos que foram traçados.

Sabe-se da importância do conhecimento dos gastos da organização, uma vez que eles influenciam diretamente na lucratividade da empresa, pois se houver muitos gastos o lucro será reduzido, do mesmo modo esses custos e despesas podem intervir no preço da mercadoria.

Assim, é notório que 70% das empresas levam em consideração esse fato relatado, subentende-se que esse se refere a valores da matéria-prima, mão de obra, energia, água, aluguel e outros gastos que existem. Por outro lado, uma parcela de 30% não utiliza esse critério como forma para estabelecer o preço de venda.



Consoante a isso se verificou a utilização do método *markup* para estabelecer o valor da mercadoria, e percebe-se através do quadro 6 que 90% atribuem um percentual de lucro a cada produto encontrando assim o valor, sendo a maioria das pessoas entrevistadas. Os que responderam com não representam uma parcela de 10%.

Em seguida indaga-se sobre a relevância da qualidade dos produtos para a formação e 80% averiguam, uma vez que produtos melhores tendem a ser mais caros assim eles vêm a necessidade de atribuírem essa característica ao preço, e ao mesmo tempo agregam um diferencial as mercadorias. Já 20% não utilizam, pois não consideram um fato que venha a influenciar o produto.

**Quadro 6.** Critérios Internos para o Preço de Vendas.

| Critério                     | Sim  | Não |
|------------------------------|------|-----|
| Cálculo do Preço de Venda    | 100% | 0%  |
| Custos e Despesas da Empresa | 70%  | 30% |
| Margem de Lucro              | 90%  | 10% |
| Qualidade do Produto         | 80%  | 20% |

Fonte: elaborado pelo autor, 2018.

Por conseguinte, foram analisados os critérios externos a empresa como o custo de aquisição, mercado, público alvo, e a concorrência, que podem ser usados como método para a formação do preço de venda.

Nesse sentido, observa-se que todos os empresários consideram o valor de aquisição na precificação, pois consideram que o valor que adquiriram aquela mercadoria deve ser repassada para os clientes de modo a obterem ainda uma lucratividade, nenhum dos entrevistados deixa essa característica sem ser utilizada.

Sabe-se que o mercado também é um dos critérios utilizados, devido os clientes por vezes estarem ou não dispostos a pagar determinado valor para adquirir um produto, fazendo com que os comerciantes sejam influenciados, pois quando há muita procura do produto eles aumentam o preço, mas quando há menos procura esse valor tende a ser menor.

Assim, verificou-se que 100% dos entrevistados também considera importante o consumidor no momento que cria os valores dos produtos, mostrando dessa forma a importância desse mercado.

Por outro lado, instigou-se para saber se possuíam um público alvo e notou-se que a maioria, 60%, tem um mercado consumidor específico que direciona as mercadorias, isso cria mais possibilidade de venda, pois faz com que o comerciante conheça mais seus clientes, já outros 40% não têm clientes específicos, vendendo para todas as classes e consumidores, sendo uma desvantagem.

Sabe-se que a concorrência existe em todos os segmentos, da mesma forma que essa age como um balizador de preço para que eles não sejam muito baixos e nem tão elevados.





Assim, em seguida percebe-se que os 90% desses microempreendedores levam em consideração os concorrentes e 10% não possuem essa preocupação, utilizando os outros critérios.

**Quadro 7.** Critérios Externos para o Preço de Venda.

| Critério                        | Sim  | Não |
|---------------------------------|------|-----|
| Considerar o Valor de Aquisição | 100% | 0%  |
| Considera Mercado Consumidor    | 100% | 0%  |
| Possui Público Alvo             | 60%  | 40% |
| Concorrência de Mercado         | 90%  | 10% |

Fonte: elaborado pelo autor, 2018.

Para saber de uma forma geral quais os meios utilizados, foram questionados com uma pergunta aberta em que puderam descrever esses critérios, assim relataram que “procuram preço com o mercado que vender o mesmo produto, para ter um preço parecido e os clientes voltarem”, “o valor do mercado, mas depende do quanto devo de gastos e assim aplico uma porcentagem”.

Descrevem também que usam o “valor real mais porcentagem, dependendo do produto o percentual é menor por que os clientes não compram quando tá alto”, também afirmam “valor dos produtos mais 30%”.

Com isso percebe-se que os entrevistados não possuem um único método para formação do preço de venda, mas utilizam um conjunto de características como os clientes, concorrências e despesas que influenciam esse procedimento.

Nota-se que o método misto de estabelecer preço é o mais utilizado pelos empreendedores uma vez que este proporciona vantagens, por outro lado é perceptível que esses empresários atuantes no município não possuem um controle exato de todos esses gastos, fazendo assim com que haja possibilidades de atuação de um profissional da área para está auxiliando.

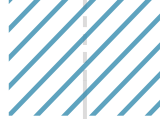
Compreende-se que a precificação é essencial para o lucro assim como para a empresa, desta forma procurou compreender se o empresário consegue mensurar esses valores e quais as formas que faz isso, perguntando de forma aberta e informal sobre o assunto.

Desse modo, compreende-se que essa lucratividade é vislumbrada primordialmente pelas anotações em livro de caixa, pois colocam os valores das compras e vendas dos produtos assim como demais gastos que obtenham, e o valor restante no caixa consideram o lucro.

Os entrevistados relatam que “consigo identificar através do livro de caixa que tudo é registrado nele”, também afirmam que “faço anotação no caderno do que entra e sai, pago o restante das contas, daí o que sobra é meu”, “sim, o caixa diz o que ganho”.

Todavia a grande parte por mais que tenham uma forma de controle dos gastos não conseguem identificar o valor real de seu lucro, pois muitos deles não fazem a separação





entre as finanças do estabelecimento e pessoais. Afirmam “não, consigo dizer”, “procuro oferecer qualidade, mas também tenho meu gasto pessoal”.

Para conhecer a forma de gerenciamento dos entrevistados, foi questionado qual é esse método tendo como opções anotações em cadernos, planilhas manuais e no computador, assim como não utilizar, as informações foram relatadas no quadro 8 a seguir.

**Quadro 8.** Controle dos Gastos.

| Controle dos Gastos                | Quantidade | Porcentagem |
|------------------------------------|------------|-------------|
| Anotação em caderno                | 8          | 80%         |
| Planilhas manuais                  | 1          | 10%         |
| Planilha do Excel                  | 0          | 0%          |
| Não possui nenhum tipo de controle | 1          | 10%         |
| <b>TOTAL</b>                       | <b>10</b>  | <b>100%</b> |

Fonte: elaborado pelo autor, 2018.

Verificou-se que 80% desses empreendedores fazem anotações em cadernos, a importância se dá pelo fato de que quando se tem um controle é possível saber o quanto é necessário vender para se obter retorno financeiro, mesmo sendo um método com características rudimentares este gera informações que bem utilizadas geram benefícios para a empresa. Também é possível perceber que 10% não possui nenhum tipo de controle diário ou mensal sobre as informações.

Com o intuito de verificar acerca do conhecimento sobre gestão por meio de cursos, foi questionado se os MEI possuem algum tipo de instrução a respeito do assunto abordado, que foi demonstrado no quadro 9.

**Quadro 9.** Curso para a Gestão.

| Curso para Auxílio | Quantidade | Porcentagem |
|--------------------|------------|-------------|
| Sim                | 0          | 0%          |
| Não                | 10         | 100%        |
| <b>TOTAL</b>       | <b>10</b>  | <b>100%</b> |

Fonte: elaborado pelo autor, 2018.

Com isso verificou-se que nenhum dos empresários fizeram algum tipo de curso voltado para o gerenciamento e gestão, subentendendo que esse dado está relacionado ao quadro 3 em que é verificado a baixa instrução fazendo com que tenham dificuldades em acessar a plataforma do SEBRAE, uma vez que não há no município uma unidade física.

Percebe-se também que não possuem nenhum tipo de orientação presente com esses empreendedores, fazendo com que haja espaço para uma gestão que resulte em danos futuros para a empresa. Por outro lado, cria a oportunidade para instituições e profissionais procurarem meios de auxiliar e orientar estes comerciantes, seja por palestras, cursos ou consultorias nos estabelecimentos.



## ■ CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a crescente competitividade no mundo globalizado que vivemos surge a necessidade de propostas eficazes para atender ao mercado, diante disso a precificação é uma ferramenta extremamente importante para colaborar com os gestores das empresas, visando o crescimento e prosperidade financeira.

Nesse sentido, o estudo procurou identificar os critérios que os microempreendedores individuais do comércio varejista da cidade de Rondon do Pará/PA, utilizam para auxílio da formação do preço de venda, assim como descrever os métodos utilizados nesse processo e as características desse setor.

Com relação as características dos empresários foi possível constatar que a maioria são homens e que a metade dessas pessoas se enquadram na faixa etária de 41 a 50 anos, percebe-se que são indivíduos com conhecimento de mundo, mas 70% possuem pouco tempo de atuação no negócio de 1 a 5 anos.

Outro fato significativo é a baixa escolaridade, em que 50% dos entrevistados possuem apenas o nível fundamental incompleto, sendo preocupante pois para gestão da empresa é necessário procurar conhecimento para aperfeiçoamento.

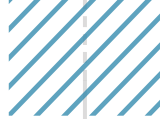
No mesmo sentido constatou-se que 70% abriram sua atividade por questões financeiras, ou seja, apenas pela necessidade de renda, esse dado influencia a empresa pois as pesquisas do SEBRAE apontam que empresas que começam negócios apenas por essa finalidade são mais tendenciosas ao fracasso.

Em relação aos critérios, foram divididos em critérios internos da empresa que abrangem a utilização de algum cálculo para o preço de venda, a utilização dos custos e despesas gerais, o estabelecimento de uma margem de lucro e se avaliam a qualidade do produto como instrumento de auxílio.

Percebeu-se que todos os empresários utilizam algum tipo de cálculo de preço, mas que esse método é deficiente pois não contempla a empresa no todo, também é notado a importância que é dada para os gastos pela maioria, assim como levam a qualidade do produto em consideração pois esses produtos melhores tendem a gerar mais custos.

Em relação a margem de lucro que estabelecem não é possível perceber se realmente alcançam o esperado, uma vez que em alguns produtos conseguem atribuir o percentual total e em outros não, pois se fizerem isso, segundo eles, irão estar com um preço elevado no mercado do varejo.

Em relação ao controle, de alguns é feito pelas anotações em cadernos e livros de caixa, dos quais é retirado o valor restante das vendas efetuadas considerado como a lucratividade, mas subentende-se que este valor não é exato pelo fato de que a maioria dos empresários misturam as finanças pessoais e do comércio.



Por conseguinte, foram analisados os critérios externos a empresa como o custo de aquisição, mercado, público alvo, e a concorrência, que também podem ser usados como método para a formação do preço de venda.

Em relação ao valor de aquisição e o mercado consumidor todos os entrevistados utilizam como critério, pois consideram uma ferramenta importante. Já no que diz respeito ao público alvo 40% não têm uma população específica que aqueles produtos são destinados. Por outro lado, 90% levam em consideração a concorrência.

Assim, se pode concluir que os entrevistados não possuem um único método para formação do preço de venda, mas que utilizam um conjunto, fazendo uma harmonia com todas as características procurando atender as suas expectativas.

Um outro dado relevante é que nenhum dos empreendedores possuem orientação ou instrução de cursos para favorecer a gestão e precificação, fazendo com que haja espaço para uma gestão que resulte em danos futuros para a empresa.

Nesse sentido, verifica-se a carência para programas de gestão capazes de gerar oportunidade para instituições e profissionais procurarem meios de auxiliar e orientar estes comerciantes, seja por palestras, cursos ou consultorias nos estabelecimentos.

Os resultados limitaram-se apenas ao setor de varejo, o que pode representar a situação dos demais microempreendedores, auxiliando a compreender sobre os critérios da formação do preço de venda. Como pesquisas futuras, recomenda-se a análise de outros ramos dentro do município, servindo de apoio para que os contadores e instituições de ensino percebam a necessidade de auxílio gerencial para esses microempreendedores.

## ■ REFERÊNCIAS

1. ANDRADE, S. P.; BOFF, C. D. S. Ferramentas de planejamento para tomada de decisão aplicadas a um microempreendedor individual (MEI). **Revista de Contabilidade, Ciência da Gestão e Finanças, Faculdade da Serra**.
2. BARROS, A. A.; PEREIRA M. A. C.M; Empreendedorismo e crescimento econômico: uma análise empírica. **RAC- Revista de Administração Contemporânea**. Disponível em: [w<http://google.redalyc.org/articulo.oa?id=84012405>](http://google.redalyc.org/articulo.oa?id=84012405), Acesso em: 30 de outubro de 2018.
3. BRASIL, **Lei Complementar nº 128**, de 19 de dezembro de 2008. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp128.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp128.htm)>. Acesso em: 25 de outubro de 2018.
4. \_\_\_\_\_. **Lei Complementar nº 139**, de 27 de outubro de 2016. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/LCP/Lcp155.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LCP/Lcp155.htm)>. Acesso em: 25 de outubro de 2018.
5. BRUNI, A. L.; FAMÁ, R. **Contabilidade e finanças**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2004.



6. CALLADO, Aldo Leonardo Cunha et al. Análise da gestão de custos e formação de preços em organizações agroindustriais paraibanas. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2005.
7. CREPALDI, S. A. **Curso básico de contabilidade de custos**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
8. CHUPEL, J. F.; SOBRAL, E.; BARELLA, L. A. A importância da contabilidade para microempreendedor individual. **Revista Eletrônica da Faculdade de Alta Floresta**, v. 3, n. 2, 2014.
9. DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
10. GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
11. KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10 ed. São Paulo: Pretice Hall, 2000.
12. MACHADO, Débora Gomes; FIORENTIN, Marlene; SCARPIN, Jorge Eduardo. Formação de preços: um estudo em empresas do setor metalúrgico do estado de Santa Catarina. **REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE-RAC (CNEC)**, v. 14, n. 28, 2016.
13. MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
14. OLIVEIRA, D. P.; SOUZA, A. A. **Formação de preços no comércio varejista de micro e pequenas empresas de CURVELO/MG**. 2012.
15. PEREZ JR. J. H.; OLIVEIRA, L. M; COSTA, R. G.; **Gestão estratégica de custos**. 8 ed. São Paulo: Atlas 2012. Gaúcha, Caxias do Sul-RS, v. 2, n. 1, p. 57-85, 2014.
16. PORTAL DO EMPREENDEDOR. Disponível em: <<http://www.portaldoempreendedor.gov.br/estatisticas>>. Acesso em: 10 de outubro de 2018. RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
17. SÁ, Antônio Lopes de. **Fundamentos da contabilidade geral**. Curitiba: Juruá, 2007.
18. SEBRAE – **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas** – Site Disponível em: <<http://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2017/04/Sobreviv%C3%Aancia-de-Empresas-no-Brasil-2016-FINAL.pdf>>. Acesso em 28 de outubro de 2018.
19. SILVA, A. L. C. **Formação de preço: uma análise sobre os métodos de formação do preço de venda dos microempreendedores individuais (MEI's) da cidade de Sertânia- PE**. 2013.
20. SILVA, E. M. **A importância da formação correta do preço de venda e como este processo influencia na lucratividade da microempresa varejista**. 2010.
21. SOUZA A.; Você sabe o que é um Microempreendedor Individual – MEI?. Disponível em: <<http://blog.sebrae-sc.com.br/voce-sabe-o-que-e-um-microempreendedor-individual-mei/>>, Acesso em: 30 de outubro de 2018.
22. SPÍNOLA, A. Como fica a contabilidade do Empreendedor Individual (EI/MEI)? In: **Direito & Gestão**. Disponível em: <<http://www.andrespinola.com/2010/08/como-fica- contabilidade-do.html>>. Acesso em: 26 de outubro de 2018.

---

# Determinação de probabilidades de default a partir de modelos de risco de crédito

- | Fabio Oshiro Menani
- | Paulo Vinícius Antunes Sá de Oliveira
- | Bruno Macarini Carmignani
- | Renata Fidelis Belfort Mattos

# RESUMO

O presente artigo compara o modelo estrutural de risco de crédito Merton DD com o modelo reduzido denominado “ingênuo” (naïve alternative) para determinação de probabilidades de default. A pesquisa utilizou informações provenientes da base de dados da Bloomberg® referentes às 68 empresas listadas no índice Ibovespa. Os cálculos seguiram a metodologia de cada modelo e os resultados foram dispostos em rankings das empresas com maior probabilidade de default e, posteriormente, realizado um teste de sensibilidade, em que uma variável de entrada dos modelos foi alterada, mantendo as demais constantes, possibilitando analisar o quanto essas variáveis impactaram no resultado de cada modelo. Foi possível notar que, quando a estimativa do retorno esperado é positiva, a probabilidade de inadimplência é muito baixa. No que tange à dívida, ambos os modelos apresentaram probabilidades muito próximas variando os parâmetros de volatilidade do valor do capital próprio e retorno esperado quando consideradas conjuntamente a de curto e longo prazo. A pesquisa também revelou que até determinado ponto de representatividade da dívida na estrutura de capital, os modelos resultam em probabilidades de default próximas em média, mas após este ponto, o Merton DD apresenta uma probabilidade bem acima do “ingênuo”. Fora esta situação, o modelo “ingênuo” resultou probabilidades geralmente superiores ao modelo Merton DD.

**Palavras-chave:** Administração Finanças, Risco de Crédito, Default, Modelo Merton.

## ■ INTRODUÇÃO

Ao longo das últimas décadas e devido às crises creditícias que impactaram todo o sistema econômico, a busca por modelos de estimativa de risco de crédito tornou-se interesse mútuo entre profissionais do setor financeiro e órgãos reguladores. Essa crescente necessidade levou a indagação da possibilidade de obtenção das medidas confiáveis por meio de modelos teóricos de cálculo de default, ou seja, do risco de um devedor não cumprir com sua obrigação financeira. (BIS, 2005).

A área de modelagem de risco de crédito tem se desenvolvido constantemente nos últimos anos, tornando-se um componente fundamental no sistema de gestão de risco das instituições financeiras. Esses modelos permitem que o usuário realize uma medição do risco de crédito presente em sua carteira de ativos. Logo, é possível notar sua importância como fator chave para a gestão do crédito, sendo incorporado em vários componentes, como empréstimos e estabelecimento de limites de concentração (LOPEZ; SAIDENBERG, 2000).

A gestão de risco mostra-se importante ao observar o caso exposto no The New York Times (2012) sobre o JPMorgan Chase, a primeira no rank americano de instituições financeiras, segundo o relatório da renomada Moody's em outubro de 2011, mas que teve seu prestígio abalado e seu nome cortado da lista em junho de 2012, resultado de um episódio de perdas financeiras que podem chegar à cifra dos sete bilhões de dólares (estimativa até julho de 2012) proporcionadas por arriscados investimentos de crédito e por controles internos de riscos defasados ou ineficientes. Desta forma, podemos compreender que para se operar em um cenário complexo e arriscado, exigem-se instrumentos precisos de mensuração de risco.

Para tanto, o presente trabalho relatou um contexto geral sobre o cenário regulatório advindo das normas do Banco Central e dos guias de práticas e metodologias sugeridas no Comitê de Basiléia, bem como foi realizado um levantamento sobre os modelos estruturais e reduzidos de risco de crédito, buscando comparar um modelo desenvolvido pela KMV Corporation, Merton DD, com um modelo reduzido proposto por Bharath e Shumway (2008) para cálculo de probabilidades de default e, conseqüentemente, analisar se apresentam resultados semelhantes para avaliação de empresas no mercado brasileiro.

Adotando as metodologias desses modelos, observando os resultados obtidos e realizando uma análise de sensibilidade, identificou-se que o modelo reduzido conseguiu atingir probabilidades próximas ao Merton DD para a maioria das empresas analisadas, indicando que a ocorrência de maior discrepância entre os resultados dos modelos possivelmente está relacionada ao nível de endividamento das empresas.



## ■ MÉTODO

O estudo baseou-se em utilizar o modelo Merton DD e o “ingênuo” (*naïve alternative*) para estimar a probabilidade de *default* de empresas e comparar seus resultados. Os dados de empresas utilizados foram provenientes da base de dados Bloomberg®, selecionando as empresas de capital aberto do mercado brasileiro presentes no índice Ibovespa. Ao calcular as probabilidades em ambos os modelos, buscou-se auferir se o modelo “ingênuo”, mesmo sendo um modelo reduzido, obteria resultados satisfatórios em relação à estimativa do Merton DD e em que condições mais se diferenciaram por meio de uma análise de sensibilidade. As constatações e equações metodológicas dos modelos, expostas nesta seção, são descritas por Bharath e Shumway (2008).

O modelo Merton DD calcula a probabilidade de *default* para as empresas a qualquer momento de tempo. Primeiramente, o modelo realiza a subtração entre uma estimativa do valor de mercado dos ativos e o valor de face da dívida da empresa, dividindo a diferença por uma estimativa da volatilidade desses ativos (em valor efetivo para refletir o horizonte da previsão), resultando no *score-z* (distância ao *default*), que é então substituído em uma função de distribuição normal acumulada para calcular a probabilidade de que o valor dos ativos será menor do que o valor de face da dívida ao nível do horizonte de previsão. O valor de ativos da empresa corresponde à soma dos valores de mercado da dívida com o valor de seu capital próprio. O valor de capital próprio é geralmente disponível, diferentemente do valor da dívida. O modelo Merton DD aplica o modelo de precificação de *bonds* de Merton (1974) para definir o valor de mercado da dívida e assim estimar o valor total dos ativos da empresa, em que este último segue uma progressão geométrica Browniana:

$$dV = \mu V dt + \sigma_V V dW ,$$

Sendo  $V$  o valor total dos ativos,  $\mu$  o retorno composto esperado sobre  $V$ ,  $\sigma_V$  a volatilidade dos ativos e  $dW$  o processo de Wiener padrão.

O modelo de Merton (1974) associa-se à teoria de precificação de opções de Black e Scholes (1973) e leva à fórmula de Black-Scholes-Merton, em que o valor de mercado do capital próprio ( $E$ ) é estipulado em função do valor de mercado dos ativos da empresa ( $V$ ):

$$E = V \mathcal{N}(d_1) - e^{-rT} F \mathcal{N}(d_2) ,$$

Em que  $F$  é o valor de face da dívida da empresa,  $r$  é a taxa livre de risco imediata e  $\mathcal{N}(\cdot)$  é a função da distribuição normal padrão acumulada, em que  $d_1$  é dado por:

$$d_1 = \frac{\ln\left(\frac{V}{F}\right) + (r + 0,5\sigma_V^2)T}{\sigma_V \sqrt{T}}$$



E  $d_2$  como:

$$d_2 = d_1 - \sigma_V \sqrt{T} ,$$

Sendo  $\sigma_V$  a volatilidade do valor dos ativos e  $T$  o número de períodos adotados como horizonte de previsão. O modelo Merton DD também relaciona a volatilidade de seus ativos com a de seu capital próprio:

$$\sigma_E = \left( \frac{V}{E} \right) \frac{\partial E}{\partial V} \sigma_V ;$$

Complementando, o modelo de Black-Scholes-Merton mostra:

$$\frac{\partial E}{\partial V} = \mathcal{N}(d_1) ,$$

Logo, sob a premissa de Merton, temos que a relação entre as volatilidades é dada por:

$$\sigma_E = \left( \frac{V}{E} \right) \mathcal{N}(d_1) \sigma_V .$$

As equações de Black-Scholes-Merton e da relação entre as volatilidades dos valores do capital próprio e dos ativos da empresa são utilizados no modelo Merton DD para traduzir tanto o valor quanto a volatilidade do capital próprio em uma probabilidade de *default* implícita. Dentre as variáveis destas duas equações, apenas o valor dos ativos e sua volatilidade têm de ser obtido por inferências, já que não se apresentam observáveis no mercado.

Desta forma, o modelo Merton DD busca obter os valores das variáveis principais:  $\sigma_E$ , através da observação do histórico dos retornos das ações;  $F$  como medição do valor de face da dívida da empresa, geralmente é utilizado como sendo o valor contábil do capital de terceiros;  $T$  sendo o horizonte de tempo da previsão, comumente adotado como 1 ano;  $E$  pode ser obtido pela multiplicação da quantidade de ações da empresa por seu preço; e  $r$  sendo a taxa livre de risco. Com estas variáveis definidas, resta apenas obter os valores de  $V$  e  $\sigma_V$  por substituição nas equações de Black-Merton-Scholes e da relação entre volatilidades satisfazendo as equações, ou seja, que para os valores adotados de  $V$  e  $\sigma_V$  resulte-se, pelas equações, nos mesmos  $E$  e  $\sigma_E$  observados anteriormente no mercado.

Obtidos  $V$  e  $\sigma_V$ , a distância ao *default* é calculada como:

$$DD = \frac{\ln \left( \frac{V}{F} \right) + (\mu - 0,5\sigma_V^2)T}{\sigma_V \sqrt{T}} ,$$

Sendo  $\mu$  uma estimativa do retorno anual esperado dos ativos da empresa no período.



A probabilidade de *default* correspondente do modelo Merton DD ( $\pi_{\text{Merton}}$ ) é dada pela a distribuição normal acumulativa:

$$\pi_{\text{Merton}} = \mathcal{N}\left(-\left(\frac{\ln\left(\frac{V}{F}\right) + (\mu - 0,5\sigma_V^2)T}{\sigma_V\sqrt{T}}\right)\right) = \mathcal{N}(-DD).$$

O modelo “ingênuo” visa obter um desempenho semelhante ao Merton DD, porém se utilizando procedimentos mais simples, sem estimar valores não-observáveis no mercado, seja resolvendo as equações de Black-Scholes-Merton ou utilizando outros métodos iterativos, seguindo as premissas descritas a seguir.

O modelo toma o valor de mercado da dívida ( $D$ ) de cada empresa como sendo aproximadamente o valor de face dessa dívida ( $F$ ):

$$\text{Naïve } D = F.$$

Considerando-se que as empresas próximas de sofrerem *default* têm dívidas muito arriscadas e que este risco é correlacionado com seu risco de capital próprio, aproxima-se a volatilidade da dívida ( $\sigma_D$ ) como:

$$\text{Naïve } \sigma_D = 0,05 + 0,25 * \sigma_E,$$

Sendo 5% referentes à volatilidade da estrutura da equação e os 25% da volatilidade de capital próprio ( $\sigma_E$ ) como a parte desta volatilidade relacionada ao risco de *default*. Isso resulta em uma aproximação da volatilidade dos ativos da empresa ( $\sigma_V$ ), em que  $E$  é o valor de mercado do capital próprio da empresa, como sendo:

$$\text{Naïve } \sigma_V = \frac{E}{E+F} \sigma_E + \frac{F}{E+F} (0,05 + 0,25 * \sigma_E).$$

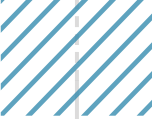
Para obter as mesmas informações impostas ao Merton DD, adota-se a mesma estimativa do retorno anual esperado dos ativos da empresa ( $\mu$ ).

Retendo a estrutura do modelo Merton DD e obtendo aproximadamente as mesmas informações, permite definir a distância ao *default* e a probabilidade de *default* do modelo “ingênuo” ( $\pi_{\text{naïve}}$ ) como:

$$\begin{aligned} \text{Naïve } DD &= \frac{\ln[(E+F)/F] + (\mu - 0,5 \text{ naïve } \sigma_V^2)T}{\text{naïve } \sigma_V\sqrt{T}} \\ \pi_{\text{naïve}} &= \mathcal{N}(-\text{naïve } DD). \end{aligned}$$

Adotando estas duas metodologias para os modelos, foram estimadas as probabilidades de default para as empresas a fim de comparação e análise. Para facilitar a identificação





das variáveis que necessitaram ser determinadas para realização dos cálculos e sintetizar qual a origem e premissas dos valores atribuídos a elas durante a aplicação, foi elaborado o Quadro 1.

**Quadro 1.** Variáveis obtidas para aplicação nos modelos.

| VARIÁVEIS                                               | COMO OBTER                                                                 |
|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| Valor de capital próprio ( $E$ )                        | Número de ações da empresa no mercado multiplicado pelo preço de cada ação |
| Volatilidade do valor de capital próprio ( $\sigma_E$ ) | Histórico de retornos das ações da empresa                                 |
| Valor de face da dívida ( $F$ )                         | Valor contábil do capital de terceiros da empresa de curto e longo prazo   |
| Taxa livre de risco imediata ( $r$ )                    | Taxas Selic e DI anuais para o período                                     |
| Retorno esperado sobre ativos no período ( $\mu$ )      | Retorno das ações no último ano e CAPM                                     |
| Horizonte de previsão ( $T$ )                           | 1 ano                                                                      |

Fonte: Elaborado pelos autores (2012).

## ■ RESULTADOS E DISCUSSÃO

A metodologia dos modelos Merton DD e “ingênuo” foi seguida para estimar as probabilidades de *default* das empresas correspondentes aos 68 ativos dispostos no índice Ibovespa, cujas informações e dados de entrada necessários aos modelos foram extraídos da base de dados Bloomberg®. Para considerações da taxa livre de risco, assumimos como opções as taxas Selic e DI anuais dos períodos analisados, obtidas pelos históricos disponibilizados pelo BACEN (Banco Central do Brasil) e pela CETIP (Central de Custódia e Liquidação de Títulos). Da mesma forma, adotamos, como estimativa dos retornos esperados dos ativos das empresas, as opções de utilizar o retorno que as ações obtiveram no último ano e a expectativa proporcionada pelo CAPM (Modelo de Precificação de Ativos de Capital), considerando o retorno de mercado como o retorno do índice Ibovespa anualizado conforme os históricos analisados. Todos os resultados obtidos tomaram o horizonte de previsão como 1 ano.

Percepções mais superficiais sobre os resultados foram observadas inicialmente, passando por uma verificação de qual modelo estimou maiores probabilidades em geral e demonstrando o quanto as suas estimativas diferiram em média, bem como a sua dispersão. *Rankings* das empresas foram utilizados a fim identificar as maiores probabilidades de *default* em cada modelo, a distância entre os resultados dos modelos para uma mesma empresa e que observar se alguma característica das empresas as diferenciou para se posicionarem dentre as que apresentaram maiores probabilidades de *default*. Após essa constatação, uma análise de sensibilidade dos modelos busca verificar o impacto de variações de cada variável essencial dos cálculos nos resultados e evidenciar quais parâmetros mais influenciam nas probabilidades estimadas por um e outro modelo proporcionando maiores diferenças.





## Resultados observados

Notado o alto nível de endividamento das empresas financeiras presentes na análise, devido este ser um setor caracterizado naturalmente por alto grau de alavancagem e maior expertise em sua gestão, decidimos excluí-lo da lista de empresas avaliadas. O mesmo foi aplicado para ativos de empresas que apresentavam ações ordinárias e preferenciais, eliminando o uso das ordinárias, por levarem a valores de mercado do capital próprio muito inferiores aos obtidos pelas preferenciais, exceto quando as empresas não emitam outro tipo de ação.

Com o cálculo realizado pelos modelos utilizando todas as combinações de parâmetros (taxas Selic e DI, retornos CAPM e no último ano, dívidas de curto e longo prazo) para o período mais atual que continha as informações coletadas das empresas – 30.06.2012 –, verificou-se que o modelo “ingênuo” (*naïve*) obteve uma probabilidade maior do que o Merton DD na grande maioria dos casos acumulados para 1, 2 e 3 anos de retornos históricos, representando 96,8% do total geral e 100% dos casos que trataram do cálculo apenas considerando a dívida de longo prazo, conforme a Tabela 1. Percebe-se também que a escolha da taxa livre de risco ser a Selic ou DI não influenciou neste aspecto, até porque se apresentam bem próximas historicamente, no caso do período analisado sendo de 8,40% e 8,38% respectivamente. Quanto à forma de estimativa dos retornos das empresas e tipo de dívida adotada, já se nota uma variação, em que alguns casos apresentaram maior probabilidade de *default* com o modelo Merton DD considerando a dívida total, porém com o “ingênuo” ainda prevalecendo em maioria. Então, pressupõe-se que, aumentando o total de obrigações da empresa ao incluir as dívidas de curto prazo, a probabilidade do Merton DD parece sofrer um crescimento superior do que a do “ingênuo”, já que se mantiveram os mesmos retornos e taxas livres de risco em ambas as análises de tipos de dívida.

**Tabela 1.** Modelo com maior probabilidade resultante.

| Histórico                  | Acumulado para 1, 2 e 3 anos |              |              |              |                     |               |               |               |
|----------------------------|------------------------------|--------------|--------------|--------------|---------------------|---------------|---------------|---------------|
| Maior geral                | Naïve (96,8% dos casos)      |              |              |              |                     |               |               |               |
| Maior pelo tipo de dívida  | Longo Prazo                  |              |              |              | Curto e Longo Prazo |               |               |               |
|                            | Naïve (100%)                 |              |              |              | Naïve (94%)         |               |               |               |
| Maior pelo tipo de retorno | Ações no último ano          |              | CAPM         |              | Ações no último ano |               | CAPM          |               |
|                            | Naïve (100%)                 |              | Naïve (100%) |              | Naïve (89,7%)       |               | Naïve (98,3%) |               |
| Maior pelo tipo de taxa    | Selic                        | DI           | Selic        | DI           | Selic               | DI            | Selic         | DI            |
|                            | Naïve (100%)                 | Naïve (100%) | Naïve (100%) | Naïve (100%) | Naïve (89,7%)       | Naïve (89,7%) | Naïve (98,3%) | Naïve (98,3%) |

Fonte: Elaborado pelos autores (2012).

Visando melhor avaliar essa constatação, a Tabela 2 mostra a diferença média entre os resultados de ambos os modelos para cada combinação dos parâmetros, da mesma forma





adotada para os dados da Tabela 1, também informando dispersão dessa diferença. Nota-se de fato que a baixa diferença entre os valores das taxas livres de risco pouco interfere no resultado, provocando pequena variação nas diferenças entre as probabilidades dos modelos. Por outro lado, observa-se que o uso do CAPM como estimativa do retorno dos ativos reduziu as diferenças em média para ambos os tipos de dívida assumidos, o mesmo para os resultados que assumiram a dívida total em relação aos que utilizaram apenas a de curto prazo. Outro ponto importante foi que, conforme se adotou históricos de retornos mais antigos, enxerga-se uma tendência à queda das diferenças médias, mostrando que a volatilidade dos retornos da ação, por conseguinte do capital próprio e do CAPM, impactou positivamente neste cenário histórico. Contudo a dispersão dessa diferença não obteve uma variação conclusiva mesmo com a mudança dos parâmetros, mantendo um nível elevado de desvio, visto que a volatilidade resultou em 8,0879% em face de uma diferença média entre os modelos de 2,0782% em valor absoluto. O Apêndice A expõe as diferenças calculadas em todos cenários observados.

**Tabela 2.** Diferença média e desvio padrão absolutos entre os resultados dos modelos.

| Histórico           |                     | Acumulado para 1, 2 e 3 anos |         |         |                     |         |         |         |
|---------------------|---------------------|------------------------------|---------|---------|---------------------|---------|---------|---------|
| Diferença geral     |                     | Diferença: 2,08%             |         |         | Volatilidade: 8,09% |         |         |         |
| Por tipo de dívida  | Longo Prazo         |                              |         |         | Curto e Longo Prazo |         |         |         |
|                     | Dif:                | 2,42%                        | Volat:  | 8,50%   | Dif:                | 1,74%   | Volat:  | 7,64%   |
| Por tipo de retorno | Ações no último ano |                              | CAPM    |         | Ações no último ano |         | CAPM    |         |
| Diferença           | 3,78%               |                              | 1,05%   |         | 2,02%               |         | 1,46%   |         |
| Volatilidade        | 11,04%              |                              | 4,39%   |         | 8,31%               |         | 6,91%   |         |
| Por tipo de taxa    | Selic               | DI                           | Selic   | DI      | Selic               | DI      | Selic   | DI      |
| Diferença           | 3,7792%             | 3,7804%                      | 1,0526% | 1,0533% | 2,0224%             | 2,0223% | 1,4568% | 1,4582% |
| Volatilidade        | 11,0518%            | 11,0535%                     | 4,3956% | 4,4002% | 8,3249%             | 8,3246% | 6,9178% | 6,9144% |

Fonte: Elaborado pelos autores (2012).

O alto valor de dispersão indica que há casos que produziram maiores diferenças entre os resultados dos dois modelos. Como baixas probabilidades produzem menores diferenças em termos absolutos, os casos com maiores diferenças nas probabilidades entre os modelos são os que produziram os maiores resultados em ao menos um deles.

Verificando essa questão, a Tabela 3 mostra um *ranking* das empresas que obtiveram as maiores probabilidades de *default* considerando a dívida total (de curto e longo prazo). Como visto que a escolha da taxa de juros teve baixo impacto nos resultados, optou-se por utilizar para os *rankings* a taxa Selic do período (8,40%) e, quanto ao tipo de retorno esperado, adotou-se o CAPM. O *ranking* acabou por demonstrar que ambos os modelos obtiveram as mesmas empresas nas 10 primeiras posições, alternando-se entre uma e outra quanto ao posicionamento. De fato, também se constata maiores diferenças da probabilidade





resultante entre um modelo e outro para uma mesma empresa desta amostra, provocando a alta volatilidade geral identificada anteriormente.

**Tabela 3.** Ranking de empresas com maior probabilidade estimada de *default*.

| Histórico de 1 ano (01/07/11 a 30/06/12) |                            |        |                                           |         |
|------------------------------------------|----------------------------|--------|-------------------------------------------|---------|
| Probabilidades de default – Modelo Naïve |                            |        | Probabilidades de default – Modelo Merton |         |
| 1                                        | Copel - CPLE6              | 43,42% | Copel - CPLE6                             | 100,00% |
| 2                                        | Eletrobrás - ELET6         | 23,52% | Eletrobrás - ELET6                        | 14,51%  |
| 3                                        | JBS - JBSS3                | 20,62% | JBS - JBSS3                               | 13,99%  |
| 4                                        | Braskem - BRKM5            | 16,00% | Braskem - BRKM5                           | 10,05%  |
| 5                                        | B2W - BTOW3                | 14,83% | Marfrig - MRFG3                           | 9,81%   |
| 6                                        | Oi - OIBR4                 | 14,53% | B2W - BTOW3                               | 9,41%   |
| 7                                        | Marfrig - MRFG3            | 14,35% | GOL - GOLL4                               | 7,92%   |
| 8                                        | Metalúrgica Gerdau - GOAU4 | 12,81% | Metalúrgica Gerdau - GOAU4                | 7,09%   |
| 9                                        | GOL - GOLL4                | 11,68% | Oi - OIBR4                                | 6,70%   |
| 10                                       | Brookfield - BISA3         | 7,33%  | Brookfield - BISA3                        | 4,73%   |

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2012).

Além das diferenças, verifica-se a alta probabilidade para as empresas classificadas para um histórico de 1 ano de retornos: as 9 primeiras do modelo “ingênuo” com probabilidades de *default* superiores a 10% e o mesmo para as 4 primeiras do Merton, além das posteriores não estarem distantes disso. Para um histórico de 2 anos, os resultados já se atenuaram, o que deve ser atribuído à alteração na volatilidade das empresas e de seus ativos, porém mantendo as maiores diferenças, percepção contemplada no Apêndice B. As altas probabilidades propiciam a procurar por variáveis que possam expor o que leva a essas empresas terem resultados expressivos mesmo em um horizonte de previsão de apenas 1 ano.

A Tabela 4 busca apresentar informações que possibilitem indicar essa relação com as variáveis de entrada nos modelos, mostrando *rankings* das empresas relativos a endividamento, volatilidade do capital próprio e retorno esperado. Apresentam-se em destaque as 10 empresas que obtiveram as maiores probabilidades de *default*. Evidencia-se que a maioria das empresas que estavam entre as maiores probabilidades são as que possuem as maiores dívidas, principalmente por estarem representando valores próximos e superiores a 50% da estrutura de valor de mercado das empresas, ou seja, as dívidas são próximas ou maiores ao valor do capital próprio, indicando que este pode ser um fator altamente influente no desempenho dos modelos. Complementando, as empresas que não apareceram entre as maiores dívidas, mas que ainda compõem as 10 empresas com maiores probabilidades de *default*, aparecem na Tabela 4 entre as de maior volatilidade de capital próprio e de menor retorno esperado, mostrando que a dívida, apesar de influenciar os modelos, não define o nível de probabilidade de *default* das empresas por conta própria, observando-se uma associação com a volatilidade e com o retorno esperado.



**Tabela 4.** Ranking de empresas por dívida, volatilidade e retorno.

| Histórico de 1 ano (01/07/11 a 30/06/12) |                              |                                       |                           |                               |                                |
|------------------------------------------|------------------------------|---------------------------------------|---------------------------|-------------------------------|--------------------------------|
| Maior Dívida                             |                              | Maior volatilidade de capital próprio |                           | Menor retorno esperado (CAPM) |                                |
| 1                                        | <b>Copel - CPLE6</b>         | 97%                                   | OGX - OGXP3               | 63%                           | MMX - MMXM3 -32%               |
| 2                                        | <b>Eletrobrás - ELET6</b>    | 85%                                   | <b>Marfrig - MRFG3</b>    | 62%                           | Rossi - RSID3 -31%             |
| 3                                        | <b>Oi - OIBR4</b>            | 66%                                   | MMX - MMXM3               | 61%                           | OGX - OGXP3 -30%               |
| 4                                        | <b>JBS - JBSS3</b>           | 61%                                   | <b>GOL - GOLL4</b>        | 61%                           | PDG Realty - PDGR3 -30%        |
| 5                                        | <b>Metal. Gerdau - GOAU4</b> | 58%                                   | PDG Realty - PDGR3        | 61%                           | <b>Brookfield - BISA3</b> -29% |
| 6                                        | <b>Braskem - BRKM5</b>       | 57%                                   | Gafisa - GFSA3            | 60%                           | LLX - LLXL3 -27%               |
| 7                                        | <b>B2W - BTOW3</b>           | 53%                                   | Rossi - RSID3             | 58%                           | Gafisa - GFSA3 -26%            |
| 8                                        | Pão de Açúcar - PCAR4        | 52%                                   | Vang. Agro - VAGR3        | 57%                           | MRV - MRVE3 -25%               |
| 9                                        | <b>Marfrig - MRFG3</b>       | 47%                                   | <b>Brookfield - BISA3</b> | 56%                           | Cyrela Realty - CYRE3 -24%     |
| 10                                       | Light - LIGT3                | 45%                                   | MRV - MRVE3               | 55%                           | <b>GOL - GOLL4</b> -24%        |

Fonte: Elaborado pelos autores (2012).

Confirmando que as 10 empresas com a maior probabilidade de *default* resultaram em diferenças maiores, a Tabela 5 exibe os valores das diferenças médias entre os resultados dos modelos excluindo tais empresas. Nitidamente as empresas de maior probabilidade afetavam o resultado das diferenças médias, visto que houve uma queda no geral de 2,0782% para 0,1524%, e principalmente da volatilidade, que reduziu de 8,0879% para 0,6059%.

A partir desta análise mais superficial, observando os resultados percebe-se que na maioria dos casos as diferenças entre os resultados dos modelos são baixas, em que apenas uma minoria apresentou probabilidades com maior discrepância para cada modelo. Contudo, essa minoria são os casos com as maiores probabilidades de *default*, por isso necessitando ser melhor verificada essa diferença dos resultados.

**Tabela 5.** Diferença média entre os resultados excluindo as 10 maiores probabilidades.

| Histórico           |                     | Acumulado para 1, 2 e 3 anos |         |         |                     |                     |         |         |  |
|---------------------|---------------------|------------------------------|---------|---------|---------------------|---------------------|---------|---------|--|
| Diferença geral     |                     | Diferença:                   |         | 0,1524% |                     | Volatilidade:       |         | 0,6059% |  |
| Por tipo de dívida  | Longo Prazo         |                              |         |         |                     | Curto e Longo Prazo |         |         |  |
|                     | Dif:                | 0,1697%                      | Volat:  | 0,7367% | Dif:                | 0,1351%             | Volat:  | 0,4375% |  |
| Por tipo de retorno | Ações no último ano |                              | CAPM    |         | Ações no último ano |                     | CAPM    |         |  |
| Diferença           | 0,3251%             |                              | 0,0142% |         | 0,2335%             |                     | 0,0366% |         |  |
| Volatilidade        | 1,0162%             |                              | 0,0791% |         | 0,5824%             |                     | 0,1575% |         |  |
| Por tipo de taxa    | Selic               | DI                           | Selic   | DI      | Selic               | DI                  | Selic   | DI      |  |
| Diferença           | 0,3251%             | 0,3252%                      | 0,0142% | 0,0142% | 0,2333%             | 0,2338%             | 0,0366% | 0,0366% |  |
| Volatilidade        | 1,0179%             | 1,0182%                      | 0,0792% | 0,0792% | 0,5827%             | 0,5841%             | 0,1577% | 0,1578% |  |

Fonte: Elaborado pelos autores (2012).

## Análise de sensibilidade dos modelos

A dívida se mostrou um fator que aparentemente afeta mais as probabilidades entre os modelos, visto que as empresas com maior probabilidade – e de maior diferença entre

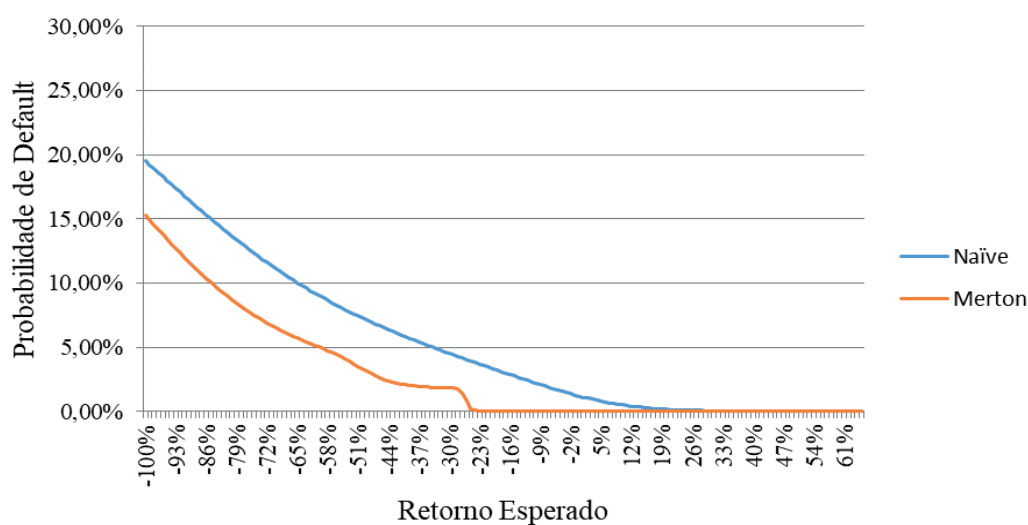


resultados dos modelos – apresentam uma dívida superior ao valor de seu capital próprio, porém também se associando ao nível da volatilidade desse capital e aos retornos esperados. A realização de uma análise de sensibilidade busca verificar a influência dessas variáveis no desempenho dos modelos, identificando os intervalos onde seus resultados mais podem divergir ou permanecerem próximos. A análise realizada tomou como base as variáveis principais que compõem cada modelo: o retorno esperado, a volatilidade do capital próprio e o endividamento das empresas.

### Variando o retorno esperado

Observando os resultados para a variação dos retornos esperados nas empresas analisadas e se assumindo apenas as dívidas de longo prazo, evidencia-se em média uma diferença entre as probabilidades de *default* de cada modelo, tendo o “ingênuo” (*naïve*) gerado maiores probabilidades do que o Merton DD ao longo das variações feitas, conforme apresentado na Figura 1. Fora isto, repara-se que, com retornos positivos, ambos os modelos apresentam uma probabilidade de *default* quase nula, crescente apenas quando as estimativas de retorno passam a ser pequenas ou negativas.

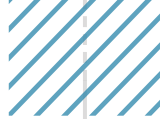
**Figura 1.** Resultado médio variando a expectativa de retorno (dívida de longo prazo).



Fonte: Elaborado pelos autores (2012).

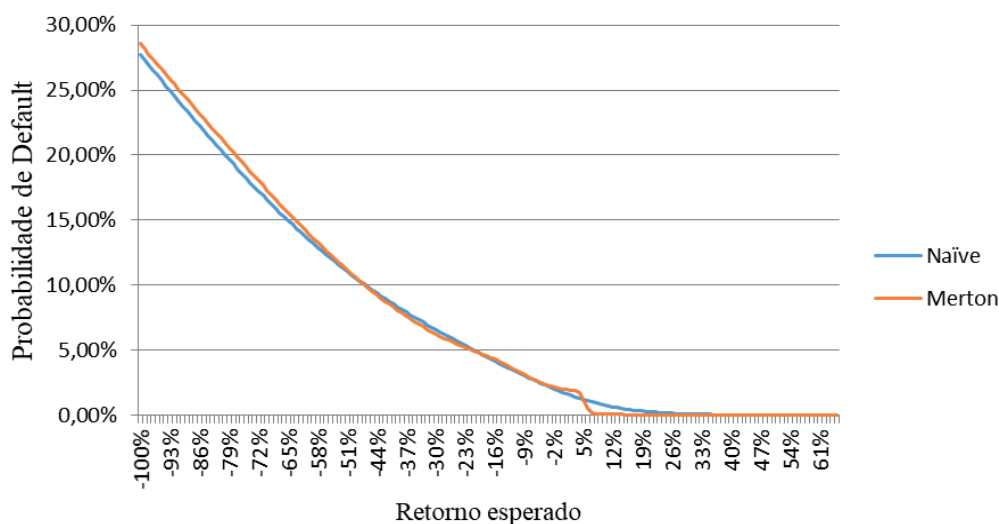
Contudo, quando passamos a adotar a dívida total (de curto e longo prazo) no cálculo, as probabilidades resultantes mediante uma variação dos retornos para cada modelo foram muito próximas, mostrando que nestes parâmetros os modelos tiveram um desempenho bem semelhante em média, também identificando que a dívida de fato exerce influência sobre os resultados, como se observa na Figura 2. Também se constatou que o modelo Merton DD passou a obter maiores probabilidades do que o “ingênuo” nesta nova visão.





Selecionando algumas amostras dentre o total de empresas analisadas, os resultados seguiram a mesma percepção.

**Figura 2.** Resultado médio variando a expectativa de retorno (dívida total).

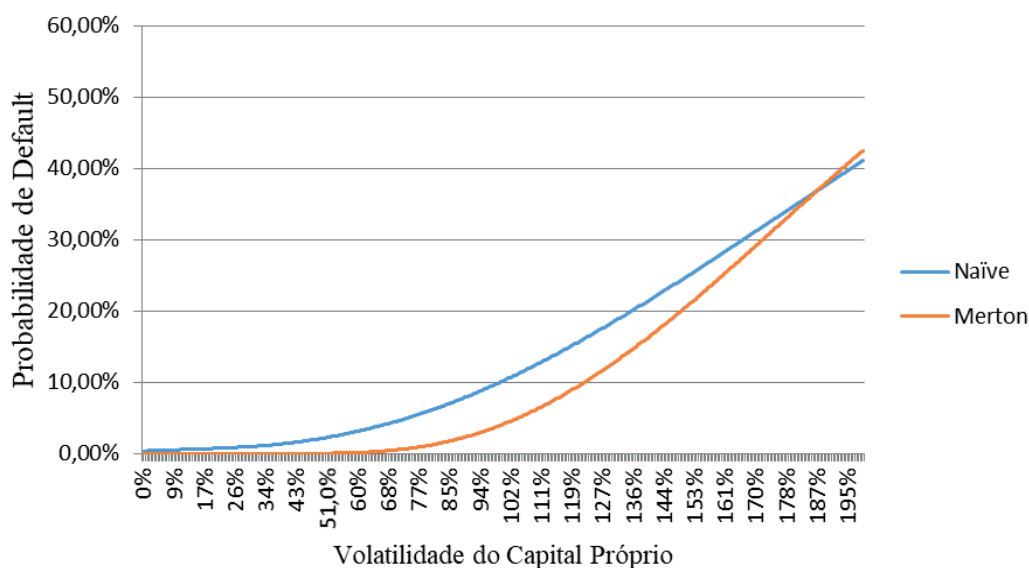


Fonte: Elaborado pelos autores (2012).

## Variando a volatilidade do capital próprio

Para a volatilidade, os resultados apresentaram um padrão parecido: para a dívida apenas de longo prazo, os modelos apresentaram resultados com diferenças, estando mais próximos apenas com volatilidades mais baixas ou muito elevadas, como se nota na Figura 3.

**Figura 3.** Resultado médio variando a volatilidade do capital próprio (dívida de longo prazo).



Fonte: Elaborado pelos autores (2012).

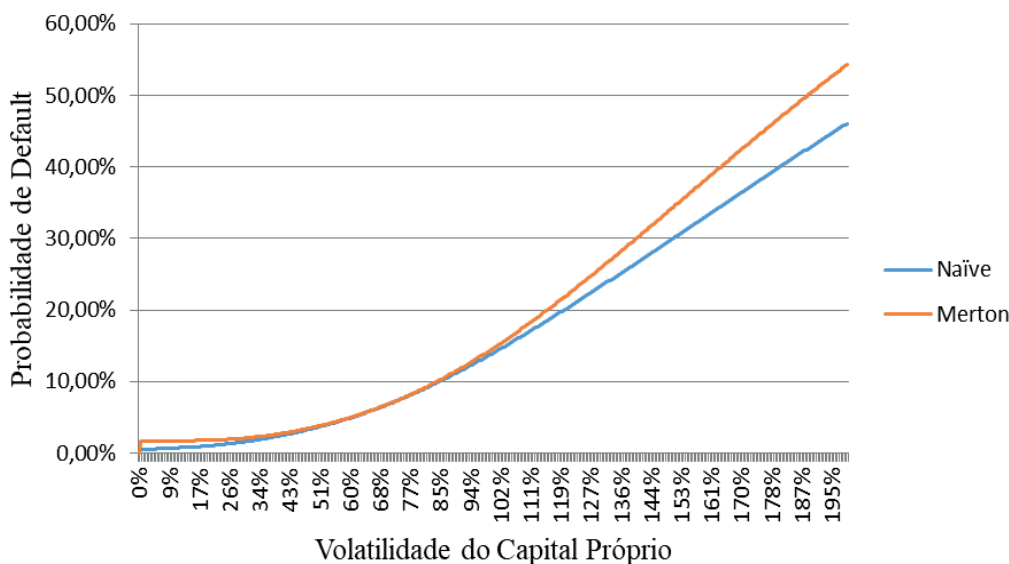
Já considerando a dívida total, a Figura 4 mostra que as probabilidades dos modelos foram bem próximas em média, assim como visto na análise da expectativa de retornos,





divergindo somente com volatilidades altas, que dificilmente devem ser observadas em prática devido nenhuma das empresas analisadas ter chegado a ultrapassar os 70% neste componente.

**Figura 4.** Resultado médio variando a volatilidade do capital próprio (dívida total).



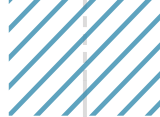
Fonte: Elaborado pelos autores (2012).

Mais uma vez, o nível de endividamento das empresas afetou a proximidade entre os modelos, mas podemos considerar que o modelo “ingênuo” conseguiu adequar seu desempenho ao do Merton DD quanto a volatilidade do capital próprio se adotada a dívida total das empresas, resultando geralmente em menores probabilidades de *default* conforme menor a volatilidade. Observa-se também que com menor dívida, o modelo “ingênuo” apresentava maior probabilidade até por volta de 180% de volatilidade em média, porém, com a dívida total, o modelo Merton DD passou a ter resultados superiores bem antes disso, em cerca de 100% de volatilidade. Selecionando algumas amostras das empresas, notou-se o mesmo comportamento nos resultados.

### Variando o valor da dívida

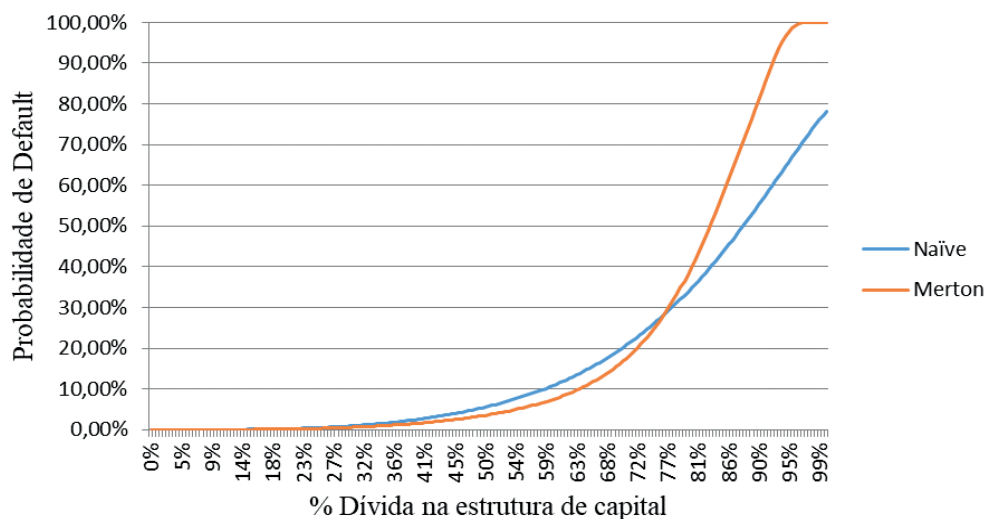
Os valores das probabilidades de *default* entre os modelos para variações na quantidade de dívida das empresas pareceu ser o ponto de maior destaque dentre as sensibilidades. O modelo “ingênuo” começa proporcionando maiores probabilidades em se tratando de dívidas menores, não obstante, conforme a dívida fica mais representativa, o modelo Merton DD passa a resultar maiores probabilidades a certo nível de endividamento e partir deste ponto os modelos resultam em probabilidades mais distantes entre si, como exibido na Figura 5. Percebe-se que em um intervalo de até cerca de 75% de dívida, os modelos





apresentam resultados próximos em média, mas que posteriormente o “ingênuo” não acompanha o crescimento nos resultados do Merton DD na mesma proporção, identificado no momento que os resultados dos modelos se cruzam. Testando essa sensibilidade apenas para as 10 empresas com maior probabilidade e para outra amostra de 10 empresas além dessas, conferiu-se o mesmo padrão apresentado.

**Figura 5.** Resultado médio variando a dívida.



Fonte: Elaborado pelos autores (2012).

## ■ CONCLUSÃO

A análise e cálculos realizados para as empresas escolhidas permitiram concluir que, de forma geral, que o modelo “ingênuo” (naïve alternative) conseguiu ter um desempenho próximo ao Merton DD quanto à estimativa de probabilidades, assim como foi constatado no estudo de Bharath e Shumway (2008), indicando que um modelo reduzido tem condições de aproximar seu resultado ao de um modelo estrutural. Contudo percebeu-se uma variação entre os resultados mais significativa de acordo com o nível de endividamento das empresas, visto que, no cenário brasileiro observado, os modelos obtiveram resultados mais semelhantes quando se adota a dívida total – de curto e longo prazo – como valor de face das obrigações da empresa ao nível do horizonte de previsão de 1 ano.

O comportamento dos retornos esperados mostraram que, para expectativas positivas, as probabilidades de default das empresas tornam-se mínimas, revelando que este deve ser um parâmetro estimado com precisão para se obter um resultados menos tendenciosos e mais realistas.

Notou-se que a maioria das empresas que se encontraram com maior probabilidade de default eram aquelas que apresentavam com maiores dívidas ou contendo altas volatilidades juntamente de baixos retornos esperados de seus ativos. A dívida aparentou ser a questão de maior sensibilidade, já que, quando considerada apenas a de longo prazo, as





probabilidades eram menores e as diferenças entre os modelos maiores, enquanto para a dívida total as probabilidades maiores e os modelos com desempenhos mais semelhantes a medida que se variavam os retornos esperados a volatilidade do capital próprio.

A questão da dispersão entre os resultados dos modelos mediante variação da dívida é notável quando se observou o cálculo para empresas mais alavancadas ao capital de terceiros, em que, a partir de certo nível, o modelo “ingênuo” passou a não acompanhar o mesmo crescimento de probabilidade de default alcançado pelo Merton DD. Este ponto fica de interesse para estudos futuros, de forma a esclarecer as razões do efeito do nível de dívida nos modelos, a aplicação dentre suas equações e como aperfeiçoar o desempenho do modelo reduzido.

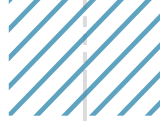
Também vale destacar que o modelo “ingênuo” apresentou maiores probabilidades de default do que o Merton DD na maioria dos casos observados, seja com maior ou menor diferença, mas também conseguiu obter rankings semelhantes das empresas com maiores probabilidades.

Desta forma, podemos observar que a constatação de Jarrow e Protter (2004) aparenta ser condizente com os resultados obtidos no que tange ao tipo de abordagem dos modelos: o que os diferencia se trata em importância maior quanto ao tipo de informação utilizada e não do método conseguir prever o exato momento de default da empresa. Como demonstrado na análise, utilizando-se apenas dados observados no mercado, o modelo reduzido conseguiu obter resultados próximos ao modelo estrutural de maneira a evitar estimativas e cálculos mais complexos sem comprometer boa parte do desempenho resultante, como era pretendido por Bharath e Shumway (2008).

## ■ REFERÊNCIAS

1. ARORA, N.; BOHN, J.R.; 4SHU, F. Reduced Form vs. Structural Models of Credit Risk: A Case Study of Three Models. **Journal of Investment Management**, v. 3, n. 4, 2005.
2. BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). **Histórico de Política Monetária**: Nota para a Imprensa, 24.4.2002. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/htms/infecon/notas.asp?idioma=p>>. Acesso em: 19.mai.2012.
3. BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). **Comunicado n. 012746**, de 09 de dezembro de 2004. Disponível em: <<https://www3.bcb.gov.br/normativo/detalharNormativo.do?N=104206982&method=detalharNormativo>>. Acesso em: 13.mai.2012.
4. BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). **Sistema de Informações de Crédito do Banco Central**, set. 2005. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/fis/crc/ftp/SCR.pdf>>. Acesso em: 13.mai.2012.
5. BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). **Resolução N. 003721**, de 30 de abril de 2009. Disponível em: <<https://www3.bcb.gov.br/normativo/detalharNormativo.do?N=109034287&method=detalharNormativo>>. Acesso em: 19.mai.2012.





6. BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). **Prestação de Contas – LRF**. Banco Central: Objetivos das Políticas Monetária, Creditícia e Cambial e Impacto Fiscal de suas Operações, nov. 2010. Disponível em: <[http://www.bcb.gov.br/pec/appron/apres/LRF\\_11-11-10.pdf](http://www.bcb.gov.br/pec/appron/apres/LRF_11-11-10.pdf)>. Acesso em: 13.mai.2012.
7. BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). **Histórico de Política Monetária**: Nota para a Imprensa, 25.4.2012a. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/htms/infecon/notas.asp?idioma=p>>. Acesso em: 19.mai.2012.
8. BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). **Normas do Sistema Financeiro – Cosif**, abr. 2012b. Disponível em: <<http://www4.bcb.gov.br/NXT/gateway.dll?f=templates&fn=default.htm&vid=nmsDenorCosif:ldvDenorCosif>>. Acesso em: 13.mai.2012.
9. BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS. **International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards**, Basel Committee on Banking Supervision: A Revised Framework. Basel: BIS, jun. 2004. Disponível em: <[www.bis.org](http://www.bis.org)>. Acesso em: 15.mai.2012.
10. BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS. **An empirical evaluation of structural credit risk models**. BIS Working Papers. Basel: BIS, jul. 2005. Disponível em: <[www.bis.org](http://www.bis.org)>. Acesso em: 12.nov.2012.
11. BHARATH, S. T.; SHUMWAY, T. Forecasting Default with the Merton Distance to Default Model. **The Review of Financial Studies**, v.21, n.3, p.1339-1369, 2008.
12. BLACK, F.; SCHOLES, M. The Pricing of Options and Corporate Liabilities. **Journal of Political Economy**, v.81, n.3, 637-654, 1973.
13. BONFIM, D. Credit Risk Drivers: Evaluating the Contribution of Firm Level Information and of Macroeconomic Dynamics. **Journal of Banking & Finance**, v.33, n.2, p. 281- 299, 2009.
14. BRASIL. **Lei nº 4.595, de 31 de dezembro de 1964**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L4595.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L4595.htm)>. Acesso em: 13.mai.2012.
15. BROWN, A. The Origins and Evolution of Credit Risk Management. **Global Association of Risk Professionals**, v.20, set./out. 2004. Disponível em: <<http://www.eraider.com/images/articles/RiskHistory1.pdf>>. Acesso em: 5.mai.2012.
16. CHAVA, S.; JARROW, R. A. Bankruptcy Prediction with Industry Effects. **Review of Finance**, 8:537-569, 2004.
17. CROUHY, M.; GALAI, D.; MARK, R. A Comparative Analysis of Current Credit Risk Models. **Journal of Banking & Finance**, p.59-117, 2000.
18. CURCIO, D.; GIANFRANCESCO, I. A Risk-Adjusted Pricing Model for Bank Loans: Challenging Issues from Basel II. **Journal of Risk Management in Financial Institutions**, v. 4, n.2, p.117-145, 2011.
19. FINANCIAL STABILITY INSTITUTE. **Regulatory use of system-wide estimations of PD, LGD and EAD**, FSI Award Winning Paper: FSI, set. 2010. Disponível em: <[www.bis.org](http://www.bis.org)>. Acesso em: 15.mai.2012.
20. FRENKEL, M.; HOMMEL, U.; RUDOLF, M. **Risk Management – Challenge and Opportunity**. Springer Verlag, 2000.
21. GHARGHORI, P.; CHAN, H.; FAFF, R. Investigating the Performance of Alternative Default-Risk Models: Option-Based Versus Accounting-Based Approaches. **Australian Journal of Management**, v.31, n.2. p.207-234, dez. 2006.





22. HAKENES, H.; SCHNABEL, I. **Bank Size and Risk-Taking under Basel II**. MPI Collective Goods Preprint, n. 2005/6, 2005.
23. HAND, D. J.; HENLEY, W. E. Statistical Classification Methods in Consumer Credit Scoring: A Review. **Journal of the Royal Statistical Society**, v. 160, n.3, p.523-541, 1997.
24. HUANG, F.; SHENG, Y.; LI, Z. Evaluation of Default Risk Based on KMV Model for ICBC, CCB and BOC. **International Journal of Economics and Finance**, v.2, n.1, p.72-80, fev. 2010.
25. JARROW, R.; PROTTER, P. Structural versus Reduced Form Models: A New Information Based Perspective. **Journal of Investment Management**, v. 2, n. 2, p 1-10, 2004.
26. MOODY'S ANALYTICS ENTERPRISE RISK SOLUTIONS (MOODY'S). **History of KMV**. Disponível em: <<http://www.moodyanalytics.com/About-Us/History/KMV-History.aspx>>. Acesso em: 27.mai.2012.
27. LOPEZ, J. A.; SAIDENBERG, M. R. Evaluating Credit Risk Models. **Journal of Banking & Finance**. v.24, p.151-165, 2000.
28. MERTON, R.C. On the pricing of corporate debt: the risk structure of interest rates. **The Journal of Finance**, v.29, n.2, p.449-470, mai. 1974.
29. MERTON, R.C. Option pricing when underlying stock returns are discontinuous. **Journal of Financial Economics**, v3, p.125-144, 1976.
30. NEAL, R. S. Credit Derivates: New financial instruments for controlling credit risk. **Economic Review**, v.81, n.2, p.15-27, 1996.
31. PATEL, K.; PEREIRA, R. Expected Default Probabilities in Structural Models: Empirical Evidence. **Journal of Real Estate Finance and Economics**, v.34, n.1, p.107-133, 2007.
32. RUTHENBERG, D.; LANDSKRONER, Y. Loan Pricing Under Basel II in an Imperfectly Competitive Banking Market. **NYU Working Paper**, n. FIN-07-052, jan. 2008.
33. SHUMWAY, T. Forecasting Bankruptcy More Accurately: A Simple Hazard Model. **Journal of Business**, v.74, n.1, p.101-24, jan. 2001.
34. SO, M. M. C; THOMAS, L. C. Modeling and Model Validation of the Impact of the Economy on the Credit Risk of Credit Card Portfolios. **The Journal of Risk Model Validation**, v.4, n.4, p.93-126, 2010.
35. THE NEW YORK TIMES. Desenvolvido pela The New York Times Company (NYSE: NYT). Apresenta informações e notícias multimídia. Disponível em: <<http://www.nytimes.com>>. Acesso em: 12.nov.2012.
36. THOMAS, L. C.; OLIVER, R. W.; HAND, D. J. A Survey of the Issues in Consumer Credit Modeling Research. **Journal of the Operational Research Society**, v.56, n.9, p.1006-1015, 2005.
37. TUDELA, M.; YOUNG, G. A Merton Model Approach to Assessing the Default Risk of UK Public Companies. **Bank of England**, Jan, 2003.
38. VASICEK, O. A. **EDF™ Credit Measure and Corporate Bond Pricing**. KMV Corporation. San Francisco: nov., 2001. Disponível em: <<http://www.moodyanalytics.com/~media/Insight/Quantitative-Research/Credit-Valuation/01-21-11-Bond-Pricing-and-EDF>>. Acesso em: 8.abr.2012.



---

# Gasto público na educação a partir do Balanced Scorecard

| **Sheila de Oliveira Goulart**  
UFSM

| **Murilo da Silva Dornelles**  
UFSM

| **Maria Lúcia Viana Cardoso**  
IFFar

| **Daniela Fernandes de Freitas**  
UFSM

| **Dienifer Pauleski Della Justina**  
UFSM

# RESUMO

Nos últimos anos, grande parte das organizações privadas tem adotado um sistema de medição de desempenho organizacional denominado Balanced Scorecard – BSC, o qual tem como objetivo avaliar um conjunto de medidas relacionadas a ativos tangíveis e intangíveis. Na administração pública, a criação ou adaptação da metodologia ainda é um desafio a vencer. Posto isto, esta pesquisa teve como objetivo propor um modelo de BSC para uma instituição federal de ensino, excluindo e incluindo perspectivas financeiras e não financeiras. A metodologia utilizada foi qualitativa, exploratória e documental. Os resultados demonstram que o BSC pode contribuir para uma maior eficiência dos dispêndios nas instituições de educação. Conclui-se que uma proposta de BSC é apenas uma contribuição para analisar um tipo de gasto público que ultrapassa a esfera financeira, viabilizando a ampliação de ganhos das ações governamentais, com vistas à geração de insumos para o aprendizado e crescimento que, na esfera pública, nunca tem fim.

**Palavras-chave:** Balanced Scorecard, Qualidade do Gasto Público, Educação.

## ■ INTRODUÇÃO

A importância da melhoria da qualidade do gasto público é um assunto bastante discutido atualmente no Brasil, pois a sociedade passou a cobrar maior transparência das ações governamentais, o que compeliu a administração a reavaliar e inovar nos procedimentos de gestão governamental, tendo em vista a otimização de recursos públicos de forma mais eficiente.

Nesse contexto, a qualidade do gasto público passa a ter grande importância, pois representa uma nova filosofia de gestão, capaz de conduzir todos os segmentos de uma instituição. Embora a avaliação da qualidade dos gastos da ação estatal seja discutida, de forma universal, como um instrumento de aprimoramento da gestão pública, do desenvolvimento da capacidade institucional, bem como do fortalecimento da governança, percebe-se que ainda não se tornou uma prática institucionalizada, porquanto os estudos sobre o tema são escassos e as análises, sobre sua essência, ainda incipientes.

É possível que uma mudança, necessária ao aprimoramento da gestão pública, seja a tentativa de mudar o foco da formatação da ação governamental, contudo quando se fala em cortar gastos, reduzir desperdícios e custos desnecessários, essa temática passa a ser muito complexa, pois induz discussões acerca de desafios e potencialidades dos novos modelos de gestão.

Diante disso, diversas instituições têm se preocupado em inovar e romper dicotomias entre ações de governabilidade e de governança com a finalidade de melhorar a qualidade dos seus gastos, com base na redução de desperdícios, aprimoramento de processos, alocação apropriada de recursos, maior racionalidade técnica e gerencial, adotando uma gestão pública orientada para resultados, a qual consiste com a fixação de um novo paradigma de gestão, cuja principal perspectiva está nas novas formas de geração de insumos em um ambiente contemporâneo, complexo e diversificado.

Uma boa gestão é aquela que obtém resultados, independentemente de beneméritos esforços ou propósitos e, auferir resultados no setor público, é atender às demandas, aos interesses e às expectativas dos beneficiários, sejam cidadãos ou organizações. Nesse contexto, a gestão para resultados não se restringe em apenas formulá-los para que satisfaçam às expectativas dos beneficiários da ação governamental de forma tangível e sustentável. É necessário alinhar arranjos críticos que possam abarcar a construção de ferramentas de monitoramento, avaliação e controle.

Na área da educação, essas proposições não poderiam ser diferentes. A avaliação do gasto público traz consigo a necessidade da aferição de aspectos que perpassam a esfera financeira, uma vez que viabiliza a ampliação de ganhos das ações governamentais, em termos de satisfação de usuários, legitimidade política e social. Sob essa perspectiva,



percebe-se que a análise da qualidade desses dispêndios promove a eficiência na prestação dos serviços públicos com o objetivo de lograr êxito nos sistemas de ensino, de forma a atingir patamares aceitáveis de desempenho multidimensionais, além de viabilizar a tomada de decisão estratégica da gestão escolar.

Portanto, trata-se de uma despesa em que se insere diversos pontos de vista – econômicos, culturais, sociais, políticos e institucionais – de modo que os resultados operacionais devem ser interpretados, em conjunto, com outras perspectivas, uma vez que integram o ambiente no qual as decisões de gastos são efetivadas.

Nos últimos anos, grande parte das organizações privadas tem adotado um sistema de medição do desempenho organizacional chamado Balanced Scorecard – BSC. Esta metodologia foi criada por Kaplan e Norton, em 1992, com a proposta de se produzir uma técnica de mensuração de desempenho que contemplasse, além das medidas contábeis e financeiras tradicionais, um conjunto de outras medidas relacionadas aos ativos intangíveis.

Na administração pública, a adaptação e a aplicação do BSC ainda é um desafio a vencer, pois a estratégia desse sistema é processo contínuo de criação de valor e não um simples método isolado de medidas abstratas que não contribuam para o aprimoramento da gestão.

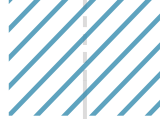
Marini (1999) menciona que o importante é fazer as adaptações necessárias, no sentido de dotar a administração pública de um modelo que, efetivamente, possa ajudá-la a cumprir suas finalidades precípuas. Nesse contexto, posicionar a organização pública num sistema de gestão capaz de criar sinergias, otimização gerencial das ações executadas ou a serem realizadas, que servissem de base para processos decisórios, que contribuam para o efetivo desempenho organizacional e agreguem valor à gestão pública, são lacunas merecedoras de atenção e, nesse espaço, o BSC pode se mostrar uma importante ferramenta a ser utilizada na geração de insumos para o aprendizado e crescimento.

Frente ao exposto, este estudo tem como objetivo criar um modelo de BSC, adaptado a uma instituição de ensino, consoante o Acórdão 2.267/2005 do Tribunal de Contas da União, que propicie aos gestores públicos uma ferramenta gerencial, com perspectivas estruturadas e intrincadas, para consolidação de medidas financeiras e não financeiras a fim de impulsionar a performance organizacional.

## **Delimitação do Problema de Pesquisa**

O Estado brasileiro tem se procurado em focar suas ações em resultados orientados ao cidadão, com o propósito de incrementar o bem estar social, entretanto com o crescimento desenfreado, nos últimos anos, das prestações de serviços à sociedade e oscilações econômicas, ocorreu um desequilíbrio estrutural nos gastos públicos, o que compeliu a administração a refletir acerca de modelos inovadores de gestão que possam contemplar, além





de indicadores financeiros, um conjunto de outras medidas não financeiras que contribuam para aprimorar o bem estar social.

O Balanced Scorecard é uma das metodologias de medição e avaliação do desempenho organizacional mais difundida no mundo, pois a partir de sua visão integrada e balanceada, permite descrever a estratégia das empresas de forma clara e eficiente, através de objetivos de curto e longo prazo. Além disso, o BSC tem como principal objetivo a criação de um processo estruturado para consolidar medidas financeiras e não financeiras, proporcionando o alinhamento de toda a organização por meio de objetivos estratégicos.

Nesse contexto, posicionar a organização pública num sistema de gestão capaz de criar sinergias, alinhamento e avaliação das ações realizadas ou a serem realizadas, que serviam de base aos processos decisórios e contribuam para o desempenho organizacional, são lacunas merecedoras de atenção, e nesse espaço o BSC pode se mostrar uma importante ferramenta a ser utilizada na geração de insumos para o aprendizado e crescimento da organização.

## ■ REFERENCIAL TEÓRICO

### Qualidade do Gasto Público

Os gastos públicos são qualquer tipo de dispêndio, desembolsado pelo Estado, para satisfazer as necessidades individuais ou coletivas da sociedade, portanto eles são a evidência das políticas de gestão efetuadas pelos governos com o propósito de incrementar o bem-estar social. Já a palavra qualidade, consolida um único produto ou serviço que atenda, plenamente, as necessidades do cliente—destinatário. Em outras palavras, qualidade é qualquer coisa que um cliente, seja ele de uma organização pública ou privada, precisa ou deseja para melhor atender suas demandas atuais ou futuras (DEMING, 1990). Compilando esses conceitos, pode-se inferir que um gasto público de qualidade seria aquele que permitiria, com o menor desembolso possível, atender as necessidades dos cidadãos de maneira mais eficiente.

O uso eficiente de recursos públicos tem ganhado destaque nas discussões acerca de boas práticas de gestão fiscal. Consoante, Afonso, Schuknecht e Tanzi (2006), a disseminação sobre o assunto foi motivada não apenas pelas restrições de uma política macroeconômica, mas também pelo desbaratamento e aumento desenfreado das despesas públicas, globalização e surgimento de leis que determinaram uma maior transparência das ações governamentais.





## Balanced Scorecard

O ambiente competitivo atual tem forçado as empresas a buscarem alternativas de sobrevivência e de crescimento, tanto externas como internas. A competitividade, portanto, impeliu as organizações a utilizarem, da melhor forma possível, seus recursos financeiros, estruturais e humanos. Além disso, com o avanço tecnológico e constantes transformações econômicas, intrincados ao aumento dessa competitividade, tornaram os métodos convencionais de auxílio às tomadas de decisões obsoletos. Dessa forma, as empresas tiveram que se adaptar às mudanças e demandas do mercado, criando ferramentas de administração estratégica que permitam aos gestores o acompanhamento e avaliação de suas atividades de forma sistemática e inovadora.

Nesse cenário, o Balanced Scorecard tem sido utilizado por empresas privadas para medição da performance organizacional. Essa metodologia foi criada, no ano de 1992, por Kaplan e Norton com o propósito de se produzir um sistema de mensuração de resultados que contemplasse um conjunto de medidas estratégicas para integrar ativos tangíveis e intangíveis, consubstanciando a visão e o plano da organização, por meio de objetivos e indicadores de desempenho, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. Essas perspectivas devem estar alinhadas, por meio uma relação de causa e efeito, permitindo que os gestores percebam as correlações entre diversas áreas e atividades da organização.

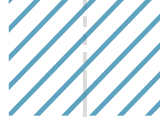
Rezende (2003) elucida que o Balanced Scorecard, quando alinhado aos objetivos de uma empresa, estabelece um protocolo e uma interface entre a estratégia formulada e a agenda da organização, de forma a ser possível materialização da visão futura do sucesso, atuando, ao mesmo tempo, como um modelo de avaliação, uma sistemática gerencial, criando um ambiente balanceado entre medição e mediação.

Na mesma linha de pensamento, Campos (1998) menciona que o cenário balanceado permite aos executivos traduzir os objetivos estratégicos de uma empresa em um conjunto coerente de medidores, inseridos em quatro perspectivas diferentes, onde as tradicionais medidas financeiras são complementadas por indicadores relativos à área financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento.

Rocha (2000) complementa que o BSC é mais do que um sistema de medidas, é uma ferramenta que possibilita uma correlação entre a visão e a estratégia, traduzindo objetivos e medidas tangíveis e intangíveis, equilíbrio entre indicadores externos e internos, mensuração de processos críticos de inovação, aprendizado e crescimento.

O BSC é, portanto, um conjunto de indicadores que proporciona aos gestores uma visão abrangente de toda a empresa, unindo objetivos de curto e longo prazo, por meio de medidas financeiras e não financeiras, entre perspectivas internas e externas. Portanto, com





o decorrer dos anos, ele deixou de ser apenas um sistema de medição de desempenho e passou a ser difundido com um importante método gerencial adaptável a qualquer tipo de empresa (KAPLAN e NORTON, 2004a).

**Figura 1.** Modelo de BSC.



Fonte: kaplan e Norton (2004).

Segundo BRAAM (2007) não há um modelo padronizado de BSC, cada empresa deverá ajustar as perspectivas de acordo com suas funções precípua de avaliação de desempenho e de gerenciamento estratégico de atividades.

## Balanced Scorecard na Gestão Pública

O Estado brasileiro tem procurado focar suas ações em resultados orientados ao cidadão, o que impôs a administração a refletir sobre novos modelos de gestão que pudessem trazer eficiência gerencial. À vista disso, fazer mais, utilizando o mesmo volume de recursos disponíveis, através de uma melhor alocação de serviços onde a atuação do Estado se faz mais necessária, tornou-se a tônica da gestão pública.

Um fato curioso é que, embora o foco em resultados seja um dos princípios basilares dessa nova forma de atuação do Estado, há poucas experiências, no setor público, de organizações que medem e monitoram suas ações de maneira sistemática com a finalidade de mensurá-las sob o prisma gerencial.

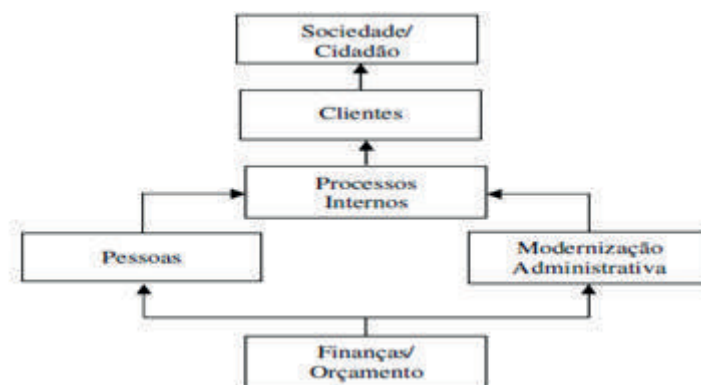
Nos últimos anos, grande parte das empresas privadas tem adotado a metodologia do Balanced Scorecard para medir seu desempenho organizacional. Na administração pública, a adaptação e aplicação do BSC, ainda é um desafio a vencer, pois exige uma atenção especial dos gestores quanto às relações de causa e efeito, entre as perspectivas, para sua customização exitosa. A relevância dessas perspectivas depende do tipo de organização em que serão inseridas, assim elas poderão ser diferentes, caso se trate de uma empresa com fins lucrativos ou de um organismo público (Amat Salas e Dowds, 2001).





No âmbito da Administração Pública, é frequente a utilização da perspectiva orçamentária (financeira) como base para as demais perspectivas do Balanced Scorecard (FELIX e FELIX, 2011).

**Figura 2.** Modelo de BSC adaptável ao setor público.



**Fonte:** Kaplan e Norton (2004).

Marini (1999) afirma que o BSC pode ser adaptado às organizações públicas, possibilitando que as mesmas mantenham seus gastos dentro dos seus limites orçamentários. Além disso, ele possibilita a adequação do enfoque cidadão/usuário, pela própria natureza do serviço, assim como pondera o recurso financeiro sendo um limitador e não um objetivo.

## Gestão Orientada para Resultados

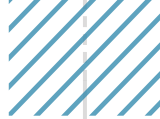
As reformas administrativas que vêm ocorrendo, nos últimos anos, almejam atender as exigências da sociedade por instituições governamentais que respondam de forma rápida às suas demandas. Dessa forma, consolidou-se um novo modelo de gestão pública, o qual preconiza a mudança nos arranjos institucionais, por meio de uma administração pública gerencial, direcionando-a para resultados.

Em resposta a esse contexto, o Estado ganha uma nova prioridade no sentido de se redefinir-lo, onde a democracia deveria ser aprimorada para se tornar mais participativa ou mais direta, e a administração pública burocrática deveria ser substituída por uma administração pública mais gerencial (BRESSER PEREIRA, 2004, p. 13).

A gestão para resultados é uma ferramenta administrativa que alinha o planejamento, a avaliação e o controle da organização, com foco na estratégia para dinamizar e minimizar o excessivo apego às normas e procedimentos operacionais. Esse modelo de gestão sugere uma renovação ou reorganização dos arranjos institucionais, de forma a possibilitar a inter-relação dos processos entre si, com a finalidade de otimizar a prestação de serviços públicos ao cidadão.

Gomes (2009), alude que a gestão para resultados é desenvolvida por meio de um ciclo que se inicia com o estabelecimento dos objetivos desejados, seguido do monitoramento e da





avaliação do desempenho da organização, a partir do alcance de resultados e retroalimenta o sistema de gestão, propiciando ações corretivas decorrentes dessa avaliação.

## **Gestão do Desempenho: Indicadores de Resultados na Administração Pública**

Desempenho é um termo sujeito a diversas variações semânticas e conceituais. Numa abordagem mais abrangente, ele pode ser definido como esforços realizados para se alcançar objetivos pretendidos. Portanto, desempenho é um conceito singular, um construto específico para cada instituição. Nesse contexto, a gestão do desempenho pode ser traduzida como um conjunto sistemático de ações que buscam mensurar resultados a serem alcançados, bem como os esforços e as capacidades necessárias para a sua consecução, incluindo definições de mecanismos de alinhamento e estruturas a serem implementadas, monitoradas e avaliadas.

A mensuração do desempenho, por meio de indicadores, é indispensável à gestão para resultados, porquanto, esses instrumentos, são fulcrais para as atividades de gerenciamento, monitoramento, avaliação, acompanhamento de metas, correção e solução de problemas, etc. Posto isso, os indicadores são instrumentos de gestão capazes de medir e identificar aspectos relacionados aos resultados da organização, subsidiando o processo decisório.

Na gestão pública, os indicadores são instrumentos que contribuem para discernir, interpretar e medir determinado aspecto ou fenômeno decorrente da ação ou da omissão do Estado. Diante disso, pode-se asseverar que os indicadores possuem duas funções essenciais de ponderação: a primeira é descrever, por meio da geração de informações, a realidade dos fatos e o seu desempenho; a segunda é de caráter valorativo, que consiste em analisar as informações presentes com base nas anteriores de forma a realizar relevantes proposições. Em suma, indicadores são instrumentos que permitem descrever, classificar, ordenar, comparar ou quantificar, de maneira sistemática e sinérgica, aspectos da gestão da organização, auxiliando a tomada de decisão.

## **■ MÉTODO**

Esta pesquisa, quanto aos objetivos, é exploratória. Esse tipo de estudo é voltado a pesquisadores que possuem algum conhecimento sobre o assunto em questão, pois, geralmente, há pouco ou nenhum estudo publicado sobre o tema (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa é qualitativa. Este estudo se preocupa com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais (MINAYO 2001).





No que diz respeito aos procedimentos técnicos, trata-se de um estudo bibliográfico e documental, pois se utilizou de registros disponíveis na instituição e material da internet a fim de criar e/ou adaptar as perspectivas do modelo de BSC, proposto por Kaplan e Norton (2004), para o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha.

## ■ RESULTADOS E DISCUSSÕES

Na área educacional, os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia – IFET - desempenharem um papel irrefutável na oferta de ensino básico, superior e profissional aos cidadãos, entretanto, desde o decorrer de sua criação, em 2009, parece que os mesmos vêm sofrendo dificuldades na alocação de seus orçamentos e avaliação de resultados, devido a sua recente criação. Diante disso, faz-se necessário a utilização de um sistema de medição de desempenho que seja multidimensional, a fim de auxiliar os dirigentes na tomada de decisão estratégica. Desse modo, o uso da metodologia do BSC pode ser uma alternativa viável para que essas instituições otimizem seus resultados de maneira mais eficiente e eficaz.

Müller (2001) menciona que o Balanced Scorecard é, para os dirigentes das instituições de ensino, uma ferramenta completa, pois propicia a tradução da visão e da estratégia da organização, num conjunto coerente de medidas de desempenho que subsidiam a sua operacionalidade. Ademais, o autor acrescenta que a adoção de um modelo de BSC, ajustado a uma organização educacional, propiciará o discernimento dos resultados da gestão e de seus projetos na sociedade, contribuirá para o desenvolvimento econômico, cultural e pedagógico, bem como servirá de suporte para acompanhar processos de aprendizagem, definir métodos educacionais, itinerários formativos, além de buscar a inovação tecnológica e incentivar a pesquisa e a extensão.

A questão desafiadora que se põe à prova nas instituições governamentais de ensino profissionalizante, que vislumbram a adoção da metodologia do BSC, está em definir e compreender, dadas as especificidades e missão de cada uma, quais as perspectivas que devem ser criadas ou integradas, por meio da inter-relação de causa e efeito, aos processos de gerenciamento institucionais com a finalidade de perfilar arranjos estratégicos, bem como quais indicadores deverão ser utilizados para se produzir um robusto modelo de gestão pública que contemple a análise da mensuração e da qualidade do gasto público para uma função típica de Estado - a educação.

Considerando que o objetivo final dos Institutos Federais de Educação é propiciar o máximo de resultado educacional, com os recursos orçamentários fornecidos pelo Governo Federal, é possível criar um modelo de BSC para o Instituto Federal Farroupilha, apoiado



em cinco perspectivas, as quais a de Finanças/Orçamento é a base de todo o processo para obtenção do lucro social.

**Figura 3.** Proposta de Modelo BSC para o Instituto Federal Farroupilha.



Fonte: autores.

- ✓ **Perspectiva do Orçamento e Finanças:** refere-se à forma de adicionar ou agregar valor à sociedade sem aumentar custos;
- ✓ **Sociedade/Cidadão:** identifica a relevância social dos projetos e/ou objetivos da instituição em relação à sociedade;
- ✓ **Processos Institucionais:** refere-se a como estão sendo gerenciadas as ações internas para atender as expectativas do cidadão;
- ✓ **Modernização Administrativa:** identifica as demandas dos usuários, bem como o que pode e o que deve ser inovado; e
- ✓ **Desenvolvimento Pessoal e Humano:** refere-se ao elo entre o aparelho estatal e os destinatários do seu produto (bens e serviços públicos) para atender os usuários.

O modelo, acima proposto, está baseado no Acórdão 2.267/2005 do Tribunal de Contas da União e Manual para cálculo dos indicadores de gestão das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica.

**Quadro 1.** Comparativo entre as perspectivas do BSC e indicadores do Acórdão 2.267/2005 do TCU.

| Modelo BSC Tradicional    | Modelo BSC Aplicado ao Setor Público | Indicadores (Acórdão 2.267/2005-TCU)                | Proposta de Modelo BSC para o Instituto Federal Farroupilha |
|---------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| Financeira                | Finanças                             | Gastos correntes por alunos                         | Orçamento/Finanças                                          |
|                           |                                      | Percentual de Gastos com Pessoal                    |                                                             |
|                           |                                      | Percentual de Gastos com outros Custeios            |                                                             |
|                           |                                      | Percentual de gastos com investimentos              |                                                             |
| Clientes                  | Clientes e Sociedade/cidadão         | Alunos matriculado de acordo com a renda per capita | Sociedade/Cidadão                                           |
|                           |                                      | Relação candidato/vaga                              |                                                             |
|                           |                                      | Relação ingressos/alunos                            |                                                             |
|                           |                                      | Relação concluintes/alunos                          |                                                             |
|                           |                                      | Índice de Eficiência Acadêmica                      |                                                             |
|                           |                                      | Índice de Retenção do Fluxo Escolar                 |                                                             |
| Processos                 | Processos internos                   |                                                     | Processos Institucionais                                    |
| Aprendizado e crescimento | Modernização Administrativa          |                                                     | Modernização Administrativa                                 |
|                           | Pessoas                              | Relação Alunos/docente em Tempo Integral            | Desenvolvimento Pessoal e Humano                            |
|                           |                                      | Índice de Titulação do Corpo Docente                |                                                             |

Fonte: Kaplan e Norton (2004) e autores.

## ■ CONCLUSÃO

Nos últimos anos, a sociedade passou a cobrar mais sinergia das ações governamentais por meio de uma melhor eficiência na alocação e prestação de serviços públicos. É justamente o que aponta o amplo movimento que se observa com relação à adoção de mecanismos estratégicos, tais como o BSC, que propiciem uma administração pública mais gerencial, a qual otimiza recursos. Nesse contexto, considerando a necessidade de se customizar uma ferramenta de desempenho organizacional que preserve as especificidades de uma instituição federal de ensino, a fim de torná-la mais sinérgica e direcionada para resultados, procurou-se construir uma proposta de BSC, criando e excluindo perspectivas do modelo proposto por Kaplan e Norton.

A grande dúvida, suscitada durante a elaboração dessa atividade de avaliação, foi com relação à adaptação e aplicabilidade do BSC à Administração Pública, já que se trata de uma metodologia usada, predominantemente, pelas empresas que almejam lucro financeiro, e esse não é o objetivo das instituições federais de ensino, contudo esse estudo permitiu comprovar que o BSC, através da criação, exclusão ou adaptação de perspectivas, enquadra-se, impreterivelmente, nos objetivos dessas organizações, contribuindo para uma maior eficiência e percepção do papel estratégico das ações governamentais.

Ainda, com relação às perspectivas, essa pesquisa reafirmou que elas são um insumo-chave para dar solidez ao BSC, funcionando como um conjunto coeso e interdependente em que se entrelaçam objetivos, metas e indicadores que facilitem ao gestor público, tangenciar ações sob o prisma gerencial.



Percebeu-se também que, a presente proposta, possui relação direta entre a teoria e a prática, sobretudo quando relacionada ao estabelecimento de indicadores de resultado, uma vez que esses são elementos catalizadores para mensurar o sucesso de qualquer organização. No caso em estudo, os indicadores do Tribunal de Contas da União foram trazidos para as perspectivas do BSC sem comprometer a customização do modelo elaborado.

Por fim, essa proposta de um modelo de BSC, para uma instituição de ensino, é apenas uma contribuição para analisar um tipo de gasto que perpassa a esfera financeira, viabilizando a ampliação de ganhos das ações governamentais, em termos de satisfação de usuários e legitimidade política, econômica e social, com vistas à geração de insumos para o aprendizado e crescimento que, na esfera pública, nunca tem fim.

## ■ REFERÊNCIAS

1. AFONSO, A.; SCHUKNECHT, L.; TANZI, V. **Public sector efficiency: an international comparison**. *Public Choice*, v. 123, p. 321-347, 2006.
2. \_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. Acórdão 2267/2005 - Plenário, 2005c. Disponível em: <<https://www.lexml.gov.br/urn/urn:lex:br:tribunal.contas.uniao;plenario:acordao>> Acesso em: jul. 2021.
3. AMAT SALAS, Oriol; MIQUEL HERNÁNDEZ, Joan; FONTRODONA, Jordi e FONTANA, Isabel (2001), **El Cuadro de Mando Integral y los Inductores del Crecimiento Empresarial**, XI Congreso AECA, 26 a 28 de Septiembre, Madrid – España.
4. BRAAM, G. J. M.; BENDERS, J.; HEUSINKVELD, S. The balanced scorecard in The Netherlands. *Journal of Organizational Change Management*. v. 20, n. 6, p. 866- 879, 2007.
5. BRESSER PEREIRA, Luis Carlos. **Reforma do estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional**, 34. Ed. São Paulo: ENAP, 2004.
6. CAMPOS, José Antonio. **Cenário balanceado: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios**. São Paulo: Aquariana, 1998.
7. COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. (Trad. Lúcia Simonini). 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
8. DEMING, W. Edwards. **Qualidade: a revolução da Administração**. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.
9. FÉLIX, Rozelito; FÉLIX, Patrícia de Padro; TIMÓTEO, Rafael. **Balanced Scorecard: adequação para a gestão estratégica nas organizações públicas**. Revista do Serviço Público, Brasília, v.62, n.1, p.51-74, jan/mar 2011.
10. GOMES, Eduardo Granha Magalhães. **Gestão por Resultados e eficiência na Administração Pública: uma análise à luz da experiência de Minas Gerais**. São Paulo: EAESP/FGV, 2009.
11. KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P. - **Balanced Scorecard, Translating Strategy into Action**. HBS Press, 1992. ISBN 0-87584-651-3.





12. KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 3º ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
13. **Manual para cálculos dos indicadores de gestão as Instituições da Rede Federal da Educação Profissional e Tecnológica**, 2016. Disponível em: [http://ifbemnumeros.ifb.edu.br/manual\\_de\\_indicadores\\_da\\_rfepct.pdf](http://ifbemnumeros.ifb.edu.br/manual_de_indicadores_da_rfepct.pdf) Acesso em ago.2021.
14. MARINI, C. **O contexto contemporâneo da administração pública na américa latina**. Revista do Serviço Público, Brasília, 1999.
15. MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.
16. MÜLLER, João Rosa. **Desenvolvimento de Modelo de Gestão Aplicado à Universidade, tendo por Base o Balanced Scorecard**, Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.
17. REZENDE, José Francisco. **Balanced Scorecard e a Gestão do Capital Intelectual**. 2. Ed. Rio de Janeiro, Campus: 2003.
18. ROCHA, Douglas. **Desenvolvimento de Balanced Scorecard Equilibrado para Instituição de Ensino Superior**. Dissertação, PPGEF-UFSC, Florianópolis, 2000.



---

# Gestão da produção: cinco critérios competitivos fundamentais para a estratégia nas indústrias

| **Lisandra de Oliveira Tuzin**  
UFSM

| **Henrique Faverzani Drago**  
UFSM

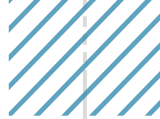
| **Gilnei Luiz de Moura**  
UFSM

| **Roberto Nascimento Peixe**  
UFSM

# RESUMO

Na referida pesquisa que os critérios competitivos influenciam na gestão da produção em uma indústria na escolha das estratégias que devem priorizar o que realmente importa para o mercado, uma vez que em curto prazo é muito difícil de um sistema de operações tornar-se excelente em todos os critérios.

**Palavras-chave:** Gestão de Produção.



## ■ INTRODUÇÃO

Esta pesquisa objetiva identificar os cinco principais critérios competitivos que podem atuar como diferenciais estratégicos para a gestão da produção em indústrias, abordando cada critério e sua influência nas atividades gerenciais e sua relevância para o mercado.

Administrar os recursos de produção de maneira adequada é fundamental para que as organizações possam obter o crescimento estratégico e consigam ser competitivas no mercado. Qualquer produto consumido, desde aqueles que pretendem atender as necessidades básicas como comida, bebidas, vestimentas, até os utilizados para atividades de lazer e esporte, só chegam ao consumidor graças à organização da produção realizada por seus responsáveis (SLACK, CHAMBERS, JOHNSTON, 2002). O papel estratégico que a gestão da produção desempenha nos dias de hoje é diferente daquele do início do século XX, onde existia o predomínio da produção em massa ou os princípios tayloristas que obtiveram êxito por longo período. É necessário que os novos desafios do mercado sejam tratados de uma forma atual, com o objetivo de levar a organização a sua máxima eficiência e alcançar seus objetivos estratégicos (CORRÊA, CORRÊA, 2012). Para tanto é necessário ter o conhecimento dos critérios competitivos da produção e de como eles influenciam nas operações das organizações. Esses avanços dependem da qualidade empregada nos produtos e serviços oferecidos, tanto para o consumidor final na forma de produto acabado quanto entre as próprias indústrias para transformação, em forma de máquinas e equipamentos cada vez mais precisos e sofisticados (JURAN, GRAYNA, 1990).

## ■ MÉTODO

A metodologia utilizada para a pesquisa é de abordagem qualitativa. Quanto ao plano de coleta de dados dentro desta fase exploratória, a pesquisa baseou-se em livros, artigos, revistas e outras plataformas.

O intuito é identificar entre os autores quais os critérios tem maior incidência e podem ser considerados prioritários para busca por uma vantagem estratégica para a organização a partir de sua gestão da produção.

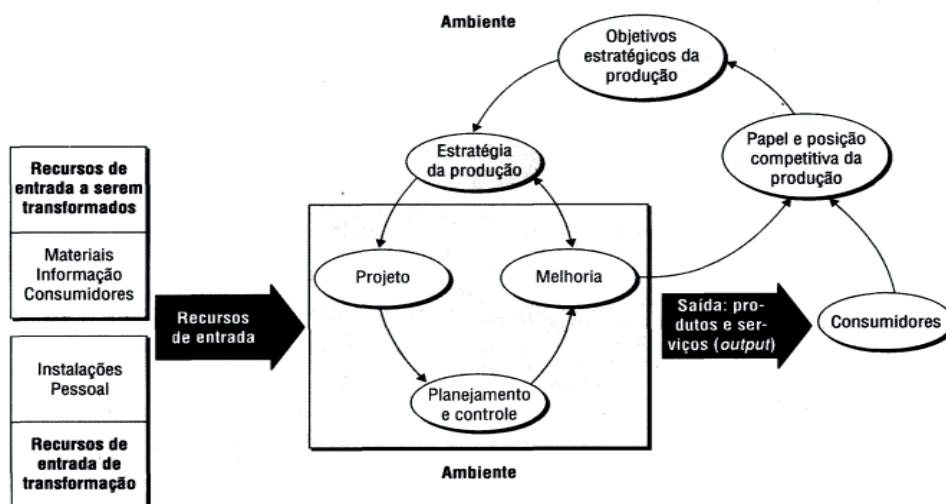
## ■ RESULTADOS E DISCUSSÃO

Por mais diversificadas que possam ser as organizações, elas possuem atividades semelhantes, como contábeis, financeiras, gestão de pessoas, marketing e produção. Incorporada às diferentes áreas existentes nas organizações, a gestão da produção ocupa mais espaço no processo de gerenciamento, agregando valor aos produtos e serviços



oferecidos. A Gestão da Produção é essencial dentro da organização, principalmente na indústria, à medida que suas práticas aplicadas podem influenciar na capacidade produtiva da empresa. A seguir a Figura 1 apresenta o fluxo da administração da produção com suas partes atuantes.

**Figura 1.** Modelo geral da Administração da Produção.



Fonte: Slack, Chambers e Johnston (2002, p. 29).

A figura 1 descreve a cadeia de produção desde a entrada de um pedido ou venda até sua entrega ao consumidor ou cliente. O papel estratégico que a área de gestão da produção deve desempenhar é diferente daquele descrito no início do século XX, onde existia o predomínio da produção em massa ou os princípios tayloristas que obtiveram êxito por longo período de tempo, é necessário que os novos desafios do mercado sejam tratados de uma forma atual, com o objetivo de levar a organização a sua máxima eficiência e alcançar seus objetivos estratégicos (CORRÊA, CORRÊA, 2012). Para tanto é necessário ter o conhecimento dos critérios competitivos da produção e de como eles influenciam nas operações das organizações.

## ■ CONCLUSÕES

As vantagens competitivas de uma indústria são estabelecidas por diversos fatores como uma mão de obra tecnicamente habilitada, por uma gestão em constante atualização e processos produtivos avançados que abrangem máquinas e equipamentos ajustados às demandas. O Quadro 1 elenca a abordagem de cada autor quanto aos critérios considerados pelos mesmos prioritários.

**Quadro 1.** Prioridades competitivas.

| AUTOR        | PRIORIDADES COMPETITIVAS                                                                                     |
|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Whaeelwright | Qualidade, confiabilidade, custo, flexibilidade                                                              |
| Skinner      | Custo, entrega qualidade, serviço confiável, flexibilidade de produto, flexibilidade de volume, investimento |
| Swamidass    | Flexibilidade, entrega, qualidade, custo, introdução de novos produtos                                       |
| Leong        | Qualidade, entrega, custo unitário, flexibilidade, inovação                                                  |
| Slack        | Qualidade, velocidade, custo, flexibilidade, confiabilidade                                                  |

**Fonte:** Adaptado Martins, Laugeni (2011, p. 211).

Tendo em vista os critérios abordados pelos autores pesquisados, e a grande incidência dos mesmos em autores diferentes, os cinco critérios descritos a seguir são os mesmos definidos por Paiva *et al.* (2004) identificados como determinantes para uma gestão da produção eficiente no setor industrial são a qualidade, custo, flexibilidade, desempenho de entrega e a inovatividade. Além disso a Administração da Produção e Operações trata como as atividades do gerenciamento estratégico dos recursos utilizados pela organização (recursos humanos, de tecnologia, materiais, informativos, entre outros) e como os processos que fornecem os produtos ou serviços acabados reagem no dia a dia, sempre com o intuito de atender as necessidades e expectativas de qualidade, tempo e custo dos consumidores.

Conclui-se na referida pesquisa que os critérios competitivos influenciam na gestão da produção em uma indústria na escolha das estratégias que devem priorizar o que realmente importa para o mercado, uma vez que em curto prazo é muito difícil de um sistema de operações tornar-se excelente em todos os critérios.

## ■ REFERÊNCIAS

1. CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A. Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.
2. DIAS, M. F. P. A produção como vantagem competitiva: aplicação de um modelo de diagnóstico para formulação de uma estratégia de produção em uma empresa agroindustrial. Dissertação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2002.
3. JURAN, J. M.; GRYNAL, Frank M. Controle da qualidade: Componentes Básicos da Função Qualidade. vol. 2, São Paulo: McGraw-Hill, 1999.
4. MARTINS, Petrônio G; LAUGENI, Fernando P. Administração da produção. São Paulo: Saraiva, 1999. n. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
5. PAIVA, Ely Laureano; CARVALHO JR., José Mario de; FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo; HAYES, Robert H. Estratégia de produção de operações: Conceitos, melhores práticas e visão de futuro. São Paulo: Bookman, 2004.
6. SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. Administração da produção. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

---

# A mensuração do intangível de jogadores de futebol: uma revisão sobre a dificuldade em estimar os valores dos atletas

| Rhuan de Souza Tormen Lopes

# RESUMO

O constante crescimento do futebol, vem trazendo novas oportunidades também fora dos campos, gerando uma ampliação no mercado para os clubes que conseqüentemente precisam se adequar com as necessidades impostas por essas mudanças. Um exemplo, é a compra e venda dos atletas, que integram o patrimônio de cada clube, e funcionam como uma das atividades dessas entidades. Dessa forma, através de pesquisa bibliográfica, o presente trabalho tem o objetivo de demonstrar a dificuldade em achar um método padrão que mesure o intangível dos jogadores de futebol. Para isso, a pesquisa evidencia a evolução do futebol no mercado econômico, algumas das legislações colocadas em vigor na área futebolística, bem como apresenta formas utilizadas na mensuração e na contabilização dos atletas de futebol. Os resultados mostram que apesar de existirem métodos de mensuração, não há nenhum definido como padrão entre os clubes de futebol, e também mostra a existência de algumas barreiras no que tange ao registro desses valores na contabilidade.

**Palavras-chave:** Mensuração, Intangível, Futebol.

## ■ INTRODUÇÃO

Conforme Bastos *et al* (2005), o futebol tem evoluído, passando a ser não só um meio de entretenimento aos seus telespectadores, como também uma atividade de fins econômicos, que demandam organização, assistência jurídica e contábil, além de administração profissional.

Dessas exigências, o trabalho destaca a importância das demonstrações contábeis aos clubes de futebol, enfatizando os valores dos jogadores de futebol onde se “ [...] contabiliza os gastos com a contratação ou a renovação de contrato de atletas profissionais como ativo imobilizado [...]” (YOSHITAKE ET AL, p. 1).

Entretanto, o cálculo desses valores aparenta ser carente de uma fórmula específica que resulte no chamado intangível desses atletas. Sendo assim, a pesquisa busca responder se há um meio comum entre os clubes de calcular o intangível dos jogadores de futebol?

Tendo em vista a história do esporte, bem como a sua evolução nos últimos anos, é esperado que se encontre alguma forma de cálculo por parte dos times, mesmo que não seja única e igualmente usada entre eles.

Dessa forma, o trabalho busca responder uma indagação pertinente não só no futebol, mas no esporte como um todo, auxiliando na padronização de uma forma única de identificar o valor oculto representado pelas características dos atletas.

O objetivo geral deste trabalho, visa demonstrar as formas utilizadas para o cálculo do intangível dos jogadores de futebol, bem como localizar um senso comum entre as possíveis formas encontradas. Os objetivos específicos buscam entender melhor a evolução do futebol além dos campos, assim como as mudanças e implementações trazidas através das leis, e os impactos dessas aos clubes, principalmente no que tange à contabilização dos atletas.

## ■ DESENVOLVIMENTO

### METODOLOGIA

A metodologia utilizada se faz através de pesquisa bibliográfica, utilizando revisões bibliográficas de artigos e leis sobre o tema estudado. Dessa forma, tem-se uma abordagem qualitativa para a obtenção das conclusões, analisadas com base na revisão teórica exposta.

### FUTEBOL E MERCADO

Conforme Pedreira (2006, p. 11): “As atividades relacionadas aos esportes têm crescido substancialmente em todo o mundo”. O futebol principalmente se encaixa nessa afirmativa pois:

[...] os clubes esportivos brasileiros apresentam um crescimento constante tanto no campo, demonstrando toda a sua competitividade, quanto nas suas receitas e números, sendo o jogador de futebol o principal responsável por manter o clube mais competitivo e rentável no cenário esportivo. (YOSHITAKE et al, p. 2).

Tais números são cada vez mais representativos não só para os times de futebol, mas também para a sociedade e a economia em geral, isto por conta de fatores destacados por Leoncini e Silva (2005, p. 11):

[...] o futebol mundial movimenta, em média, cerca de 250 bilhões de dólares anuais. No Brasil, dados desse mesmo relatório mostram que o futebol é uma atividade econômica com grande capacidade de gerar empregos, e tem efeito multiplicador maior que vários setores tradicionais [...].

Além da receita com jogadores já citada neste trabalho, Yoshitake *et al* (p. 5) ainda descreve algumas outras formas de arrecadação de receitas, junto com a forma em que são contabilmente registradas: “As receitas de bilheteria, direito de transmissão e de imagem, patrocínio, publicidade e outras assemelhadas devem ser registradas em contas específicas do resultado operacional, de acordo com o princípio da competência”.

Sem contar que um jogador está atrelado a outros caminhos de arrecadação de receita, como mostrado por Rezende *et al* (2008, p. 2) ao dizer que “além das receitas provenientes das negociações com jogadores, estes influenciam a venda de material esportivo, a publicidade, ou seja, produtos e serviços vinculados à imagem dos atletas”.

## LEIS

Entretanto, com o futebol evoluindo dentro e fora de campo, novas leis foram surgindo para uma melhor regulamentação dos clubes de futebol em diversos aspectos, duas dessas leis são citadas por Yoshitake *et al* (p. 8), sendo a primeira de aspecto sugestiva, e a segunda obrigatória:

Em 1993 foi criada a Lei nº 8.672/93, conhecida como Lei Zico. Essa lei trazia a possibilidade dos clubes de futebol serem gerenciados por entidades com fins lucrativos. Em 1998 foi criada a Lei nº 9.615/98, conhecida como a Lei Pelé. Essa lei instituiu novas normas sobre o desporto brasileiro.

De maneira mais completa, Szuster (2001, p. 12), traz as principais mudanças da Lei Pelé:

[...] o fim do passe dos jogadores em três anos a partir da vigência da lei, possibilitando, mas não havendo obrigatoriedade, de os clubes (ou seus departamentos de esporte profissional) transformarem-se em empresas; independência da justiça desportiva; maior tributação dos bingos; criação das ligas regionais e nacionais independentes, com autonomia para organizar competições esportivas; e criação de uma sociedade independente para os árbitros.



Apesar de ser considerada um marco na evolução legislativa do esporte, a Lei Pelé não foi definitiva para as mudanças a serem adotadas, visto que posteriormente outras leis vieram reforçando o caráter empresarial dos clubes de futebol através de uma relação direta com os consumidores (no caso os torcedores), assim como a obrigação de prestar contas, ou seja, elaborar e demonstrar relatórios contábeis dependentes de auditoria independente. De forma completa, Yoshitake *et al* (p. 8) discute sobre essas duas leis em seu trabalho:

Em 2003 foi criada a Lei nº 10.671/03, conhecida como Estatuto do Torcedor. Essa Lei trouxe alterações sobre os direitos dos torcedores, sendo estes reconhecidos como consumidores/clientes do futebol. Ainda em 2003 foi criada a Lei nº 10.672/03, conhecida como a Lei de Moralização do Futebol, essa lei destaca a necessidade das entidades de administração de desporto e as de práticas desportivas envolvidas em qualquer competição de atletas profissionais, a elaborarem e publicarem até o último dia útil do mês de abril, às demonstrações contábeis de cada período, auditadas por auditores independentes.

## REGISTRO NA CONTABILIDADE

Como já mencionado anteriormente, os jogadores são peças importantes para o ativo dos clubes, pois são capazes de gerar receitas através de diversas formas quando estão presentes em determinado clube. Atualmente fazem parte do ativo intangível nas demonstrações contábeis desses times de futebol. Bastos *et al* (2005, p. 4), define o intangível sendo algo que: “[...] não se pode tocar, pois não tem corpo (incorpóreos). São exemplos tradicionais de ativos intangíveis: marcas de produtos, franquias, gastos em pesquisa, fundo de comércio e direitos autorais”. Sendo assim, os altos valores a que correspondem os jogadores de futebol são associados ao talento que cada um possui. “O atleta apenas assume uma relação de trabalho, onde firma contrato de trabalho, prestando serviços e colocando à disposição do clube suas habilidades técnico-intelectuais e o uso de sua imagem”. (BASTOS *et al*, 2005, p. 4).

Tal classificação é considerada recente na contabilidade brasileira. Onde Yoshitake *et al* (p. 2 e 3) retrata o início de sua obrigatoriedade junto com uma nova especificação da subconta no seguinte trecho:

A aplicação da Lei nº 11.638/07, para as companhias abertas e fechadas e sociedades de grande porte passou a ser uma exigência para os exercícios sociais com início a partir de 1º de janeiro de 2008. Dentre outras novidades, foi criado o grupo “intangível”, que passou a figurar como um ativo não circulante, assim como o realizável a longo prazo, os investimentos de longo prazo e o ativo imobilizado.

“Algumas tentativas de definir ou explicar Capital Intelectual têm sido alvo de diversos pensadores”. (MARION, 2016, p.4). Esses valores referentes às habilidades que cada jogador





possui, são cada vez mais significativos e importantes nas demonstrações contábeis dos clubes de futebol, mas em contrapartida não há um método específico ou padrão capaz de mostrar de que forma são estipulados tais valores. Yoshitake *et al* (p. 11) cita alguns atributos capazes de auxiliar na mensuração do valor intangível de um atleta, sendo eles: “[...] idade, gols marcados, qualidades nos fundamentos (passe, cabeceio), técnica (controle de bola, drible), condicionamento físico e histórico de contusões. Características subjetivas, como liderança, temperamento e vigor, também são avaliadas”. Com base nesses possíveis atributos que Yoshitake *et al* (p. 11) ainda afirma: “[...] não existe um cálculo pré- definido para mensurar um jogador de futebol. Quando há interesse num determinado ativo de outra agremiação, o clube oferece um valor pelo direito federativo do jogador, com base nos critérios acima”.

Logo, se assemelha tais transferências a definição de valor justo citada no CPC-46 (p. 3), sendo ela: “Valor justo é o preço que seria recebido pela venda de um ativo ou que seria pago pela transferência de um passivo em uma transação não forçada entre participantes do mercado na data de mensuração”.

De qualquer forma, há uma lacuna para a contabilidade de definir um método específico para padronizar essa mensuração, como por exemplo o uso da tabela da Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE) para o cálculo de depreciação e de imposto a ser pago para um determinado veículo. Isto é reforçado por Rezende *et al* (2008, p. 4): “[...] a mensuração deste capital humano ou ativos humanos demonstra um novo desafio para a contabilidade, que busca sair do foco da mensuração voltada ao custo, voltando-se para o valor”.

Quando de alguma maneira é realizada a transferência de um atleta, este possui seu registro da forma em que Yoshitake *et al* (p. 12) consultou a Modesto da Silva, na época gerente contábil do Sport Club Corinthians Paulista, da seguinte maneira:

1. Lançamento de reconhecimento do jogador no Ativo Intangível e o reconhecimento do Fornecedor à pagar (Outro Clube):  
Débito – Intangível (Ativo)  
Crédito – Fornecedor (Passivo)
2. Lançamento de amortização do valor do jogador:  
Débito – Despesas com Amortização (Resultado)  
Crédito – Amortização (Ativo - conta de amortização)
- Lançamento de pagamento do fornecedor em aberto:  
Débito – Fornecedor (Passivo)  
Crédito – Banco (Ativo)

## ■ CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho tem o intuito de mostrar como é realizada a mensuração do intangível de atletas, mais especificamente os jogadores de futebol. É evidente através dos





artigos estudados, e pelo tema proposto, um reconhecimento cada vez maior do crescimento esportivo, principalmente o futebol, que também está cada vez mais ligado em assuntos financeiros, e movendo transações com valores cada vez mais altos, indo além de um simples momento de descontração.

Com essa evolução fora dos campos, a exigência contábil aos clubes de futebol, deu origem a uma conta presente nos balanços dessas entidades futebolísticas, e que vem aumentado significativamente o ativo desses entes futebolísticos. Tal conta é o “intangível”, que passou a ter obrigatoriedade a partir de 2008 com a Lei número 11.638/07, juntamente com o apoio do Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC) 04, e do *International Accounting Standards* (IAS) 38.

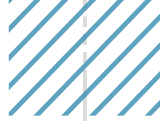
O intangível não é algo físico e material, sendo no caso dos jogadores de futebol, representado pela habilidade e demais atributos, que determinado profissional possui, o que gera uma dificuldade de mensuração precisa. As características, atributos, e similares para se agregar um valor a determinado jogador existem, e determinados clubes já possuem departamentos internos ou até contratam empresas especializadas para se determinar o quanto vale um futebolista. Mas não existe um parâmetro definido como é o caso de um veículo, que possui por exemplo a tabela da Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE), onde é estabelecido que um imobilizado fabricado em determinado ano, perdeu R\$5.000,00 nos dois últimos anos, por exemplo. Porém, dois jogadores com a mesma data de nascimento e posição, podem não possuir o mesmo valor, e pelo contrário, podem ser totalmente desproporcionais devido às demais variáveis presentes nesse cálculo.

Logo, conclui-se que não há um senso comum e nem uma forma única entre os clubes de se estabelecer o valor intangível dos atletas. Entretanto, nota-se duas premissas para encontrar tal valor, sendo elas um cálculo quantitativo utilizando variáveis em comum atribuídas aos esportistas, como por exemplo, a idade, gols marcados, posição, etc. E o outro meio, seria recorrendo ao valor justo, que como descrito no CPC 46 “[...]é o valor pelo qual um ativo pode ser negociado entre partes interessadas [...]”.

## ■ REFERÊNCIAS

1. BASTOS, P. S. S. et al. A evidenciação contábil do ativo intangível – atletas – dos clubes de futebol. In: Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, São Paulo, 6, jul. 2006.
2. COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS. Pronunciamento técnico CPC 46. Mensuração do Valor Justo. Brasília, dez. 2012.
3. LEONCINI, M. P.; SILVA M. T. Entendendo o futebol como um negócio: Um estudo exploratório. Revista Gestão & Produção. São Carlos, v.12, n. 1, p; 11-23, jan-abr. 2005.





4. MARION, José Carlos. Reflexões sobre ativo intangível. 2005. Disponível em: <https://silo.tips/download/reflexoes-sobre-ativo-intangivel> Acesso em: ago. 2021.
5. PEDREIRA, R. B. Gestão Esportiva. Uma análise da administração profissional em clubes de futebol, a transformação dos clubes em empresas: um estudo de caso do Goiás Esporte Clube. 2006. Trabalho de conclusão de curso (Bacharel em Administração) – Departamento de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, 2006.
6. REZENDE, A. J. et al. Uma análise do tratamento contábil dos ativos intangíveis (jogadores de futebol) nos clubes brasileiros. In: Congresso Brasileiro de Custos, Curitiba, 15, nov. 2008.
7. SZUSTER, A. P. Contribuição para aprimoramento da informação contábil dos clubes desportivos brasileiros. IOB – Temática Contábil. São Paulo, n. 7, nov. 2001.
8. YOSHITAKE, M. et al. A mensuração e a contabilização dos ativos intangíveis em clubes de futebol: Um estudo feito nas demonstrações contábeis do Sport Clube Corinthians Paulista. Disponível em: <https://www.sindcontsp.org.br/wp-content/uploads/2019/08/04-Corinthians.pdf> Acesso em: ago. 2021.



---

# Planejamento de vendas e operações: um estudo de caso em uma farmácia magistral de pequeno porte

| **Aline Pinheiro Dias**

FKBH

| **Thiago de Souza Gonçalves Dias**

FKBH

| **Eduardo Gonçalves Magnani**

FKBH

| **Geraldo Magela Pereira da Silva**

FKBH

# RESUMO

Planejamento de Vendas e Operações (do inglês *S&OP*) é uma ferramenta gerencial que une demanda à execução. Determina o que a empresa irá vender e do que será produzido. Este trabalho busca verificar se esta ferramenta é a chave para reduzir os gargalos operacionais numa empresa que tem o problema de disponibilidade de produtos na gôndola. A aplicabilidade do instrumento demonstra que há fatores determinantes no sucesso de sua adoção e, sem uma cultura de comunicação interna, fica inviável solucionar o problema.

**Palavras-chave:** Demanda, Previsibilidade, Comunicação Interna, Eficácia.

## ■ INTRODUÇÃO

O S&OP foi criado em meados da década de 80, quando Richard Ling e Walter Goddard publicaram o livro “Orchestrating Success: Improve Control of the Business with S&OP”. Sua criação surgiu para contribuir na aplicação do MRP II (Manufacturing Resource Planning) que estava em evidência na época, tendo a função de interligar a produção e o planejamento do negócio. Isso ocasionou uma ruptura no processo de planejamento, uma vez que na maior parte das organizações o planejamento estratégico do negócio, o planejamento de vendas e o planejamento da produção eram tratados por setores diferentes, sem nenhuma interação ou compartilhamento de informações entre si, ocasionando assim objeções e contradições nas metas e nos interesses das áreas (Maestrelli, 2016).

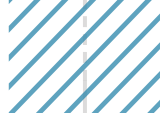
Com a evolução tecnológica e a competição a cada dia mais acirrada, pequenos detalhes podem fazer uma enorme diferença na percepção de mercado de uma empresa - por mais simples que sejam. Inovar dentro de uma vasta gama de concorrentes é desafiador nas mais diversas frentes, onde o diferencial competitivo pode ser dar no preço e/ou na disponibilidade de um produto seja ele na gôndola ou na localização do cliente.

Pedidos em desacordo com a compra, desabastecimento, não cumprimento de prazos, anúncios de produtos e serviços não cumpridos ou em desacordo com a política de trocas e devoluções são problemas recorrentes em organizações que por muitas vezes carecem de investimento. Dentre as consequências pode-se citar altos custos com estoques, baixa produtividade, perdas de vendas por indisponibilidade de produto e baixos retornos financeiros.

Uma das formas de amenizar estes problemas e se tornar um *player* competitivo no mercado com clientes cada vez mais exigentes é o combate a deficiência na comunicação interna da empresa. Os problemas causados pela ineficiência desta falha se traduzem em perdas financeiras para a organização. É dentro deste cerne que a ferramenta de administração Planejamento de Vendas e Operações (do inglês S&OP - *Sales and Operations Planning*) se torna um instrumento crucial para modificar este cenário.

Corrêa *et al* (2013) conceitua S&OP como “um processo de planejamento que procura identificar como a visão de determinado horizonte futuro, considerando a atual situação da empresa, influenciam em decisões tomadas que visam determinados objetivos. É um processo de planejamento contínuo caracterizados por revisões mensais e contínuos ajustes dos planos da empresa à luz das flutuações de demanda do mercado, da disponibilidade de recursos internos e de suprimentos de matérias e serviços externos.”

Com o intuito de aplicar o conhecimento teórico do S&OP numa empresa de pequeno porte e buscar sua eficácia prática, foi escolhida uma farmácia de manipulação do bairro Prado em Belo Horizonte/MG. É visível uma desatenção entre os departamentos devido ao baixo número de itens e unidades nas gôndolas, mesmo com a regular publicidade feita pelo marketing em redes sociais, o que ocasiona uma procura imprevisível tanto na loja física quanto no e-commerce.



Os conceitos do S&OP serão destrinchados e aplicados a um mapeamento de responsabilidades dos departamentos de marketing, comercial, suprimentos e operações, oriundos de entrevistas com os respectivos gestores de cada área. Com estas informações e o conhecimento teórico lecionado no curso, será proposto um planejamento geral que objetive sincronizar todas as operações da organização.

O estudo levantado por esse artigo busca-se ampliar a visão e aprofundar no processo, e nas melhorias que a implantação do S&OP trás para uma empresa, levantando questionamentos como: S&OP é uma ferramenta eficaz para a redução dos gargalos operacionais de farmácia de manipulação?

Tendo em vista que tal abordagem é ainda pouco explorada, é objetivo geral desta pesquisa é mapear e trazer conhecimentos sobre os impactos do S&OP na relação entre os processos de venda e operações em uma farmácia magistral de pequeno porte além de estudar os principais pontos:

- Analisar o processo de vendas e operações da empresa.
- Identificar e descrever as ações necessárias para implementação do S&OP.
- Avaliar os impactos do S&OP nos processos internos da empresa.

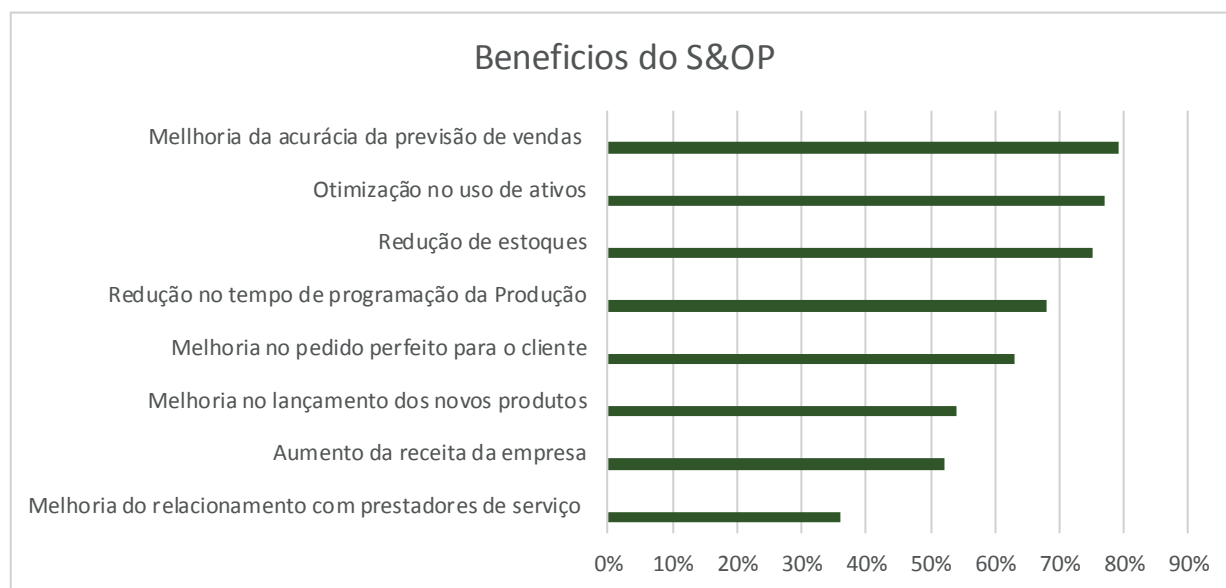
Segundo Corrêa *et al* (2013) para que os objetivos da estratégia corporativa da organização sejam alcançados, é necessário que exista coerência entre as estratégias funcionais dos departamentos de marketing, manufatura, finanças e engenharia. O objetivo é chegar em um plano de negócio ideal, com o propósito de obter e gerenciar os recursos de forma que atenda a demanda do mercado em tempo hábil. Esse planejamento estratégico reúne diversas ferramentas que ajudam a gerenciar as tomadas de decisões.

Esse estudo tem como proposta reduzir impactos negativos durante o processo de vendas ao prever possíveis demandas, que reduzam as chances de falta de produtos.

O tema traz consigo métodos que se aplicado promove grandes benefícios as empresas, segundo o ILOS - Instituto de Logística e Supply Chain (2010) foram levantados os benefícios que o S&OP, contribui como no aumento de vendas, aperfeiçoamento no atendimento de clientes, integração entre diferentes áreas internas, noções de estoques e entre outras decorrências. Na Figura 1 são exemplificados esses benefícios.



**Figura 1.** Benefícios S&OP.



Fonte: ILOS (2010, p. 8).

As análises que serão apresentadas neste trabalho servirão de auxílio para o desenvolvimento do S&OP, contribuindo para novas pesquisas acadêmicas ao transmitir conhecimentos empregados em campo e em teorias adquiridas durante o processo de aplicação em uma farmácia magistral de pequeno porte.

Esse tema traz consigo inovações de sistemas de gestão integrado que gerencia e recolhe informações, cruzando os dados ao longo do tempo, facilitando assim as decisões.

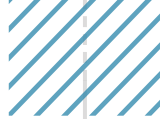
## ■ REFERENCIAL TEÓRICO

### Ferramenta S&OP

Planejamento de Vendas e Operações (S&OP) se trata de uma ferramenta de integração de processos que auxilia na gestão empresarial. Técnicas como Material Requirement Planning (MRP) Planejamento e Controle da Produção (PCP), e Plano Mestre de Produção (PMP) foram agregadas ao S&OP, tornando-se base nesta integração entre os departamentos administrativo e operacional. É o que defende Stratec (2017) ao afirmar que “O Planejamento de Vendas e Operações (S&OP) surgiu a partir de uma evolução de ferramentas de planejamento da produção (PCP/MRP/MRS), que acabou ganhando o gosto dos administradores por integrar à produção, as demais funções administrativas”.

Corrêa *et al* (2013) complementa que o S&OP objetiva gerar planos de vendas, produção, financeiro e introdução de novos produtos que sejam realistas, viáveis e coerentes uns com os outros, além de coerentes com os objetivos estratégicos da organização.

Para Wallace (2012) o Planejamento de Vendas e Operações (S&OP) é um processo empresarial que ajuda as empresas a manterem a demanda e a oferta balanceadas. Isto é



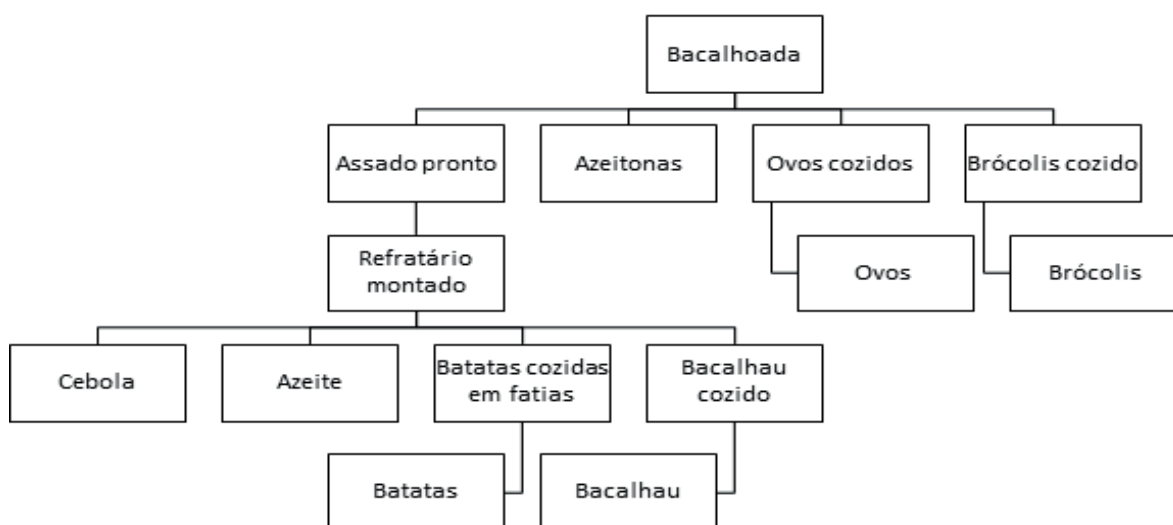
feito através do enfoque nos volumes agregados (família e grupos de produtos) de modo que os problemas de mix (produtos individuais e pedidos de clientes) possam ser controlados mais prontamente [...]. A interligação dos planos estratégico e de negócios da empresa feita pelo S&OP aos processos internos - a entrada do pedido, a programação e as ferramentas de compras que ele utiliza para a condução dos negócios em uma base semanal.

Conforme defendido pelos autores, S&OP trata-se do uso de técnicas administrativas que buscam equilibrar oferta e demanda. Esta oferta traduz-se no uso de ferramentas operacionais que procuram equilibrar a demanda recebida pela empresa em produtos para seus clientes.

## MRP (Material Requirement Planning)

O Planejamento da Necessidade de Materiais parte de uma ideia bem simples e de fácil compreensão: é necessário conhecer a estrutura de um produto, através de sua composição, quantidade essencial de cada material para sua produção e o tempo em que estes materiais precisam estar disponíveis no local da produção. “[...] se são conhecidos todos os componentes de determinado produto e os tempos de obtenção de cada um deles, podemos, com base na visão de futuro das necessidades de disponibilidade do produto em questão, calcular os momentos e as quantidades que devem ser obtidas, de cada um dos componentes para que não haja falta nem sobra de nenhum deles, no suprimento das necessidades dadas pela produção do referido produto” (CORRÊA, GIANESI, CANON, 2013). Na figura 2 há um exemplo de estrutura de uma receita de bacalhoadada, que exemplifica bem esta ideia.

**Figura 2.** Exemplo de estrutura de materiais para bacalhoadada.



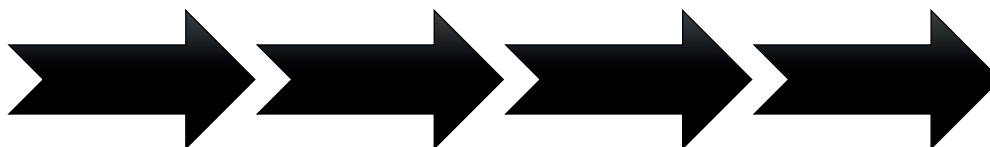
**Fonte:** Elaborado pelo autor, adaptado de Corrêa, Gianesi e Canon (2008).





Conforme David *et al* (2001, apud Sartori *et al.*, 2019, p.4), o MRP tem como base o histórico de utilização que permite definir as necessidades de matérias primas ou componentes de um item de acordo com sua procura, decorrente das necessidades de mercado, referindo-se aos produtos acabados, isto é, os que de fato são entregues ao consumidor. O mesmo conta com o auxílio de dados básicos que alimentam o programa, de acordo com a figura 3.

**Figura 3.** Dados básicos que alimentam um MRP.



Fonte: Sartori et al., 2019.

**MPS - Planejamento Mestre da Produção:** Especifica as quantidades e datas de entrega dos produtos com demanda independente.

**BOM - Bill of Materials:** É um cadastro que, para cada produto, descreve os componentes necessários para sua elaboração.

**ESTOQUES:** A necessidade de controle de estoques é fundamental para a execução do MRP, uma vez que, a produção não pode ser prejudicada pela falta de um componente essencial para conclusão final do produto.

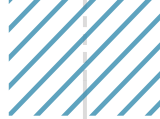
**BALANÇO:** O balanço da produção é o ajustamento da linha de montagem ou fabricação conforme os tempos de execução de cada tarefa, a fim de evitar gargalos resultando no *takt time* final da linha ou o ritmo em que cada peça fica pronta.

### **PMP (Plano Mestre de Produção)**

O Plano Mestre de Produção (PMP) é um documento que visa equilibrar os níveis de suprimentos com a demanda de produtos acabados através de períodos fixos. Ele desagrega produtos agregados em famílias ou linhas de produtos em programas detalhados, por exemplo, semanais, para cada item de produto acabado individual (CORRÊA, GIANESI, CANON, 2013).

Corrêa, Gianesi e Caon (2014, p. 202, apud SIQUEIRA, 2017, p. 4) também conceituam o Plano Mestre de Produção (do inglês MPS - Master Production Schedule) como “um plano operacional, parte de um plano mais amplo e abrangente, que é o plano de vendas e operações, antigamente chamado simplesmente plano agregado de produção. [...] é uma declaração de quantidades planejadas que dirigem os sistemas de gestão detalhada de materiais e capacidade, e essa declaração é baseada nas expectativas que temos da demanda (da visão de demanda, presente e futura que temos) e dos próprios recursos com os quais a empresa conta hoje e vai contar no futuro”.





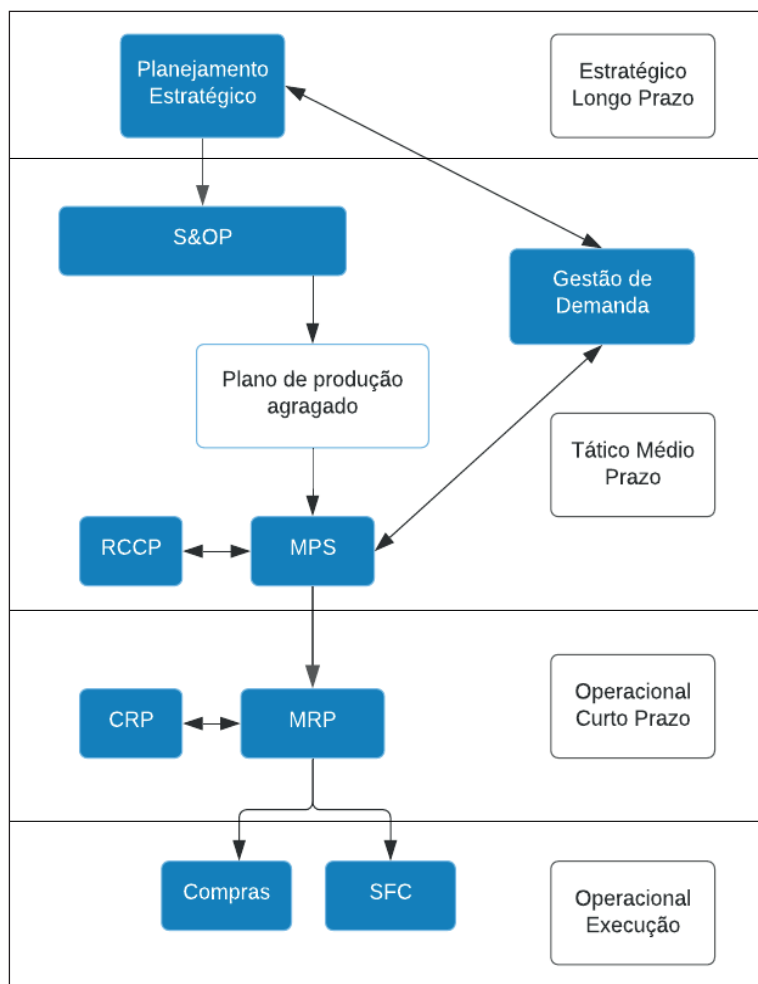
O plano mestre de produção tem como finalidade a realização de cálculos dos itens a serem fabricados, gerando assim uma visualização por completo de cada demanda, de modo que oriente com exatidão o tempo e a quantidade, evitando assim perdas e esforços.

## PCP (Planejamento e Controle da Produção)

Lustosa *et al.* (2008, apud ARAÚJO *et al.*, 2019, p. 3) defende que o planejamento e controle da produção do negócio é primordial à medida que o desenvolvimento industrial ocorre, pois permite às empresas a manutenção da competitividade mercadológica conforme as exigências cada vez mais rigorosas por mais qualidade, pontualidade e organização.

O planejamento e controle da produção tem como finalidade a realização de cálculos dos itens a serem fabricados, gerando assim uma visualização por completo de cada demanda, de modo que oriente com exatidão o tempo e a quantidade, evitando assim perdas e esforços.

**Figura 4.** Estrutura de um Sistema de PCP.



**Fonte:** Elaborado pelo autor, adaptado de Corrêa, Giansi e Caon (2008).





A demonstração desse fluxo segundo Corrêa, Giansesi e Caon (2008) valida de forma sistêmica a ordem das decisões e os níveis a serem realizados, possibilitando executar os processos em seus devidos prazos.

## Planejamento de Vendas

Conforme Consul e Werner (2010), “a competitividade do mercado atual torna cada vez mais complexa e importante a tomada de decisões rápidas e precisas” (apud Alves *et al*, 2018, p. 2). Pellegrini (2000 apud Alves *et al*, 2018, p. 2) complementa que “tal fato faz com que as empresas necessitem de um planejamento e da previsão da demanda, de forma a reduzir riscos e incertezas. Assim, a capacidade de buscar informações relevantes a partir de dados confiáveis influencia diretamente na qualidade da decisão a ser tomada”. Diante disso, a fase da elaboração do planejamento de vendas, é de suma importância, pois irá traçar o sucesso do negócio como um todo. E por meio de ferramentas como o MRP e entre outras ferramentas de inteligência que auxiliam no histórico e de fechamentos, os números recolhidos dos meses anteriores são dados que nortearão as futuras demandas, e mediante a esse levantamento é possível prever e especular as prováveis demandas.

Esse processo de vendas pode ser dividido em três etapas: planejamento estratégico, planejamento tático e o planejamento operacional. Eles têm a função de auxiliar na elaboração dos objetivos a serem alcançados. O planejamento estratégico envolve toda a alta liderança, que tem a função de desenvolver uma visão de médio e longo prazo, sem entrar em muitos detalhes, esse processo tem a função de orientar nas tomadas de decisão a longo prazo. O Planejamento tático tem como função direcionar planos a médio prazo de forma mais detalhada, ele tem a função de orientar as áreas e os departamentos da empresa, esse processo é desenvolvido pelos gerentes. Já o planejamento operacional irá desenvolver planos de trabalhos para cada setor de forma mais detalhada especificando as pessoas envolvidas, as atividades, divisões de tarefas e seus respectivos equipamentos nesta etapa desenvolve planos de ações e cronogramas visando detalhar os planos táticos. Veja na figura 5 a demonstração do planejamento de vendas (Andrade, 2019).



Figura 5. Planejamento de Vendas.



Fonte: (Paula, 2015).

## ■ METODOLOGIA

Baseado na estrutura deste trabalho, foi decidido que a abordagem geral empregada será a pesquisa qualitativa. Será realizada entrevista com os colaboradores da farmácia magistral de pequeno porte localizada na região centro-sul de Belo Horizonte, de forma que se sintam à vontade para responder às questões abertas, para expressar suas opiniões nos questionários. Os dados descritivos levantados serão analisados e transformados em informações.

No primeiro momento, quando o pesquisador procura localizar os grupos adequados, procede a um trabalho de levantamento de dados dos sujeitos. Pode valer-se da observação, de questionários, de entrevistas e mesmo de registros documentais, quando estes são disponíveis. (GIL, 2002, p.100).

Mediante aos conhecimentos obtidos sobre empresa a abordagem da pesquisa será exploratória e descritiva. Visto que a pesquisa exploratória faz os levantamentos de dados e os utiliza para definir melhor os problemas da empresa, os possíveis crescimentos, e os planos de ações a serem tomados.

Estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. (GIL, 2002, p. 41).

Quanto a pesquisa descritiva, ela se aplica ao ato de relatar os casos da realidade que será encontrada na empresa pesquisada no que tange aos processos de vendas e operações.



Há, porém, pesquisas que, embora definidas como descritivas com base em seus objetivos, acabam servindo mais para proporcionar uma nova visão do problema, o que as aproxima das pesquisas exploratórias. (GIL, 2002, p. 42).

O propósito da coleta de dados na farmácia magistral de pequeno porte na região centro sul de Belo Horizonte é classificado como um estudo de campo e estudo de caso, que objetiva construir informações dos processos de vendas e operações da empresa.

Estudo de campo pois objetiva-se levantar dados com 8 gestores que tem atuação direta nos processos internos. Estes dados serão levantados via respostas das perguntas do roteiro de entrevista que nos permitirá obter, através da declaração de suas experiências, uma observação da interação entre seus segmentos.

Tipicamente, o estudo de campo focaliza uma comunidade, que não é necessariamente geográfica, já que pode ser uma comunidade de trabalho, de estudo, de lazer ou voltada para qualquer outra atividade humana. Basicamente, a pesquisa é desenvolvida por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar suas explicações e interpretações do que ocorre no grupo. Esses procedimentos são geralmente conjugados com muitos outros, tais como a análise de documentos, filmagem e fotografias. (GIL, 2002, p. 53).

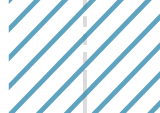
Estudo de caso pois busca-se obter, com este trabalho, aplicar o conhecimento teórico com a vivência da prática na empresa. Yin (2001) diz que estudo de caso é uma investigação empírica que averigua um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, quando seus limites não são visivelmente definidos.

O universo de pesquisa se dará através dos gestores das áreas comercial, suprimentos, operações e financeiro - no total de 5 pessoas, incluindo a diretoria - em uma farmácia magistral de pequeno porte com 30 funcionários da região centro-sul de Belo Horizonte. São os funcionários aptos a responder as questões do roteiro de pesquisa por terem conhecimento amplo dos departamentos de sua responsabilidade.

De modo geral, os levantamentos abrangem um universo de elementos tão grande que se torna impossível considerá-los em sua totalidade. Por essa razão, o mais frequente é trabalhar com uma amostra, ou seja, com uma pequena parte dos elementos que compõem o universo. Quando essa amostra é rigorosamente selecionada, os resultados obtidos no levantamento tendem a aproximar-se bastante dos que seriam obtidos caso fosse possível pesquisar todos os elementos do universo. (GIL, 2002, p. 121).

Foi definido que a coleta de dados será feita por elaboração de roteiro de entrevista, baseados nos principais pontos a serem tratados e aperfeiçoados na implementação do S&OP.

As pesquisas descritivas têm como objetivo básico descrever as características de populações e fenômenos. Muitos dos estudos de campo, bem como de levantamentos, podem ser classificados nessa categoria. Nos levantamentos, contudo, a preocupação do pesquisador é a de descrever com precisão essas características, utilizando instrumentos padronizados de coleta de dados, tais



como questionários e formulários, que conduzem a resultados de natureza qualitativa. (GIL, 2002, p. 131).

O meio usado será um roteiro de pesquisa via entrevista com uma amostra de 8 funcionários.

Tipicamente, o estudo de campo focaliza uma comunidade, que não é necessariamente geográfica, já que pode ser uma comunidade de trabalho, de estudo, de lazer ou voltada para qualquer outra atividade humana. Basicamente, a pesquisa é desenvolvida por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar suas explicações e interpretações do que ocorre no grupo. (GIL, 2002, p.53).

A proposta da pesquisa tem como absorver informações através das vivências dos colaboradores e transformá-la em pontos de melhoria. Essas coletas serão analisadas junto a alta liderança, criando evidências de forma que a implantação do S&OP ocorra da melhor forma. Esse levantamento de dados será baseado em um roteiro de pesquisa.

Como estudo de caso vale-se de procedimentos de coleta de dados os mais variados, o processo de análise e interpretação pode, naturalmente, envolver diferentes modelos de análise. Todavia, é natural admitir que a análise dos dados seja de natureza predominantemente qualitativa. (GIL, 2002, p.141).

Com a finalidade de identificar o impacto do S&OP com os processos de venda e operações da empresa pesquisada, serão feitas entrevistas com os principais gestores do negócio, usando como base um roteiro de pesquisa, desenvolvido através dos materiais de estudo utilizados para desenvolvimento deste trabalho e dos conceitos aprendidos em sala de aula. As respostas alcançadas serão analisadas e classificadas de forma a permitir hipóteses que permitam deduzir a relação da técnica de S&OP com os processos de vendas e operações. Segundo Gil (2002) a análise de conteúdo é oriunda da necessidade de interpretar os materiais produzidos pelos meios de comunicação, possibilitando a descrição do seu conteúdo em três fases: pré análise, exploração do material e seu tratamento.

A plataforma usada para aplicação do questionário foi o Google Formulários, que fora disponibilizado para os 8 funcionários e que nos permitiu a coleta das respostas para esta pesquisa. Para tabular os dados coletados, utilizamos uma sistemática de pontuação que se apresenta da seguinte forma:

- 1) discordo totalmente
- 2) discordo parcialmente
- 3) não concordo nem discordo
- 4) concordo parcialmente
- 5) concordo totalmente



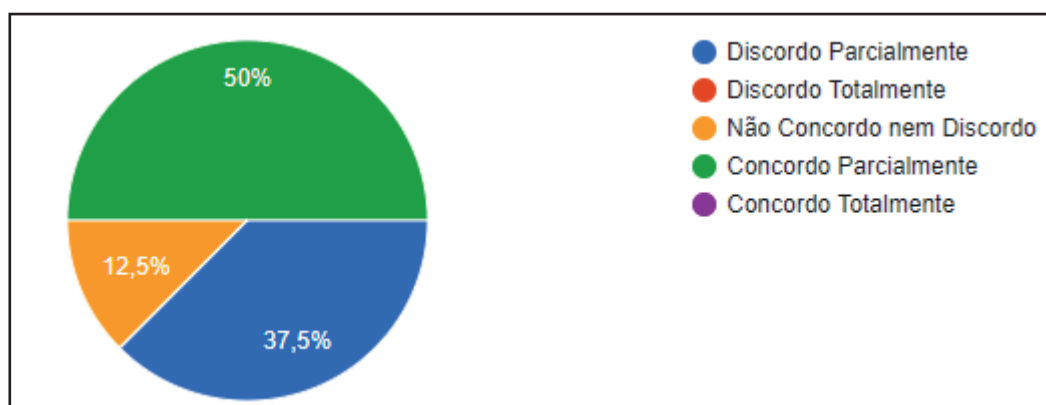
No final das pesquisas, foi calculado a pontuação de cada alternativa pelo número de respostas, que representará a nota geral alcançada.

## ■ RESULTADOS E DISCUSSÃO

O intervalo de realização da pesquisa foi de 12/10/2020 a 23/10/2020, durante o horário comercial, para os 8 gestores que atuam nas suas respectivas áreas em uma farmácia magistral de pequeno porte na região centro-sul de Belo Horizonte. A pesquisa tem relação direta com a compreensão da demanda comercial, ou seja, a necessidade que a empresa tem de deixar suas gôndolas (prateleiras expostas em uma loja normalmente para visualização e/ou toque do cliente) cheias de produtos.

As informações alcançadas pelas respostas trazem noções importantes que devem ser questionadas considerando a nota final obtida pelo questionário.

**Figura 6.** “São tomadas as melhores decisões para prever o que a empresa irá vender?”.

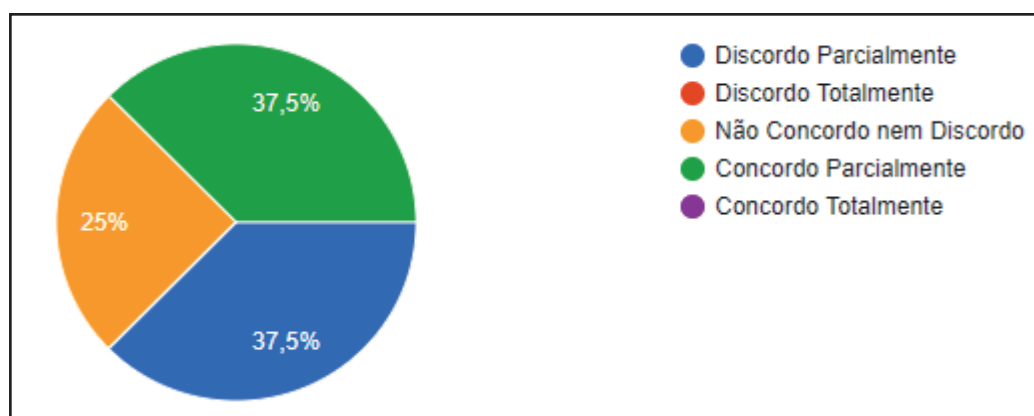


Fonte: Os autores (2020).

Metade dos pesquisados concorda que são tomadas as melhores decisões acerca do que a empresa irá vender. Pode-se entender que são decisões que não consolidam a empresa como um todo, justamente pelo fato das ocorrências dos problemas citados na introdução da pesquisa permanecem, porém com menor frequência.



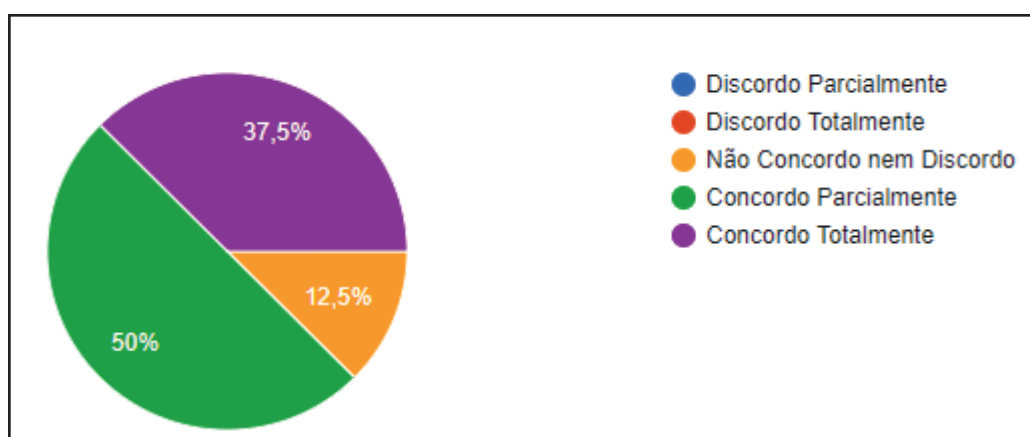
**Figura 7.** “A empresa enxerga valor em dar previsibilidade a seus processos?”.



Fonte: Os autores (2020).

A previsão de vendas para produtos acabados é uma prática adotada pela empresa a pouco tempo, o que ainda não ofertou uma melhor percepção entre os gestores devido ao hábito de improvisar soluções, o que não gera confiabilidade e produtividade. Essa afirmação pode ser visualizada no gráfico, onde há uma divisão de respostas.

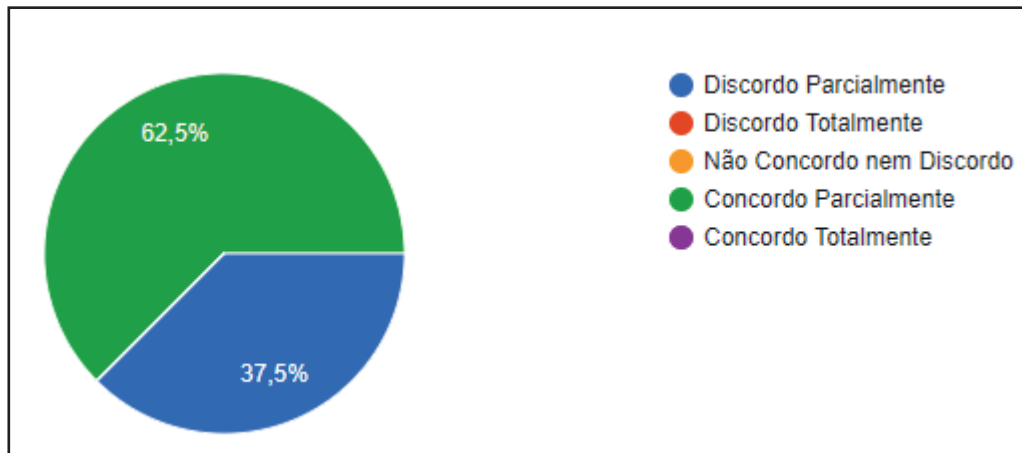
**Figura 8.** “Você acredita que a experiência dos setores contribui satisfatoriamente no êxito da estruturação de um planejamento de vendas?”



Fonte: Os autores (2020).

A figura 8 demonstra que a maioria dos gestores concorda que a experiência dos setores contribui para o planejamento de vendas. Isso ilustra que a participação destes [gestores] não têm sido consideradas no planejamento estratégico da empresa, o que poderia seguramente minimizar o problema da falta de produtos na gôndola.

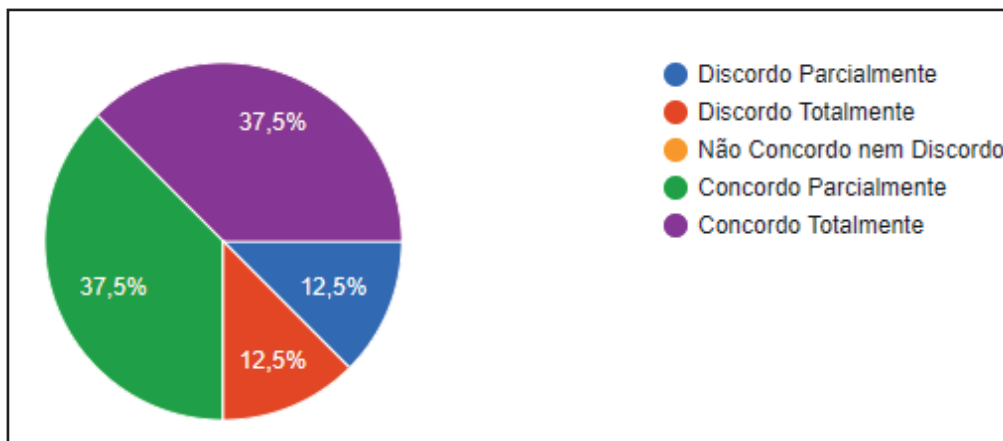
**Figura 9.** “Você acredita que um vasto portfólio de itens é benéfico para uma maior captação de mercado?”.



Fonte: Os autores (2020).

Como mostra a figura 9, a maioria dos gestores não entende que ter um vasto portfólio gera um aumento considerável de custos, pois a falta de público-alvo retira o foco da empresa de alocar seus produtos. Como consequência, há altos índices de perdas de materiais e estoque parado.

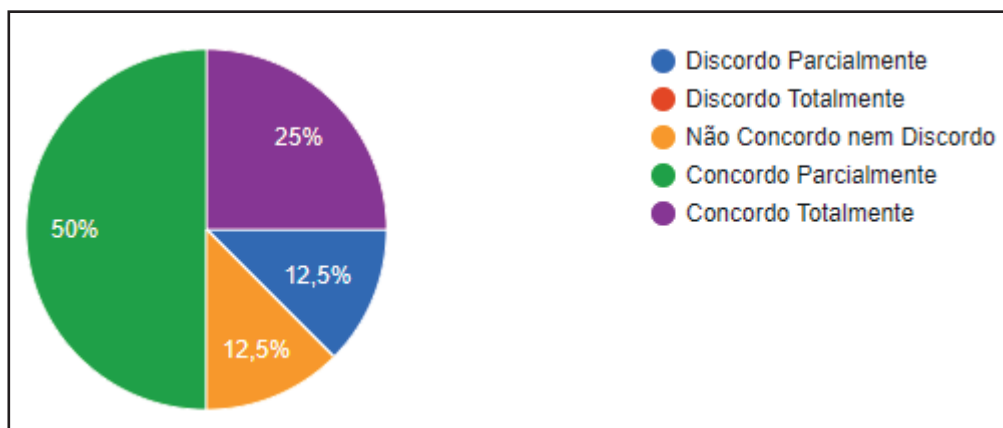
**Figura 10.** “Você crê que os indicadores de desempenho da empresa auxiliam nas tomadas de decisão?”.



Fonte: Os autores (2020).

Apesar da maioria dos gestores concordar, assim como a figura 6, os indicadores de desempenho não produzem impacto nos problemas da empresa. Isso demonstra que os funcionários podem não estar por dentro desses indicadores, o que não gera engajamento de equipe e consequentemente descompromisso com os resultados.

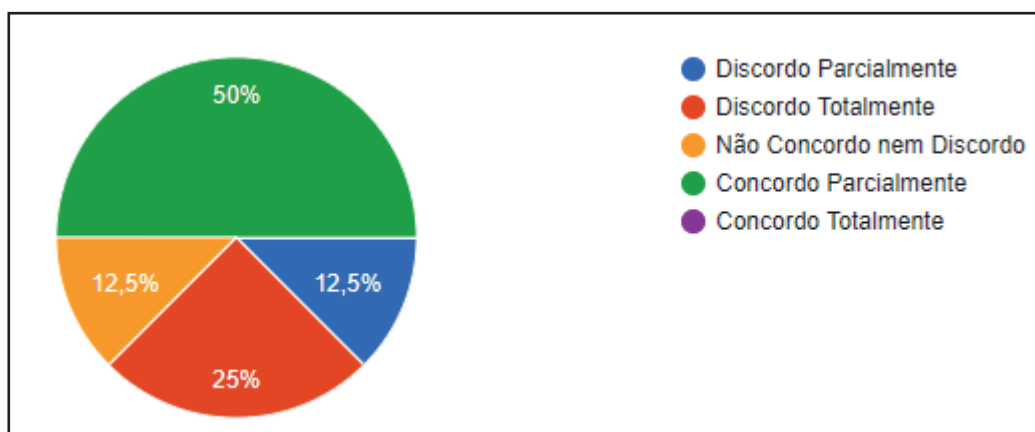
**Figura 11.** “Numa visão como um todo do negócio, a empresa tem ações de melhoria contínua?”.



Fonte: Os autores (2020).

Há uma concordância ampla de que a empresa adota uma filosofia de uma melhoria contínua em seus processos.

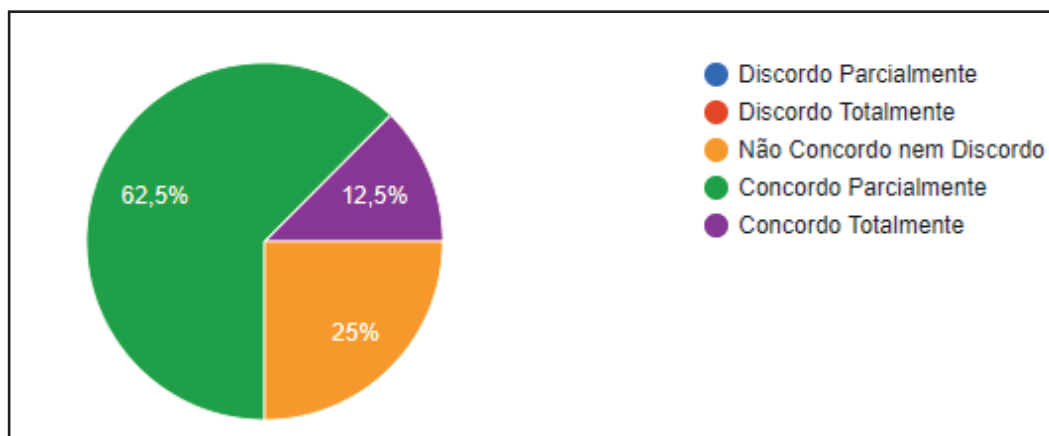
**Figura 12.** “A empresa dispõe de uma cadeia de suprimentos eficaz que atenda suas atuais e futuras necessidades?”.



Fonte: Os autores (2020).

Embora a maioria concorde com a eficácia da cadeia de suprimentos, houve um significativo percentual que não concorda com tal produtividade. O pode-se deduzir é que o problema da falta de produtos passa pelo *lead time* da disponibilidade dos insumos no momento da produção, o que minimizaria os impactos nas curvas ruptura de vendas.

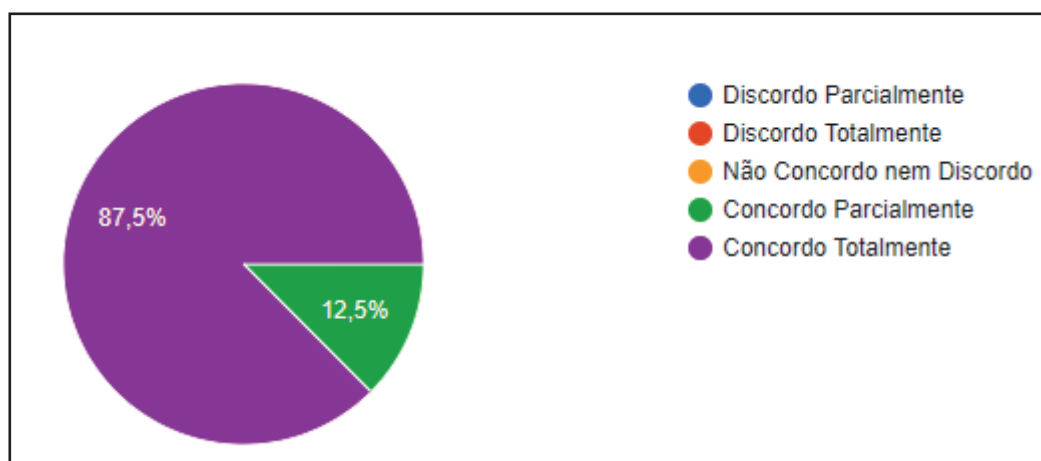
**Figura 13.** “A empresa faz uso de ferramentas de gestão na produção?”.



Fonte: Os autores (2020).

Com 75% dos entrevistados concordando com a eficiência das ferramentas de gestão da produção, percebe-se que ela não é um gargalo que impacta no que lhe é demandado.

**Figura 14.** “Você acredita que a comunicação entre setores é fator determinante na redução dos custos operacionais?”.



Fonte: Os autores (2020).

Ao relacionar os 100% de concordância dos entrevistados com os problemas da disponibilidade de produtos na gôndola, conforme enfatizado na introdução deste artigo, é visível a deficiente falta de comunicação interna dentro da empresa. Os gestores defendem a aplicabilidade da troca de informações, no entanto sua realização não é feita. Por definição, deve haver reuniões frequentes entre as alas estratégica e tática da empresa, para que haja um consistente plano de ação e execução sincronizada entre os departamentos.

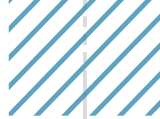
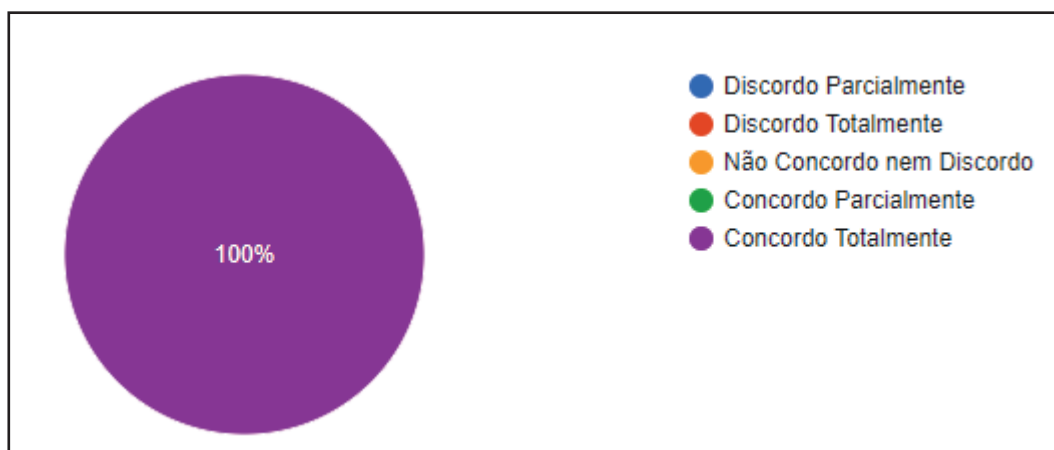


**Figura 15.** “Você acredita que um engenheiro de produção é a ponte para interligar os alicerces entre demanda e execução das operações do negócio?”.



Fonte: Os autores (2020).

Todos os entrevistados concordam que um engenheiro de produção é a ponte para trabalhar na causa raiz dos problemas apresentados no decorrer deste trabalho. É ele que coordenará as ações entre os departamentos de forma a aumentar a produtividade e redução de custos, trabalhando de forma integrada com as pessoas de todos os departamentos envolvidos no processo de vendas e operações.

## ■ CONSIDERAÇÕES FINAIS

A falta de produtos no ato da presença do cliente na loja é uma comum ocorrência nas micro e pequenas empresas. Quem nunca foi numa loja e não encontrou o que buscava? Hoje a farmácia produz com maestria, porém vende conforme necessidade visível de falta de produtos na gôndola - o que não é a ideal solução - pois impacta na imagem da organização e não considera as etapas internas de aquisição, transformação e disponibilização de produtos. Diante disso, este trabalho responde à pergunta problema: o Planejamento de Vendas de Operações é a ferramenta gerencial eficaz para a redução dos gargalos operacionais na farmácia de manipulação.

Conforme demonstrado nos resultados obtidos pela entrevista, observa-se que a equipe de gestores enxerga a importância que se dá a previsibilidade de vendas e operacionalização da demanda oriunda dela. Para tal, a adoção do Planejamento de Vendas e Operações encaixa perfeitamente neste cenário, o que significa: identificação da demanda de vendas, projeção prévia, apresentação dos dados em reunião com todos os gestores envolvidos, colaboração mútua entre os departamentos, definição das etapas do plano de produção em conformidade com as compras dos insumos e o fluxo financeiro da empresa. Além disso, é de suma importância o amparo da alta direção de forma a acompanhar os indicadores de desempenho do S&OP.





Com a adoção do S&OP e sua contínua revisão, percebe-se alguns impactos internos com o tempo, como: melhora do desempenho operacional através das entregas constantes e no prazo, redução de inventários devido aumento da acuracidade dos estoques, melhorias na qualidade das informações e maximização dos lucros via enxugamento de custos pela redução de desperdícios. Além disso, podemos observar que com o S&OP os gestores se tornam mais eficazes no gerenciamento do negócio (Pedroso *et al.*, 2015, p. 665, apud Palmatier & Crum, 2010).

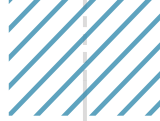
Conclui-se que a adoção da ferramenta é crucial para dar dinamismo ao processo de vendas e operações de quaisquer empresas, pois pode-se através dela alavancar suas vendas, estreitar a relação com o cliente por meio da disponibilidade de produtos e diminuir custos via previsibilidade de vendas, enxugando estoques e reduzindo perdas. Para tal, ter no corpo da companhia pessoas envolvidas com os processos e indicadores de desempenho tangíveis é de suma importância, para sobrevivência do negócio e seu crescimento financeiro sustentável.

Deixa-se como sugestão a continuação do trabalho, devido a amplitude de seu impacto e do alcance que a ferramenta tem nos negócios. Não apenas na manufatura, mas na maioria dos setores empresariais.

## ■ REFERÊNCIAS

1. ALVES et al. Avaliação de Diferentes Metodologias de Previsão de Demanda no Varejo Supermercado do Interior de Minas Gerais. Abepro, 2018. Disponível em <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN\\_STO\\_258\\_480\\_35477.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_258_480_35477.pdf)>. Acesso em 07 de Outubro de 2020.
2. ANDRADE, Luiza. S&OP: **Como aplicar o planejamento de vendas e operações à Black Friday?** Siteware, 2019. Disponível em: <https://www.siteware.com.br/projetos/planejamento-de-vendas-e-operacoes/>. Acesso em: 04 de Maio de 2020.
3. ARAÚJO et al. **Análise das Práticas de Planejamento e Controle da Produção em uma Copiadora Universitária.** Abepro, 2019. Disponível em: < [http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN\\_STO\\_290\\_1635\\_37634.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_290_1635_37634.pdf)>. Acesso em: 04 de Outubro de 2020.
4. CORRÊA H. L.; GIANESI, I.G.N.; CAON, M. **Planejamento, programação e controle da produção: MRP II/ERP - conceitos, uso e implantação.** 5ª Edição. São Paulo: Editoras Atlas, 2013.
5. GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4ª Edição. São Paulo: Editora Atlas, 2002.





6. MAESTRELLI, Nelson. **Sales and Operation Planning (S&OP): Integrando vendas e planejamento de operações para reduzir estoques e aumentar o nível de serviço.** Manufatura em Foco, 2016. Disponível em: < [https://www.treasy.com.br/blog/planejamento-estrategico-tatico-e-operacional/](https://www.manufaturaemfoco.com.br/sales-and-operation-planning-sop-integrando-vendas-e-planejamento-de-operacoes-para-reduzir-estoques-e-aumentar-o-nivel-de-servico/#:~:text=A%20expressão%20“S%26OP”%20foi%20criada,grande%20evidência%20no%20mundo%20empresarial.> . Acesso em: 01 de Novembro de 2020.</li><li>7. PAULA, Gilles. <b>Planejamento Estratégico, Tático e Operacional – O Guia completo para sua empresa garantir os melhores resultados!</b> Treasy, 2015. Disponível em: <<a href=)> Acesso em: 04 de Maio de 2020.
8. PEDROSO, Carolina; Silva, Andrea. **Dinâmica de Implantação do Sales and Operations Planning: principais desafios.** Scielo, 2015. Disponível em: < <https://www.scielo.br/pdf/gp/v22n3/0104-530X-gp-0104-530X1754-14.pdf>>. Acesso em: 01 de Novembro de 2020.
9. PETENATE, Marcelo. **Descubra o que é S&OP – Sales and Operations Planning.** EDTI, 2019. Disponível em: <<https://www.escolaedti.com.br/descubra-o-que-e-s-op-sales-and-operations-planning>>. Acesso em: 29 de Abril de 2020.
10. PETENATE, Marcelo. **Plano mestre de produção (PMP): o que é e como implementá-lo?** EDTI, 2019. Disponível em: <https://www.escolaedti.com.br/plano-mestre-de-producao-pmp-o-que-e-e-como-implementa-lo>. Acesso em: 04 de Maio de 2020.
11. SARTORI et al. **Prática Inter-Disciplinar de Ensino-Aprendizagem Simulando um MRP em Excel.** Abepro, 2019. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN\\_STO\\_299\\_1690\\_37109.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_299_1690_37109.pdf)>. Acesso em: 04 de Outubro de 2020.
12. SEBRAE, Portal. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros>>. Acesso em 01 de Maio de 2020.
13. SIQUEIRA, Eder Wilian de Macedo. **Simulação do Plano Mestre de Produção (PMP) de uma Madeireira.** Abepro, 2017. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN\\_STO\\_238\\_378\\_33588.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_238_378_33588.pdf)>. Acesso em: 04 de Outubro de 2020.
14. WALLACE, Thomas F. **S&OP Planejamento de Vendas e Operações.** 3ª Edição. São Paulo: Editora IMAM, 2012.
15. YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.



---

# Processo de Industrialização no Brasil: uma abordagem histórica

| Luiz Philippe dos Santos Ramos

| Tainá da Silva de Quadros

# RESUMO

A industrialização da economia brasileira protagonizou diversas análises em relação aos fatores que a impulsionaram e qual foi, de fato, o ponto inicial desse processo, envolvendo as ideias de diversos autores. Ressalta-se que no início esse processo foi visto com determinada estranheza, visto que o Brasil era considerado um país agroexportador devido a sua abundância em riquezas naturais e vantagens comparativas em terras, fato esse que serviu de atrativo para os colonizadores portugueses. Pode-se observar que, durante o processo de industrialização, os gêneros de maior participação na indústria eram as atividades de produção de bens intermediários ou bens de capital, destacando a metalurgia e os produtos químicos, já as atividades com menor participação na indústria eram as de bens de consumo não-duráveis, como as de produção têxtil e de alimentos. Ao contrário do que argumentavam alguns autores, a industrialização brasileira não estava relacionada as famílias brasileiras ligadas ao setor cafeeiro, mas, sim, às famílias de imigrantes estrangeiros, principalmente os de origem italiana, representando 34,8% do total. Analisando alguns dados, percebe-se que o desenvolvimento da indústria foi de grande relevância para a industrialização brasileira, embora tenha sido o setor de serviços a apresentar uma maior participação no PIB do Brasil, tanto no ano de 1947, quanto no ano de 2013. Portanto, este trabalho busca levantar e apresentar os principais fatores que contribuíram e a evolução do processo de industrialização, bem como apresentar o debate historiográfico de maior relevância acerca desse processo, realizado entre Celso Furtado e Carlos Manoel Peláez.

**Palavras-chave:** Industrialização, Economia Brasileira, Substituição de Importação.

## ■ INTRODUÇÃO

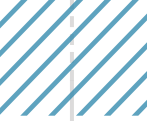
A evolução da industrialização no Brasil pode parecer facilmente compreendida, porém, envolve argumentos e análises mais complexas defendidas por diferentes autores. Existem diversas interpretações de como iniciou-se e como desenvolveu-se o processo de industrialização no Brasil, perdurando até os dias atuais. Este artigo tem por objetivo realizar uma análise sobre o debate historiográfico que envolve as controvérsias a respeito do processo de industrialização brasileiro, apresentando as ideias centrais defendidas por Furtado e as críticas realizadas a estas por Peláez. Para embasar tal análise, foi realizado um levantamento bibliográfico a fim de comprovar as controvérsias existentes no processo de industrialização brasileiro na visão de diferentes autores.

Com a análise de alguns dados, pode-se argumentar que o desenvolvimento da indústria foi fundamental para o processo de industrialização, pois, comparando com o setor agropecuário, nota-se que este sofreu uma queda significativa na participação do PIB brasileiro ao longo dos anos enquanto o setor industrial sofreu somente uma pequena queda em sua participação, o que pode ser entendido como definição de deslocamento do centro dinâmico defendido por Furtado. No entanto, a participação do setor industrial não foi proporcional à queda de participação do setor agropecuário, devido ao fato de que o setor que mais contribuiu para a elevação do PIB brasileiro foi o setor de serviços, tanto no ano de 1947, quanto no ano de 2013. Esse fato pode estar relacionado com a vinda de investimento direto estrangeiro, que foi destinado, em grande parte, para o setor de serviços.

Para tanto, dividiu-se o artigo em cinco seções, a contar com esta breve introdução. Na segunda seção, aborda-se a transição de um país conhecido como agroexportador para um país relativamente desenvolvido industrialmente. Na terceira seção, aborda-se as origens do empresariado industrial paulista e os impactos do investimento direto estrangeiro na evolução da industrialização no Brasil. Na seção quatro, aborda-se o debate historiográfico acerca do processo de industrialização, de um lado as ideias de Furtado, norteadas pelas ideias cepalinas e, de outro, as críticas realizadas por Peláez. Por fim, a seção cinco apresenta as conclusões.

## ■ DO PAÍS AGROEXPORTADOR AO PAÍS INDUSTRIAL

Nesta seção, será abordada a transição de um país conhecido pela abundância de riquezas naturais e minerais, bem como sua forte vantagem comparativa em terras, fato este que atraiu os olhares dos portugueses que visavam explorar essas riquezas tornando-o um país agroexportador, para um país relativamente desenvolvido que concentrou sua produção em indústrias nacionais, impulsionando o processo de industrialização.



No ano de 1500, um dos objetivos para os portugueses invadirem o território brasileiro foi o crescente capitalismo comercial europeu, que já encontrava-se em desenvolvimento na Europa, impondo aos povos daqui as leis da Monarquia de Portugal. Isso fez com que os povos que aqui habitavam se submetessem à sua cultura e ao seu modo de produção. Com a implantação desse sistema em território brasileiro, a apropriação dos bens da natureza e a produção foram regidas pelas leis do capitalismo comercial, ou seja, tudo se transformava em mercadoria e todas as atividades produtivas visavam lucro. Esse lucro era enviado para a metrópole, o que gerava acumulação de capital da mesma.

De acordo com Stedile (2005), no início, o que chamou a atenção dos portugueses foi a busca pelo ouro, o que foi uma ilusão. Logo após passaram a dar importância à transformação de bens naturais em mercadorias como, por exemplo, o ferro, a prata e outros minérios. Mas logo perceberam que nosso território apresentava uma forte vantagem comparativa em terras, pois apresentavam grande fertilidade e grande potencial para o cultivo de culturas tropicais, culturas estas que eram buscadas até então na África ou na Ásia. Isso fez com que os colonizadores organizassem nossa produção em produtos agrícolas tropicais.

Com a imposição do capitalismo mercantil, os portugueses passaram a explorar comercialmente produtos como o algodão, a cana de açúcar, o gado bovino, a pimenta do reino e, principalmente, o café. Exploraram, também, algumas plantas nativas, na qual as principais foram o cacau e o tabaco, todos esses produtos eram transformados em mercadorias através da produção em escala, logo após serem transformados eram destinados ao mercado europeu, pois a maior parte da produção visava produtos de necessidade desse mercado.

Segundo Stedile (2005), esse modo de produção imposto ao Brasil, regido pelas leis do capitalismo mercantil, o qual produzia somente produtos agrícolas e minerais que eram utilizados para abastecer o mercado europeu, foi nomeado pelos historiadores de modelo agroexportador. Esse modelo tomou uma amplitude tão grande que, de acordo com as primeiras estatísticas do Banco do Brasil, a colônia Brasil exportava um valor superior a 80% de tudo o que era produzido em território brasileiro.

Diante disso, pode-se dizer que o início da industrialização brasileira causou uma certa estranheza, após serem divulgados os dados do Centro Industrial do Brasil para os censos industriais de 1919, 1939, 1959 e 1980, pois esses dados revelavam que grande parte dos produtos manufaturados utilizados no consumo corrente do País, eram produzidos pelas indústrias nacionais. Certa estranheza ocorreu pelo fato de que o Brasil era visto como um país substancialmente agrícola, conhecido, também, como país agroexportador. E, apesar de que a presença de indústrias locais fosse um fato observável, era estranha a ideia de que o setor industrial brasileiro tornar-se-ia um setor relativamente desenvolvido.





O processo de industrialização brasileiro apresentou-se como um bom caso para estudos e análises, pois mostra-se como uma experiência bem sucedida no qual um país passa pela transformação de uma típica economia de exportação a uma estrutura de produção diversificada.

De acordo com Versiani e Suzigan (1990), o Brasil apresentou períodos de baixo crescimento e de rápida expansão, os períodos de baixo crescimento compreendem os anos de 1928 a 1932, meados da década de 60 e, principalmente, o período da “década perdida” que ocorreu a partir do ano de 1980. Já os períodos de rápida expansão foram observados nos anos de 1967 a 1973. Além disso, os autores ressaltam a taxa média de crescimento de longo prazo, que apresentou-se em torno de 7% ao ano, mantendo-se, assim, por todo o período de 1912 a 1992.

Durante os períodos de rápida expansão, o País contou com a influência de políticas governamentais, tanto através de estímulos e incentivos à indústria, tendo a presença do Estado como produtor, quanto através das barreiras criadas à iniciativa privada, por meio de ações governamentais.

Segundo Versiani e Suzigan (1990), nessa época, o setor têxtil e o setor de produtos alimentares contribuíam significativamente para a composição do produto nacional, sendo que esses dois setores, na fase de desenvolvimento da indústria brasileira, eram responsáveis por cerca de 60% do valor adicionado na indústria de transformação. E, se acrescentasse o valor da produção de outros bens não duráveis como, por exemplo, bebidas, calçados e vestuário esse valor seria cerca de 70% do valor adicionado.

Entretanto, naquele período, as indústrias de produtos alimentares, bebidas, calçados e vestuário eram compostas, em grande parte, de estabelecimentos de pequena escala, que utilizavam técnicas semi artesanais para a fabricação de seus produtos. Sendo assim, esse período da industrialização conhecido como desenvolvimento da produção fabril ou como mecanização da produção, é marcado pela forte expansão da indústria têxtil, sendo o seu principal setor a fiação e a tecelagem do algodão.

Ainda de acordo com Versiani e Suzigan (1990) e analisando os dados dos Censos Industriais, pode-se perceber como ficou a diversificação da produção industrial nos anos de 1919, 1939, 1959 e 1980. Nota-se que o Grupo I apresenta os gêneros da indústria que mantiveram-se crescentes no valor adicionado da indústria de transformação ao longo do período. O Grupo II engloba os gêneros da indústria que apresentaram-se decrescentes no valor adicionado. E o Grupo III não apresentou uma tendência definida, pois sofreu oscilações durante esse período. Esses resultados podem ser observados na TABELA 1.



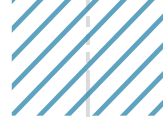


**Tabela 1.** Participação relativa dos gêneros da indústria de transformação no valor da transformação industrial, 1919 - 1980.

| Gêneros da Indústria              | Proporção do V. T. I. (%) |       |       |       |
|-----------------------------------|---------------------------|-------|-------|-------|
|                                   | 1919                      | 1939  | 1959  | 1980  |
| <b>Grupo I</b>                    |                           |       |       |       |
| Metalúrgica                       | 3,8                       | 7,6   | 11,8  | 11,5  |
| Mecânica                          | 0,1                       | 1,3   | 3,5   | 10,2  |
| Material de Transporte            | 1,4                       | 3,3   | 7,6   | 7,6   |
| Papel e Papelão                   | 1,4                       | 1,5   | 3,0   | 3,0   |
| Prods. Químicos                   | 5,0                       | 10,7  | 13,5  | 19,6  |
| Material Elétrico e de Comum.     |                           | 0,8   | 4,0   | 6,4   |
| <b>Grupo II</b>                   |                           |       |       |       |
| Têxtil                            | 24,2                      | 22,0  | 12,0  | 6,2   |
| Produtos Alimentares              | 32,9                      | 23,6  | 16,4  | 10,0  |
| Bebida                            | 5,4                       | 4,3   | 2,9   | 1,2   |
| Fumo                              | 3,4                       | 2,3   | 1,3   | 0,7   |
| Couro e Peles                     | 2,2                       | 1,7   | 1,0   | 0,5   |
| Madeira                           | 5,7                       | 3,2   | 3,2   | 2,7   |
| <b>Grupo III</b>                  |                           |       |       |       |
| Prod. de Minerais Não - Metálicos | 4,0                       | 5,3   | 6,6   | 5,8   |
| Editora e Gráfica                 |                           | 3,6   | 3,0   | 2,6   |
| Mobiliária                        | 1,8                       | 2,1   | 2,2   | 1,8   |
| Vestuário e Calçados              | 7,3                       | 4,8   | 3,6   | 4,8   |
| Borracha                          | 0,1                       | 0,6   | 3,0   | 1,3   |
| OUTROS GÊNEROS                    | 1,2                       | 1,2   | 4,8   | 6,6   |
| TOTAL                             | 100,0                     | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Fonte: Versiani e Suzigan, 1990.

Com base na TABELA 1, pode-se concluir que o grupo que apresentou maior crescimento durante o período foi o Grupo I, isso pode ser explicado por se tratar de atividades de produção de bens intermediários ou bens de capital. Em contrapartida, o Grupo II foi o que apresentou valores decrescentes ao longo do período, sendo o Grupo II o qual engloba atividades de produção de bens de consumo não-duráveis.

## ORIGENS DO EMPRESARIADO INDUSTRIAL E INVESTIMENTO DIRETO ESTRANGEIRO (IDE) NO BRASIL

Nesta seção, será abordada a questão relacionada às origens étnicas dos empresários industriais paulistas e a relação existente entre as famílias ligadas ao setor cafeeiro ou as famílias de imigrantes e o processo de industrialização brasileiro. Além disso, apresenta-se a importância do investimento estrangeiro direto estrangeiro nesse processo.

Nos anos 60 e 70, ocorreu no Brasil a contradição de uma visão dominante sobre determinado problema e os dados que a comprovavam. Este fato ocorreu acerca do problema das origens étnicas dos empresários paulistas industriais. No início dos anos 1960, Bresser Pereira realizou uma pesquisa na qual os estudos comprovavam que os empresários





industriais não originaram-se das famílias brasileiras relacionadas ao café, mas, sim, de famílias de imigrantes de classe média (Bresser Pereira, 1964).

No entanto, no final dessa década, tornou-se cada vez mais frequente entre os intelectuais a afirmação de que o empresariado industrial teve sua origem na oligarquia cafeeira. De acordo com Bresser Pereira (1994), Caio Prado Jr. publicou o ensaio *A Revolução Brasileira*, em 1966, onde afirmava que em São Paulo a maioria das primeiras e principais indústrias pertenciam a fazendeiros que auferiam os lucros da cultura do café e aplicavam em iniciativas industriais.

A crítica realizada por Bresser Pereira, em 1994, não estava ligada às relações econômicas entre o café e a industrialização mas sim aos equívocos em relação às origens sociais e étnicas dos empresários industriais. Ressalta-se que a industrialização brasileira teve como principal impulso a criação do excedente proporcionado pela cultura cafeeira, porém, não se pode afirmar que os cafeicultores não se opuseram politicamente à industrialização, já que apresentavam pequena participação nesta.

Para comprovar tal crítica, Bresser Pereira, juntamente com Awad, realizaram uma pesquisa em 1962, sobre as origens sociais e étnicas dos empresários industriais, para a realização desta pesquisa foi utilizado um universo de empresários vivos ou mortos de empresas industriais paulistas com um número maior de 100 (cem) empregados, foi tomado o devido cuidado para que a pesquisa apresentasse um menor número de viés, uma menor margem de erro e a probabilidade de acerto fosse elevada.

O critério utilizado para definir a origem étnica foi patriarcal, sendo que poderiam ser considerados de origem estrangeira aqueles empresários que fossem eles próprios nascidos no exterior ou cujo pai ou avô paterno fossem nascidos no exterior, ou seja, de origem estrangeira. Já os empresários que possuíam avô paterno nascido no Brasil, eram considerados de origem brasileira.

Segundo Bresser Pereira (1994), os resultados obtidos em relação às origens étnicas dos empresários industriais paulistas foram de que apenas 15,7% possuíam origem brasileira. Já os empresários que possuíam origem estrangeira somaram um total de 84,3%. Esses resultados podem ser observados na TABELA 2.

**Tabela 2.** Origens étnicas dos empresários paulista.

| ORIGENS                 | Nº  | %    |
|-------------------------|-----|------|
| Brasileira (3 gerações) | 32  | 15,7 |
| Estrangeira             | 172 | 84,3 |
| TOTAL                   | 204 | 100  |

**Fonte:** Bresser Pereira, 1994. Adaptada pela autora.



Realizando uma análise dos resultados em relação à subdivisão da origem étnica estrangeira dos empresários, pode-se perceber que cerca de metade do empresariado paulista eram eles próprios de origem estrangeira, representando 49,5% do total, cerca de 23,5% eram filhos de imigrantes e apenas 11,3% eram netos de imigrantes. Esses resultados podem ser observados na TABELA 3.

**Tabela 3.** Subdivisão da origem étnica estrangeira.

| ORIGEM                | Nº  | %    |
|-----------------------|-----|------|
| Estrangeira           |     |      |
| *Netos de imigrantes  | 23  | 11,3 |
| *Filhos de imigrantes | 48  | 23,5 |
| *Imigrantes           | 101 | 49,5 |
| TOTAL                 | 172 | 84,3 |

**Fonte:** Bresser Pereira, 1994. Adaptada pela autora.

Em relação à origem nacional ou étnica dos empresários industriais paulistas, pode-se dizer que a origem italiana predominou, apresentando 34,8%, em segundo lugar ficaram os de origem brasileira, apresentando 15,7%, em terceiro lugar os empresários de origem portuguesa, apresentando 11,8%, em seguida ficaram os de origem alemã, com 10,3%, os de origem libanesa, com 6,4%, os de origem russa, com 2,9%, os que vieram da Áustria, Síria e Suíça apresentaram, ambos, 2,5%, os que vieram da Espanha e Hungria apresentaram, ambos, 1,5%, já os que vieram da Armênia, Dinamarca, Estados Unidos, França, Grã-Bretanha, Polônia e Uruguai apresentaram, ambos, 1,0% e, por fim, os que vieram da Checoslováquia, Grécia e Romênia apresentaram, ambos, 0,5% do total. Pode-se observar esses resultados na TABELA 4.

**Tabela 4.** Origens por país dos empresários paulista.

| País de Origem e grandes grupos étnicos | Nº  | %    |
|-----------------------------------------|-----|------|
| Itália                                  | 71  | 34,8 |
| Brasil (3 gerações)                     | 32  | 15,7 |
| Portugal                                | 24  | 11,8 |
| Alemanha                                | 21  | 10,3 |
| Líbano                                  | 13  | 6,4  |
| Rússia                                  | 6   | 2,9  |
| Austrália                               | 5   | 2,5  |
| Síria                                   | 5   | 2,5  |
| Suíça                                   | 5   | 2,5  |
| Espanha                                 | 3   | 1,5  |
| Hungria                                 | 3   | 1,5  |
| Armênia                                 | 2   | 1    |
| Dinamarca                               | 2   | 1    |
| Estados Unidos                          | 2   | 1    |
| França                                  | 2   | 1    |
| Grã-Bretanha                            | 2   | 1    |
| Polônia                                 | 2   | 1    |
| Uruguai                                 | 2   | 1    |
| Checoslováquia                          | 1   | 0,5  |
| Grécia                                  | 1   | 0,5  |
| Romênia                                 | 1   | 0,5  |
| Total                                   | 204 | 100  |

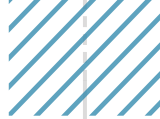
**Fonte:** Bresser Pereira, 1994. Adaptada pela autora.

Observando tais resultados, pode-se perceber que a pesquisa comprovou a afirmação de que os empresários industriais paulistas não tiveram suas origens nas famílias ligadas ao café, pelo contrário, tiveram origem nas famílias de imigrantes, geralmente de classe média. O Estado de São Paulo foi o escolhido para realizar tal pesquisa pois foi o local de concentração da industrialização brasileira.

A pesquisa realizada por Bresser Pereira diz respeito às não relações existentes entre as famílias dos cafeicultores e as famílias dos empresários industriais paulistas. Portanto, não enfatizou as relações econômicas e políticas existentes entre esses empresários e os cafeicultores, tal fato pode explicar porque sua pesquisa foi ignorada, pois havia certa confusão entre as origens étnicas dos empresários e as relações econômicas que envolviam os empresários industriais e o café.

Outra questão de grande relevância para a análise do processo de industrialização brasileira foi a evolução do investimento direto estrangeiro (IDE).

Segundo Santos (2007), o investimento direto estrangeiro (IDE) apresentou um papel de grande relevância para o processo de industrialização brasileira, pois, após a Segunda Guerra Mundial, a função das empresas transnacionais expandiu-se, norteadas por medidas de planejamento do Estado que estimulou as relações entre companhias estrangeiras



e nacionais, públicas e privadas. Pode-se dizer, que até a década de 70, essa relação entre empresas estatais, empresas nacionais e empresas transnacionais levou a um elevado crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) e contribuiu para a formação de um arranjo industrial diversificado, se assemelhando ao dos países com renda elevada.

No entanto, o modelo de crescimento guiado pelo Estado perdeu força na década de 80 em decorrência da crise da dívida externa. Nesse período, a inflação tornou-se elevada e constante juntamente com nível variável de crescimento do PIB, o que acarretou na queda dos fluxos de investimento direto estrangeiro e na interrupção dos projetos de ampliação das empresas transnacionais.

Diante disso, em 1990, deixou-se de lado o modelo de intervenção do Estado e adotou-se a privatização e a liberalização, no intuito de que as políticas industriais não intervencionistas suprimiriam os gargalos e aumentariam o nível de tecnologia, a gestão administrativa e a produtividade brasileira, chegando a se assemelhar aos países desenvolvidos, acreditando que as filiais das empresas transnacionais seriam as responsáveis pelo processo de modernização da economia brasileira. Em seguida, na segunda metade da década de 90, os fluxos de investimento direto estrangeiro elevaram-se de forma substancial e mantiveram-se nesse patamar, elevando também a participação de corporações estrangeiras na economia brasileira.

Mesmo que o crescimento tenha ocorrido em grande quantidade, o elevado fluxo de investimento direto estrangeiro na década de 90 retratou algumas características que reduziram seu subsídio ao processo de modernização da indústria brasileira, sendo elas:

- a) destinou-se abundantemente para o setor de serviços. No ano de 1995, o setor manufatureiro explicava 67% do estoque de Investimento direto estrangeiro, já no ano 2000 o setor de serviços explicava 64% do estoque de investimento direto estrangeiro, enquanto o setor manufatureiro explicava apenas 34%;
- b. os fluxos de investimento direto estrangeiro admitiram, em grande maioria, a forma de fusões e aquisições, sendo que 60% dos fluxos anuais de investimento direto estrangeiro entre 1995 e 2000 voltaram-se para fusões e aquisição, o que ocasionou uma queda no investimento nacional e uma estagnação da formação bruta de capital fixo durante esse período; e
- c. a ampliação das empresas transacionais no Brasil priorizava o mercado doméstico ou o mercado latino americano.

Analisando todo esse contexto e de acordo com Santos (2007), pode-se dizer que esse novo ciclo de investimento direto estrangeiro, juntamente com a estagnação do investimento nacional, acarretou na forte participação das companhias estrangeiras na economia





brasileira. No ano de 1995, as empresas estrangeiras vendiam cerca de 14% da produção total brasileira, elevando-se para cerca de 20% no ano 2000. A liberalização foi adotada com vários intuitos, um deles foi alavancar a produtividade das indústrias, visto que as empresas estrangeiras instaladas no Brasil eram maiores e mais eficientes do que as empresas nacionais.

Para tanto, a expectativa era de que o investimento direto estrangeiro elevasse diretamente a produtividade das indústrias, por meio da ampliação da escala e do melhoramento da tecnologia das operações das empresas transnacionais. Esperava-se, também, que houvesse “spillovers” de produtividade para as empresas nacionais, onde ocorreria os efeitos de demonstração e competição, mas esse fato não aconteceu.

Por fim, pode-se ressaltar que o investimento direto estrangeiro não localizou-se principalmente no setor industrial, fazendo com que a produtividade não se elevasse. Sendo a maior parte do investimento direto estrangeiro destinada ao setor de serviços e a parte destinada ao setor industrial, foi alocada em setores que já existiam, não havendo, assim, a modernização da economia como esperado.

## ■ A INDÚSTRIA BRASILEIRA NOS ANOS 30

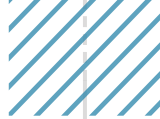
Nesta seção, será discutido o debate historiográfico existente sobre o processo de industrialização brasileira, de um lado Celso Furtado, norteado pelas ideias cepalinas, argumentava que a industrialização se deu via as crises do setor exportador e do intervencionismo estatal e, de outro lado, a crítica de Carlos Manoel Peláez que defendia a expansão das exportações como responsável pelo crescimento industrial.

De acordo com Suzigan (1986), citado por Curado e Cruz (2008), foram separadas em quatro as interpretações mais importantes sobre de onde originou-se e como se deu o processo de industrialização do Brasil, sendo elas:

- a) a Teoria dos Choques Adversos;
- b) a visão da industrialização impulsionada pela expansão das exportações;
- c) a explanação sobre o desenvolvimento do capitalismo no Brasil, também chamado de “capitalismo tardio”; e
- d) a visão do processo de industrialização promovido por medidas do governo.

De acordo com Curado e Cruz (2008), a interpretação sobre a teoria dos choques adversos é baseada na industrialização impulsionada pela resposta da economia às dificuldades encontradas durante a Primeira Guerra Mundial e pela Grande Depressão, ocorrida no ano de 1930, o que ocasionou a queda das importações. Sendo assim, de acordo com essa





interpretação, foram as dificuldades trazidas por esses choques externos que contribuíram para o desenvolvimento industrial brasileiro.

A visão da industrialização impulsionada pela expansão das exportações, argumentava que foi através do aumento das exportações de café, o que caracterizava o país como agroexportador, que o Brasil começou a apresentar crescimento e desenvolvimento das indústrias, visto que o lucro gerado por essas atividades não poderia ser reinvestido nelas mesmas, sendo investido nas atividades industriais.

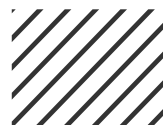
A interpretação sobre o “capitalismo tardio” diz respeito ao atraso do processo de industrialização brasileiro como a ideia central para entendê-lo, segundo essa interpretação, o desenvolvimento das atividades industriais está ligado também ao aumento das agroexportações de café, pois com o excedente de capital advindo das atividades agroexportadoras juntamente com a não utilização desse excedente na mesma atividade, o processo de crescimento industrial tomou forma. Porém, destaca-se que a relação existente entre o setor cafeeiro e o crescimento industrial não é linear, como proposto pela interpretação anterior, o que torna essa interpretação mais complexa. Portanto, pode-se dizer que os recursos obtidos com a ampliação cafeeira são de fundamental importância para o desenvolvimento da indústria, ao mesmo tempo que a eficiência das importações atrelada ao setor cafeeiro pode-se considerar uma limitação das atividades industriais.

Por fim, a visão do processo de industrialização impulsionado pelas medidas do governo argumentava que a proteção tarifária, bem como a cessão de subsídios e incentivos foram os principais fatores que contribuíram para o processo de industrialização do país.

Para realizar uma análise da industrialização brasileira é de fundamental importância, primeiramente, ter conhecimento da análise de Furtado sobre o crescimento da indústria dos anos 30, presente na obra *Formação Econômica do Brasil* (1968), e também das críticas relacionadas a ela, onde a principal foi formulada por Peláez, ressaltando as divergências ideológicas e teóricas que mostravam-se presentes no processo de industrialização.

De acordo com Saes (1989), o estudo da indústria para Furtado passa a ser relevante quando ocorre o deslocamento do centro dinâmico da economia brasileira nos anos 30, no qual o elemento decisivo para determinar o nível de investimento da economia passa a ser a atividade produtiva para o mercado interno e não mais a atividade agroexportadora. Essa transferência do centro dinâmico da economia pode ser entendida como o resultado da crise econômica mundial de 1929, que se estendeu para os anos 30 e também das políticas econômicas adotadas para enfrentar a crise, pelo Governo brasileiro.

Sendo assim, dentro do contexto de deslocamento do centro dinâmico da economia brasileira, cabe apresentar uma análise em relação a participação dos principais setores no Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, com ênfase nos setores industrial, agropecuário e de



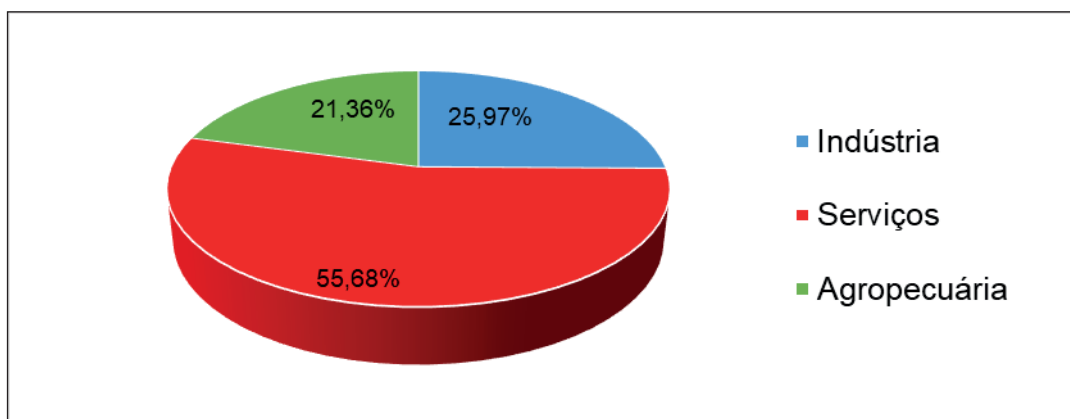


serviços, para acompanhar a evolução desses setores durante o período de industrialização e comprovar o qual apresenta maior impacto sobre esse processo. Para tanto, foram utilizados dados coletados no Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEADATA), referentes a participação dos setores industrial, agropecuário e de serviços no PIB brasileiro para os anos de 1947 e 2013.

Analisando os resultados, pode-se perceber que no ano de 1947 os serviços representavam o setor de maior participação no PIB, apresentando 55,68% do total, em seguida tem-se o setor industrial com 25,97% e por último tem-se o setor agropecuário com 21,36%. Esses resultados podem ser observados no GRÁFICO 1. Comparando esses resultados com o ano de 2013, pode-se ressaltar que o setor de serviços continuou a ser o setor de maior participação no PIB, porém elevou-se para 69,32%, já o setor industrial continuou em segundo lugar, no entanto apresentou uma pequena queda passando para 24,98% e, por fim, o setor agropecuário que apresentou uma queda significativa passando para apenas 5,71%. Esses resultados podem ser observados no GRÁFICO 2.

Isto posto, pode-se concluir que realizando a comparação entre esses dois anos, pode-se observar que não ocorreu um aumento da participação da indústria no PIB do Brasil, mas isso não significa que não houve desenvolvimento do setor industrial ao longo dos anos, pelo contrário, ao analisar a totalidade da série histórica nota-se que a indústria atingiu seu auge de participação nas décadas de 70 e 80, vindo a decair na década de 90, quando o setor de serviços entra em expansão. Já o setor agropecuário entra em queda a partir da década de 60, vindo a decair gradativamente ao longo dos anos, o que pode ser comparado ao deslocamento do centro dinâmico da economia, argumento de Furtado.

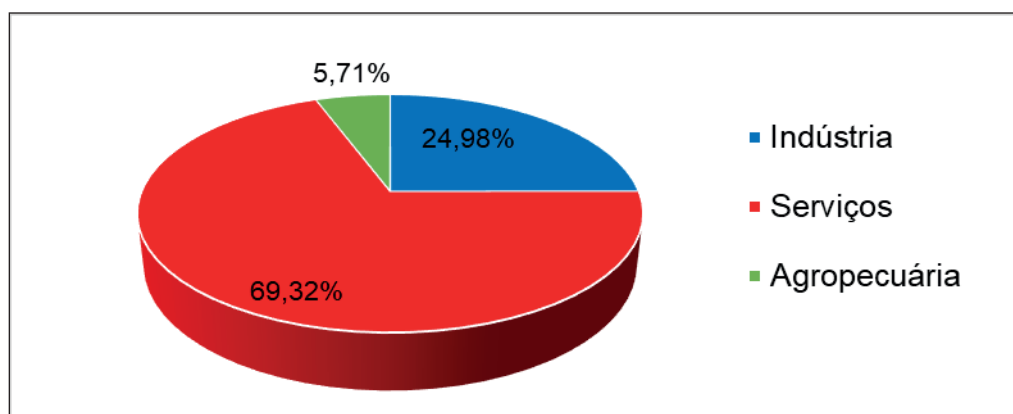
**Gráfico 1.** Participação dos setores industrial, agropecuário e de serviços no PIB brasileiro – 1947.



Fonte: Ipeadata, 2018. Adaptado pela autora.



**Gráfico 2.** Participação dos setores industrial, agropecuário e de serviços no PIB brasileiro – 2013.



Fonte: Ipeadata, 2018. Adaptado pela autora.

Diante desses resultados, pode-se observar a contradição existente entre a teoria apresentada e os dados levantados, pois o argumento de que a industrialização foi alavancada pela expansão das exportações, principalmente de produtos agropecuários não se comprova nos dados, pois através deles pode-se observar que o setor de maior contribuição no PIB brasileiro foi o setor de serviços, tanto no ano de 1947 quanto no ano de 2013. No entanto, a relação existente entre investimento direto estrangeiro e industrialização pode ser corroborada analisando os dados, visto que, de acordo com a teoria grande parte do investimento direto estrangeiro foi destinado ao setor de serviços e não para o setor industrial, o que pode ser percebido pela baixa participação da indústria no PIB brasileiro nos dois anos analisados e pela elevada participação do setor de serviços no PIB também nos dois anos. Fato este que dificultou o processo de modernização da economia brasileira.

Pode-se dizer que a crise mundial de 1929 impulsionou esse deslocamento, pois afetou substancialmente o setor cafeeiro brasileiro, o qual ocorreu no momento em que aconteceria uma situação de superprodução estrutural. Um de seus efeitos foi a notável queda do preço do café no mercado internacional e outro foi a formação de excedente da produção. Diante disso, o Governo Washington Luís optou por não dar continuidade a defesa do café devido a impossibilidade de contrair empréstimos estrangeiros.

No entanto, após a Revolução de 30, o Governo Vargas opta por retomar a defesa do café, tanto pela pressão dos cafeicultores quanto pelos interesses nacionais. Foi adotada uma nova política em relação à defesa do café, onde se dava via compra dos estoques excedentes de café e pela queima da parte que não era vendida desses estoques, a nova política utilizava recursos advindos da expansão de crédito. Sendo assim, a política de defesa do café foi sendo transformada, pelo Governo brasileiro, em um programa de “fomento da renda nacional”.

A compra do excedente da produção cafeeira era realizada, pois, através dela, era evitada a queda da renda interna, sendo que o café continuava a ser colhido, não ocorria a



redução de emprego no setor e, conseqüentemente, o nível de demanda agregada mantinha-se constante. Em contrapartida, ocorria um desequilíbrio externo devido a redução do preço do café no mercado estrangeiro e das receitas de divisas no Brasil, o que ocasionava um aumento repentino do preço dos produtos importados, devido à desvalorização da moeda nacional em relação à moeda estrangeira.

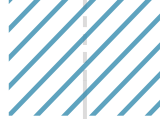
Esse aumento dos preços dos produtos importados fez com que a demanda interna voltasse para a produção interna, pois os preços relativos dos produtos nacionais encontravam-se abaixo dos preços relativos dos produtos importados. Sendo assim, pode-se entender o que era chamado de deslocamento do centro dinâmico da economia brasileira, anteriormente o centro dinâmico era concentrado nas exportações e, posteriormente, passou a procura para o mercado interno.

Analisando esse contexto, pode-se perceber que estão presentes alguns elementos que constituem a base da industrialização por substituição de importações ou, comumente conhecido, como Processo de Substituição de Importações (PSI). Vieram também, juntamente com as interpretações sobre o crescimento industrial de 1930, algumas conclusões mais gerais, sendo elas: foi durante à crise econômica mundial de 1930 que a economia brasileira buscou meios para se industrializar, isso se deu devido ao fato de a economia brasileira romper relações econômicas com o exterior e, foi através do intervencionismo estatal que a economia brasileira garantiu o sucesso de sua industrialização, por meio de políticas de defesa do café.

No entanto, nessas duas conclusões havia a negação de duas bases da Teoria Econômica, que são o Liberalismo Econômico e a Teoria das Vantagens Comparativas. Segundo essas análises, o desenvolvimento dos países latino-americanos (o que pode ser interpretado também como a industrialização desses países) deveria ocorrer rejeitando-se a especialização primário-exportadora (o que era defendido pela Teoria das Vantagens Comparativas) e adotando o intervencionismo estatal, principalmente através do planejamento econômico. Essas conclusões estavam explícitas na produção da Comissão Econômica para a América Latina e Caribe (CEPAL), a qual Furtado certamente identificava-se.

Segundo Saes (1989), as críticas realizadas por Peláez a Furtado tinham como objeto as duas conclusões citadas anteriormente, uma das críticas foi chamada de Teoria dos Choques Adversos, e os seus principais argumentos eram: a expansão do crédito não foi utilizada como base para a política de defesa do café, onde primeiramente ocorreu o empréstimo externo e, logo após, os recursos advindos dos impostos cobrados sobre a venda do café. O outro argumento era de que não teria sido a procura para o mercado interno que impulsionou a melhoria da produção brasileira. Dessa forma, o crescimento da indústria brasileira em 1930 não teria sido decorrente da crise econômica mundial e nem da intervenção estatal.





Portanto, pode-se dizer que existiram dois lados distintos nessa discussão sobre o processo de industrialização brasileiro. Sendo um lado formado por aqueles que seguiam os pensamentos de Furtado e os ideais da CEPAL, onde acreditam que a industrialização se deu via crise do setor exportador e da intervenção estatal, e o outro lado formado por aqueles que identificam-se com o pensamento de Peláez, na qual a industrialização teria sido impulsionada pelo crescimento das exportações. Diante de toda essa análise, cabe ressaltar que essa foi a controvérsia sobre a industrialização na Primeira República.

### **“Teoria dos choques adversos” versus “industrialização induzida pelas exportações”**

A questão sobre o que propiciou a industrialização brasileira nos anos 30 manteve-se em debate, principalmente por economistas, durante um longo período. Mantendo, assim, a controvérsia entre industrialização impulsionada pela crise das exportações ou desenvolvimento industrial impulsionado pela alavancagem das exportações.

A ideia de que a indústria somente se desenvolveu durante a crise das exportações não era novidade, pois o período da Primeira Guerra Mundial ocasionou a crise do setor externo, fazendo com que houvesse uma queda nas importações que abasteciam o mercado interno brasileiro, tal fato teria ocasionado a expansão da atividade industrial no Brasil. Essa tese também foi abordada por dois autores clássicos, foram eles: Caio Prado Junior e Roberto Simonsen.

Segundo Saes (1989) o ponto inicial da análise de Simonsen foi o dado censitário de 1920, nesse dado constava que foram criados 46,5%, entre os anos de 1914 e 1919, dos estabelecimentos industriais que existiam no Brasil em 1920. Isto posto, Simonsen ainda acrescentava a esses dados censitários as estimativas da produção industrial a partir do ano de 1914 e notava-se que a produção para o ano de 1919 era maior que o dobro da produção industrial do ano de 1914, não somente para São Paulo mas para todo o complexo da indústria brasileira.

Portanto, Simonsen apresentou dados que confirmavam a relação de impulso existente entre a Primeira Guerra Mundial e a industrialização brasileira, embora não tivesse elaborado nenhuma hipótese.

Segundo Fonseca e Salomão (2017), durante toda essa análise, Peláez nota que era preciso se basear em duas frentes, ou seja, analisar as políticas econômicas utilizadas antes e após 1930 e mostrar que antes de 1930 já havia a existência da indústria e esta não poderia ser desprezada, fazendo com que a expansão da indústria após 1930 não fosse tão significativa. Sendo assim, Furtado equivocou-se ao deixar de lado o crescimento da indústria antes de 1930 e dar importância somente ao processo de crescimento industrial pós 1930.





A parte de maior importância da obra de Peláez diz respeito ao período anterior à Grande Depressão, onde comprovou que existiu crescimento industrial nas três primeiras décadas do século XX, evidenciando, assim, que existia uma correlação entre a agroexportação e a indústria e não uma contradição. Essa correlação fez com que ocorresse um efeito renda, ou seja, um aumento nas riquezas que impactou na economia como um todo, difundido através do maior polo exportador da época, que era o Estado de São Paulo.

Portanto, Peláez ironiza a tese de Furtado, na qual a indústria crescia dado a existência das crises, pois através da coleta de dados anteriores à Primeira Guerra Mundial ele constata que não é provável o surgimento de fábricas no período em que a economia cafeeira encontra-se em seu auge. Porém, as análises realizadas para os anos posteriores à 1930 são bem menos desenvolvidas. Outra crítica realizada por Peláez foi em relação às políticas adotadas nessa época, pois não eram tão keynesianas quanto Furtado argumentava, o governo financiou seus gastos não apenas adotando a expansão monetária, mas também com impostos sobre produtos, incluindo o café.

Sendo assim, em concordância com Saes (1989), pode-se dizer que mesmo com a passagem da economia brasileira por inúmeras mudanças, ainda estão presentes nos dias atuais muitas das questões que tiveram início na controvérsia sobre a industrialização do Brasil na Primeira República. Isto fez com que surgissem inúmeras soluções para essa controvérsia defendidas por diversos grupos sociais, porém essa controvérsia jamais se encerrará, apenas será substituída por outros termos.

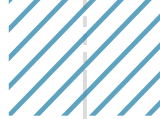
## ■ CONCLUSÃO

Com o desenvolvimento desse trabalho, pode-se concluir que o processo de industrialização no Brasil possui diversas abordagens, o que torna esse processo e, consequentemente, sua análise, de maior complexidade. Nota-se que, inicialmente, esse processo foi visto com certo estranhamento, visto que o Brasil era conhecido como um país agroexportador, o que dificultava a aceitação de um desenvolvimento industrial.

Analisando ao longo dos anos, observa-se que ocorreu um deslocamento do centro dinâmico no país, como defendia Furtado. Esse deslocamento pode ser entendido como uma reação à crise de 1929, que atingiu fortemente os Estados Unidos, alastrou-se pela Europa e chegou ao Brasil ocasionando a queda brusca da demanda por café, na época principal produto exportado, e, consequentemente, a queda de seu preço.

Diante disso, a economia brasileira, através de medidas internas, passa a produzir para o mercado interno e não mais para o mercado externo, ou seja, deixa de se configurar um modelo agroexportador. No entanto, esse deslocamento acarretou problemas na balança de pagamentos, ocasionou a fuga de capitais e a queda de divisas, devido às baixas





exportações, o que contribui para a desvalorização da moeda, essa desvalorização fez com que o país não conseguisse manter seu nível de importação. Como o país não conseguia importar os produtos de que necessitava foram surgindo investimentos na produção industrial nacional, fazendo com que houvesse um processo de substituição de importação, como visto anteriormente, e em seguida, o desenvolvimento da indústria brasileira. Portanto, pode-se dizer que esse deslocamento do centro dinâmico foi de fundamental importância para o processo de industrialização brasileira.

Através da análise realizada, utilizando os dados da participação de três principais setores no PIB do Brasil, pode-se ressaltar que o setor agropecuário apresentou uma queda significativa de sua participação ao longo dos anos, passando para apenas 5,71% no ano de 2013. O setor industrial, embora nos anos mais recentes tenha perdido participação no PIB, apresentou-se crescente ao longo dos anos, o que pode corroborar com a teoria do deslocamento do centro dinâmico de Furtado. Sendo assim, o setor de maior participação e que apresentou substancial elevação na participação do PIB brasileiro foi o setor de serviços, isso se deve também a participação do investimento direto estrangeiro na economia brasileira, que destinou-se em sua maioria para esse setor, o que contribui para essa rápida expansão.

Ressalta-se que o processo de industrialização da economia brasileira se deu através de inúmeros processos e influenciado por diversos fatores, os quais foram defendidos por diferentes autores. Esse processo foi de fundamental importância para o desenvolvimento da economia brasileira, representando uma evolução histórica que perdura até os dias atuais.

Por fim, pode-se observar que o setor industrial está ligado há fatores de extrema importância para a economia, como geração de emprego e renda, câmbio, importações, exportações e investimentos. Além disso, pode ser considerado como o termômetro da nossa economia, ou seja, se ele vai mal há consequências negativas para a economia, mas se ele vai bem há efeitos positivos sobre a economia e, principalmente, impulsiona seu avanço.

## ■ REFERÊNCIAS

1. BRESSER-PEREIRA, L. C. **Empresários, suas origens e as interpretações do Brasil**. p. 1-22, abr. 1994.
2. CURADO, M.; CRUZ, M. J. V. **Investimento Direto Externo e Industrialização no Brasil**. Revista Economia Contemporânea. Rio de Janeiro, v. 12, n. 3, p. 399-431, set. /dez. 2008.
3. FONSECA, P. C. D.; SALOMÃO, I. C. **Industrialização brasileira: notas sobre o debate historiográfico**. Revista Tempo. Porto Alegre, v. 23, n. 1, p. 86-104, jan. /abr. 2017.
4. INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA – Ipeadata. **Dados macroeconômicos e regionais**. Disponível em: < <http://www.ipeadata.gov.br/Default.aspx>>. Acesso em 13 nov. 2018.





5. O ECONOMISTA. **Setor industrial é um dos mais importantes para segurar a economia.** Disponível em: <<https://www.oeconomista.com.br/setor-industrial-e-um-dos-mais-importantes-indicadores-da-saude-financeira-no-brasil-e-no-mundo/>>. Acesso em 18 nov. 2018.
6. SAES, F. A. M. de. **A Controvérsia sobre Industrialização na Primeira República.** São Paulo: Estudos Avançados, p. 20-39, 1989.
7. SANTOS, M. S. **Investimento estrangeiro e desenvolvimento econômico: breve análise dos efeitos benéficos e nocivos do capital estrangeiro.** Revista do Mestrado em Direito da Universidade Católica de Brasília, v.2, n.2, p. 1-14.
8. STEDILE, J. P. **A Questão Agrária no Brasil. O debate tradicional 1500-1960.** São Paulo: Expressão Popular. p. 15-31, 2005.
9. VERSIANI, F. R.; SUZIGAN, W. **O Processo Brasileiro de Industrialização: Uma Visão Geral.** 1990.



---

# Um estudo sobre divulgação do teste de impairment – CPC01 e sua abordagem nos relatórios de auditoria

| **Matheus de Freitas Siqueira**  
UFRRJ

| **Alan Pereira dos Santos**  
UFRRJ

| **Heloisa Siqueira Lordello**  
UFRRJ

| **Lygia Nathália Pereira da Silva**  
UNISUAM

# RESUMO

Pesquisas recentes identificaram o impairment como um dos principais assuntos de auditoria (PAA) reportados nos Relatórios de Auditoria no Brasil. A amostra foi composta pelas 139 empresas classificadas no Novo Mercado (B3), que são auditadas por Big Four nos anos de 2017 e 2018. Adicionalmente, este estudo avaliou o comportamento das empresas e a opinião dos auditores em relação ao impairment. A pesquisa é classificada como documental e com abordagem quali-quantitativa. A coleta dos dados foi feita através do portal da CVM e B3. Os autores concluíram que em 2017, apenas 34 entidades reconheceram ajuste do impairment e em 2018, 37 companhias. No ano de 2017 do total de empresas 27 seguiram as recomendações do pronunciamento em 2018 foram 30 empresas. Considerando as empresas que não seriam obrigadas a evidenciar o impairment em 2017, o número de empresas aumenta de 27 para 95, representando 84% do total e em 2018 aumenta para 105 representando 93% do total de entidades. Sendo assim, foi observado que ocorreu uma melhora no comportamento das empresas. Em relação a opinião dos auditores, em 2017, 54% das empresas trataram o CPC 01 (R1) como um PAA, no ano seguinte diminuiu para 53% dessas companhias, ocorrendo uma concentração de empresas das categorias em que as empresas divulgam todas as suas premissas. Aplicando o teste de  $X^2$  significância estatística e por meio do Coeficiente de Contingência de Tschuprow, percebeu-se que, existe uma associação, só que de forma moderada.

**Palavras-chave:** *Impairment*, Novo Mercado, Auditoria Externa, Big Four, CPC 01 (R1).

## ■ INTRODUÇÃO

Após a adoção do processo de convergência às normas internacionais de contabilidade – que tiveram como eventos protagonistas a implementação das normas internacionais International Financial Reporting Standards (IFRS) – no Brasil, que foram adaptadas à realidade nacional com a edição da lei nº 11.638/07 – que alterou e revogou alguns dispositivos da lei nº 6.404/76 os quais dispõem sobre as sociedades por ações e a criação do Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC) –, um dos primeiros temas abordados pelo CPC, foi a normatização da realização anual do teste de recuperabilidade de ativos através do Pronunciamento Técnico CPC 01 – Redução ao Valor Recuperável de Ativos, que é alinhado à norma internacional IAS-36 do International Accounting Standards Board (IASB) e foi aprovado pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM) através da deliberação 527/07. O objetivo deste teste é garantir que os ativos não estejam evidenciados na contabilidade da empresa por um valor de fato superior aos benefícios que eles podem proporcionar para a empresa.

A auditoria externa constitui o conjunto de procedimentos técnicos que tem por objetivo a emissão do parecer sobre a adequação com que estes representam a posição patrimonial e financeira, além do resultado das operações, das mutações do Patrimônio Líquido e das origens e aplicações de recursos da entidade auditada consoante às Normas Brasileiras de Contabilidade (CREPALDI, 2000). A última etapa do trabalho dos auditores independentes é opinar sobre as demonstrações contábeis de uma empresa no período em que foi solicitado o serviço de auditoria (LUCCAS, 2015).

A lei 11.638/07 determinou que as empresas de grande porte, independentemente de serem sociedade por ações, devem contratar auditores independentes registrados na Comissão de Valores Mobiliários (CVM) para auditar suas demonstrações contábeis. Souza, Borba e Alberton (2009) fizeram uma pesquisa nos Relatórios Financeiros de 2008 de 36 empresas que foram escolhidas aleatoriamente auditadas pelas Big Fours, ou seja, as quatro maiores empresas de auditoria do mundo – PricewaterhouseCoopers (PwC), Deloitte Touche Tohmatsu, Klynveld Peat Marwick Goerdeler (KPMG) e Ernst & Young (EY). Do total, apenas seis evidenciaram perda por valor recuperável de ativos. Destas seis, cinco cumpriram apenas parcialmente as exigências do CPC 01 e nestes cinco casos os auditores não comentaram nada a respeito em seus relatórios de auditoria.

De forma precursora Ono, Rodrigues e Niyama (2011) fizeram uma pesquisa para avaliar a primeira adoção dos procedimentos de Impairment pelas companhias abertas brasileiras que possuem ações negociadas na B3. Eles concluíram que 15 entre as 16 companhias que ajustaram o valor contábil de seus ativos a um valor recuperável, não apresentaram de forma satisfatória as informações requeridas no CPC 01 sobre a aplicação do teste de Impairment of Assets em 2008, prejudicando a plena evidenciação dos procedimentos adotados.



Sendo assim, o objetivo geral desse estudo é verificar se há associação entre o comportamento das empresas ante o CPC 01 e a opinião dos auditores.

Os objetivos específicos são: a) analisar como os auditores emitem a sua opinião em relação ao Impairment CPC 01 pelas empresas; e b) apreciar o comportamento das empresas em relação ao CPC 01.

A presente pesquisa terá uma amostra das 139 empresas classificadas no Novo Mercado na B3, que são auditadas pelas Big Four, nos anos de 2017 e 2018. Após dez anos do início da aplicação do CPC 01, esse estudo buscará uma correlação entre o comportamento da empresa e a opinião dos auditores.

## **CPC 01 – Redução ao Valor Recuperável de Ativos**

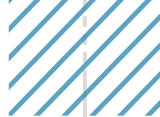
As alterações da lei das S.A. advindas das leis 11.638/07 e 11.949/09 buscaram alinhar a normatização contábil brasileira aos padrões contábeis internacionais. No ano de 2005, através da Resolução 1.055/05 do Conselho Federal de Contabilidade, foi criado o Comitê de Pronunciamentos Contábeis – CPC, com o objetivo de preparar e emitir Pronunciamentos Técnicos sobre procedimentos contábeis. Tem participado desse comitê não apenas contadores, mas também auditores independentes, usuários das informações, profissionais de investimentos, órgãos reguladores e pesquisadores. Como resultante dessa conjunção de esforços laborais, o primeiro pronunciamento técnico gerado foi o CPC 01 – Redução ao Valor Recuperável de Ativos em correspondência direta com o IAS 36 – Impairment of Assets, emitido pelo IASB (ONO; RODRIGUES; NIYAMA, 2011)

As companhias obtêm ativos com a expectativa de ganhos através dessas aquisições, logo, caso esses ativos sejam apresentados por valor superior às vantagens que esse bem possa proporcionar, as avaliações sobre essas organizações estarão comprometidas. O exposto denota a relevância da precisão na avaliação do valor econômico dos ativos. Sendo assim, a melhoria na qualidade das informações divulgadas é o principal objetivo do Pronunciamento Técnico CPC 01 – Redução ao Valor Recuperável de Ativos (SOUZA; BORBA; ZANDONAI, 2011).

O Pronunciamento Técnico CPC 01 define acerca de um dos procedimentos mais relevantes relacionado aos relatórios financeiros, a verificação do valor recuperável em todos os ativos. Na hipótese de evidências claras de que ativos estão avaliados por valor superior àquele passível de ser recuperado no tempo pelo seu uso nas operações da companhia, a empresa deve, imediatamente, reconhecer a desvalorização por meio da constituição de provisão para perdas; essa técnica pode ser utilizada como parâmetro para avaliação técnica da qualidade dos serviços de auditoria independente (FIRMINO; DAMASCENA; PAULO, 2011).

Observa-se que a capacidade de gerar benefícios futuros para a organização que o detém é uma das características essenciais dos ativos e esses benefícios podem ser



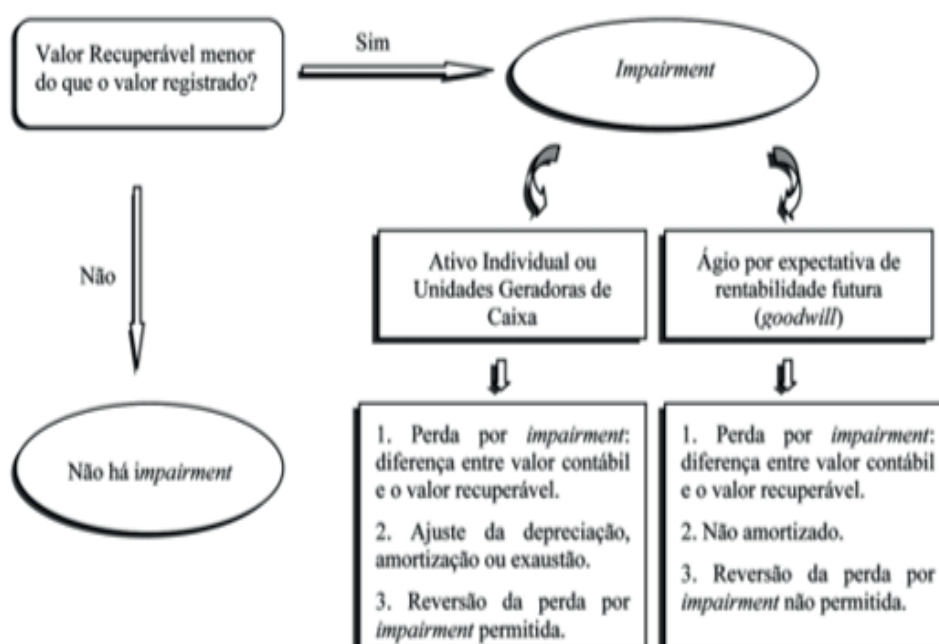


percebidos como possíveis entradas futuras ou economias de caixa. Na ocorrência de algum ativo perder parcialmente ou totalmente sua capacidade de prover benefícios futuros, entende-se que ele sofreu impairment e essa diminuição deverá ser reconhecida pela entidade em seus demonstrativos contábeis. Note que, se o bem possuir algum saldo de reserva para reavaliação, a perda deverá ser deduzida do valor da descrita reserva até seu limite e a parcela que extrapolar a reserva de reavaliação deve ser contabilizada no resultado. Apesar da lei 11.638/07 ter eliminado a possibilidade de constituição de reservas de reavaliação, aos saldos existentes até 31 de dezembro de 2008 foram conferidos a opção de estorná-los até a mencionada data ou mantê-los até sua efetiva realização (SOUZA; BORBA; ALBERTON, 2009).

Segundo Mazzioni *et al.* (2014), o conceito de valor justo pode ser definido como aquele que pode ser obtido em uma transação de venda com preço acordado entre partes cientes e interessadas pela operação, porém, para o impairment, devem ser descontadas do valor as despesas complementares relativas à venda; o valor de uso é o valor presente dos fluxos de caixa futuros previstos com a utilização de um ativo ou uma unidade geradora de caixa – UGC. A UGC é definida como o menor grupo de ativos que geram, conjuntamente, benefícios econômicos para a entidade.

Complementar a essas instruções, o item 128 do CPC 01 – Redução ao Valor Recuperável de Ativos explica que “as informações exigidas no item 126 podem ser apresentadas com outras informações divulgadas para a classe de ativos”. E, como exemplo, explica que “essas informações podem ser incluídas na conciliação do valor contábil do ativo imobilizado no início e no fim do período, conforme requerido pelo Pronunciamento Técnico CPC 27 – Ativo Imobilizado”.

**Figura 1.** 1: Teste de redução ao valor recuperável conforme o CPC-01.



Fonte: Souza, Borba e Zandonai (2011).





Ainda de acordo com Souza, Borba e Zandonai (2011), o reconhecimento do impairment pode, segundo o valor, provocar grande impacto nos resultados da companhia. Porém, sob a perspectiva gerencial, ainda que ocorra uma redução nos resultados, essa verificação pode significar uma possibilidade de mudanças positivas para a organização, que além de retratar maior veracidade em seus demonstrativos, possibilita uma revisão de suas decisões de destinação de recursos em ativos.

Segundo o CPC 01 (R1), o ágio por expectativa de rentabilidade futura (goodwill) é um ativo que representa benefícios econômicos futuros adquiridos em uma combinação de negócios, que não são identificados individualmente e não são reconhecidos separadamente, portanto o goodwill é sempre atrelado a uma UGC. O goodwill sofre teste de impairment em nível que possa refletir como a entidade gerencia suas operações e com a qual o ágio estaria naturalmente associado. Diferentes dos demais ativos, o goodwill não sofre reversão de seu valor recuperável.

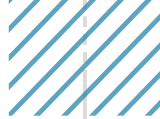
Ainda de acordo com o CPC 01 (R1), uma perda por impairment reconhecida em períodos anteriores para um ativo, exceto o goodwill, deve ser revertida somente se houver mudanças nas estimativas utilizadas para determinar seu valor recuperável, aumentando o valor deste ativo de acordo com o montante da reversão. No caso de um ativo individual, o montante de depreciação, amortização ou exaustão deve ser ajustado em períodos futuros para alocar o valor residual de acordo com a vida útil remanescente. No caso da UGC, o valor da reversão da perda por impairment, deve ser alocada proporcionalmente entre todos os ativos desta unidade.

### **Opinião dos Auditores Independentes sobre a divulgação do impairment**

Os ramos de auditoria e contabilidade se conectam em suas atividades. Enquanto a área contábil é responsável pela elaboração dos demonstrativos contábeis respeitando as legislações, normas e princípios em vigor; a auditoria, por sua vez, está encarregada de empregar ações que assegurem a credibilidade e confiabilidade dos demonstrativos contábeis assim como os elementos usados como base para sua elaboração, o que proporciona segurança aos usuários das informações apresentadas (SOUZA; BORBA; ALBERTON, 2009).

Santos *et al.* (2009) explicam que a Lei das Sociedades Anônimas e a Comissão de Valores Mobiliários – CVM se utilizam de diversos instrumentos de controle, como uma forma de proteção ao investidor; e a auditoria independente é um desses instrumentos, pois suas atividades possuem a finalidade de emitir pareceres sobre a conformidade da elaboração das demonstrações contábeis publicadas pelas companhias abertas, divulgando sua opinião sobre a qualidade destas demonstrações.





Cunha, Leite e Morás (2019) observaram que o Brasil é um dos poucos países em que o rodízio de auditores é obrigatório para as empresas de capital aberto. Destarte, as empresas constituídas como sociedade anônimas são compelidas a contratar auditores independentes e realizar um rodízio entre as empresas de auditoria. A CVM se baseia no fundamento de que, quando um auditor trabalha por muito tempo na mesma organização, é comum que possa correr uma acomodação; outra vantagem desse rodízio é o aumento da imparcialidade no relacionamento entre o auditor e o cliente.

As inferências feitas pelo auditor independente, ao fim da auditoria, são apresentadas em um documento denominado relatório de auditoria. Seu principal objetivo é transmitir aos usuários das demonstrações contábeis o trabalho que foi realizado, a extensão do trabalho, a forma de sua execução, os fatos relevantes que foram observados e, por fim, as conclusões. No trabalho elaborado sobre o nível de entendimento das normas do relatório dos auditores independentes brasileiros, pelo nível de conhecimento e requisições do mercado, os resultados indicaram que a maioria dos usuários das informações possui boa compreensão das normas do relatório do auditor vigentes na época (MENDES; MARTINS, 2014).

Staub, Paulino e Moraes (2018, p. 4) explicam que:

“Com a crescente demanda dos usuários por um relatório mais informativo, com mais conformidade, objetividade e transparência, o International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB) inseriu alterações importantes nas International Standards on Auditing (ISAs) criando um novo modelo de relatório do auditor. No Brasil, o Novo Relatório do Auditor Independente (NRA) é formado por seis NBCs TA convergidas das normas internacionais: a NBC TA 260 (R2) que trata da comunicação com os responsáveis pela governança; a NBC TA 570 que trata da continuidade operacional; a NBC TA 700 que trata da formação da opinião e emissão do relatório do auditor independente sobre as demonstrações contábeis; a NBC TA 701 que trata da comunicação dos principais assuntos de auditoria no relatório do auditor independente; a NBC TA 705 que trata da modificações na opinião do auditor independente, e a NBC TA 706 que trata dos parágrafos de ênfase e parágrafos de outros assuntos no relatório do auditor independente”.

Marques e De Souza (2017), em sua pesquisa, objetivaram identificar os principais assuntos de auditoria reportados nos relatórios dos auditores das empresas do IBOVESPA. Analisaram, então, os relatórios de auditoria do último trimestre de 2016 de 49 empresas. Os resultados evidenciaram que os Principais Assuntos de Auditoria (PAA) reportados foram sobre Recuperabilidade dos Ativos (16%), Contingências (15%), Reconhecimento de Receitas (13%) e Projeção de Resultados Futuros para a Realização de Ativos (10%).

Concordando, o estudo de Staub, Paulino e Moraes (2018) que analisou os Novos Relatórios dos Auditores Independentes de 128 empresas listadas na B3 no segmento do Novo Mercado também no período de 31 de dezembro de 2016, a fim de descobrir quais os Principais Assuntos de Auditoria contidos neles. Através da análise de





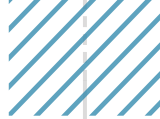
conteúdo do novo relatório do auditor independente, observaram 26 Principais Assuntos de Auditoria, de acordo com os dados da amostra, a Recuperabilidade dos Ativos figurou como o principal assunto mais presente nos relatórios dos auditores (28), seguidos pelas Contingências (25), Reconhecimento de Receitas e Projeção de Resultados Futuros para Realização de Ativos (17).

### **Pesquisas realizadas sobre teste impairment**

Como exemplos de pesquisas que estudaram os impactos provocados pela aplicação do pronunciamento CPC 01, pode-se citar Souza, Borba e Zandonai (2011), que investigaram se as companhias de capital aberto que reconheceram perda no valor recuperável de ativos em 2008 seguiram as normas de divulgação contidas no pronunciamento técnico CPC-01. Nesse estudo verificou-se as Demonstrações Financeiras Padronizadas (DFP) e as respectivas Notas Explicativas (NE) das empresas, listadas no Ibovespa no ano de 2008 e constatou que nenhuma das companhias analisadas divulgou, de maneira completa, todas as determinações emanadas pelo CPC-01, no que concerne especificamente à divulgação da perda no valor recuperável de ativos.

Mazzioni *et al.* (2014) averiguaram os fatores determinantes do nível de conformidade na divulgação das informações relativas ao CPC 01, foram verificadas as notas explicativas das empresas listadas na BM&FBOVESPA, referentes a 2010 e 2011, com uma amostra de 31 empresas em 2010 e 27 empresas em 2011. As variáveis utilizadas no estudo foram: empresa de auditoria independente, nível de governança corporativa, setor de atuação, emissão de ações, origem de controle acionário, internacionalização, nível de rentabilidade, desempenho no mercado, tamanho, nível de endividamento, concentração do controle acionário e oportunidade de crescimento. Os resultados indicaram que a variável empresa de auditoria independente mostrou-se significativa ao nível de 1%, e a variável internacionalização, ao nível de 5%, demonstrando que empresas auditadas por Big Four e com emissão de ADRs – American Depositary Receipt (Recibos Depositários Americanos) atenderam, de forma mais adequada, às exigências do CPC 01. A variável “nível de governança corporativa” não se mostrou significativa para explicar o nível de evidenciação no impairment test, contrariando a expectativa teórica de que empresas com níveis mais elevados de mecanismos de governança corporativa são mais transparentes que as demais empresas sem tal característica; pelo menos em relação à evidenciação do impairment test.





## ■ MÉTODO

O presente estudo se classificou como documental com abordagem quali-quantitativa. Quanto aos procedimentos classificou-se como documental, pois coletou os documentos das empresas da amostra tais como: Notas explicativas, Relatório de Auditoria e Demonstrações Contábeis das empresas da amostra. De acordo com Gil (2018), as pesquisas documentais são aquelas que se valem de toda sorte de documentos, elaborados com finalidades diversas, tais como assentamentos, autorizações, comunicações, etc.

Quanto à abordagem do problema, o estudo classificou-se como quali-quantitativa, pois utilizou a análise de conteúdo, a estatística descritiva e o teste de qui-quadrado ( $X^2$ ), além do Coeficiente de Contingência de Tschuprow. Gil (2018, p.40) as define como “pesquisas que combinam elementos de abordagens de pesquisa qualitativa e quantitativa com o propósito de ampliar e aprofundar o entendimento e a corroboração dos resultados”. Segundo SASSI (2020), o Coeficiente de Tschuprow varia entre 0 e 1, indicando associação entre variáveis, possibilitando uma análise mais fidedigna pelo fato da medida das associações serem calculadas a partir do qui-quadrado.

A fim de delimitar a amostra a ser estudada nesta pesquisa, foram selecionadas, primeiramente, as empresas listadas no segmento denominado Novo Mercado (NM) pela Brasil, Bolsa, Balcão [B]<sup>3</sup>, nos anos de 2017 e 2018, o que resultou em um total 139 empresas. A coleta de dados foi realizada pelo portal eletrônico da CVM – Comissão de Valores Mobiliários e B3. Após a conclusão desta etapa, foi investigado, por meio das demonstrações financeiras, se essas companhias foram auditadas por uma empresa classificada como BIG FOUR, ou seja, por uma das quatro maiores empresas no ramo de auditoria e consultoria do mundo, sendo elas: PricewaterhouseCoopers (PWC), Deloitte Touche Tohmatsu, Klynveld Peat Marwick Goerdeler (KPMG) e Ernst & Young (EY). Por consequência, as empresas que não foram auditadas por uma das BIG FOUR, foram eliminadas da amostra. Assim, esta etapa reduziu o número da amostra em 26 empresas, ficando com 113 companhias. Dessa forma, foram baixados os documentos tais como: Notas Explicativas, Relatório de Auditoria e as Demonstrações Contábeis. Na etapa final, foram analisadas as notas explicativas nas demonstrações contábeis e opinião dos auditores sobre essas empresas.

Durante a fase de coleta dos dados, de posse dos documentos citados, as informações foram analisadas utilizando o software Microsoft Excel. Para fins de contraposição, ocorreu a separação de duas seções: sendo a primeira intitulada de “Comportamento da Empresa Auditada”, que consiste em analisar o tratamento que as Companhias deram ao CPC 01 (R1) nas notas explicativas das demonstrações contábeis, e a segunda chamada de “Opinião dos Auditores”, que observa a importância que as empresas de auditoria deram para o CPC 01 (R1).





Conforme será observado na análise dos dados, ocorreu uma similaridade dos tratamentos que as empresas davam ao impacto do impairment e também da opinião dos auditores. Por isso, ocorreu uma nova divisão chamada de Grupos. Nesses grupos, as letras estão destinadas à seção Comportamento da Empresa Auditada e os números a seção de Opinião dos Auditores. As interpretações dessas codificações podem ser conhecidas no quadro 1.

**Quadro 1.** Critérios de agrupamentos, suas legendas e respectivas interpretações.

| Seção                             | Grupo | Interpretação                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Comportamento da Empresa Auditada | A     | Ocorre citação do CPC 01 (R1), porém não há perdas e/ou reversão de impairment no resultado do exercício.                                                                                                                                                                                                                  |
|                                   | B     | Houve perdas e/ou reversão de <i>impairment</i> e seguindo recomendações do CPC 01 (R1) divulgou as premissas utilizadas.                                                                                                                                                                                                  |
|                                   | C     | Nenhuma menção ao CPC 01 (R1) e nenhuma informação sobre <i>impairment</i> .                                                                                                                                                                                                                                               |
|                                   | D     | Houve perda e/ou reversão de <i>impairment</i> e seguindo recomendações do CPC 01 (R1), divulgou as premissas utilizadas, porém reconheceu incerteza sobre estas premissas utilizadas na contabilização.                                                                                                                   |
|                                   | E     | Não evidenciou se houve <i>impairment</i> de forma clara e nem suas premissas, apesar de ter citado o CPC 01 (R1)                                                                                                                                                                                                          |
|                                   | F     | Mesmo não havendo impacto, a companhia evidenciou todos os detalhes e taxas de Unidade Geradora de Caixa (UGC) utilizadas para o cálculo, informações que são obrigatórias apenas para empresas que reconhecem perda, de acordo com o CPC 01 (R1).                                                                         |
|                                   | G     | Empresa divulgou perda por <i>impairment</i> e não identificou suas premissas de acordo com as exigências do CPC 01 (R1).                                                                                                                                                                                                  |
|                                   | H     | Companhia divulgou incerteza sobre premissas utilizadas, mas divulgou tudo e não teve perdas por <i>impairment</i> .                                                                                                                                                                                                       |
|                                   | I     | A companhia não teve <i>impairment</i> , mas citou sem maiores detalhes que uma de suas controladas sofreu <i>impairment</i> em suas demonstrações consolidadas.                                                                                                                                                           |
|                                   | J     | A companhia divulgou que não houve impacto do <i>impairment</i> e não citou suas premissas utilizadas, sem mencionar o CPC 01 (R1).                                                                                                                                                                                        |
| Opinião dos auditores             | 0     | Não menciona o CPC 01 (R1) como um dos principais assuntos de auditoria.                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                   | 1     | Tratou como Principais Assuntos de Auditoria (PAA) e afirmou que o divulgado pela companhia é consistente.                                                                                                                                                                                                                 |
|                                   | 2     | Auditoria identificou que a empresa calculou <i>impairment</i> com premissas erradas.                                                                                                                                                                                                                                      |
|                                   | 3     | Empresa de auditoria se absteve de opinião.                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                                   | 4     | Inconsistência na divulgação do <i>impairment</i> foi considerado um dos motivos que causaram a abstenção de opinião da empresa de auditoria.                                                                                                                                                                              |
|                                   | 5     | Auditoria identificou que a empresa deveria reverter <i>impairment</i> reconhecido em exercícios anteriores, o qual não foi ajustado pela Companhia devido à imaterialidade sobre as demonstrações financeiras tomadas em conjunto, levando estas premissas em consideração, a auditoria considerou os valores aceitáveis. |

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Após estimados tais parâmetros, construiu-se o banco de dados. Com a finalidade de observar a existência de algum tipo de dependência ou associação entre as variáveis que citam de forma correta o CPC 01 (R1), buscou-se a comprovação por meio de cálculos estatísticos, como teste de qui-quadrado ( $X^2$ ) e o Coeficiente de Contingência de Tschuprow, recomendado para análise de variáveis qualitativas. Para procedimento de tais cálculos, foi utilizado o programa estatístico R. Por fim, os achados podem ser conhecidos na seção de Análise e Resultados.



## ■ RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para a consecução do objetivo do estudo, obedecendo ao descrito na metodologia, fez-se uma análise das informações constantes nas Demonstrações Financeiras, notas explicativas e Opinião dos Auditores dos anos de 2017 e 2018 com 113 empresas B3 do Novo Mercado. Essas empresas foram agrupadas pelo seu segmento operacional, que consta em seu cadastro da B3, para fins de melhor visualização. Dentro da linha de “Outros Segmentos” estão presentes os segmentos em que não houve alterações nas suas categorias e no número de empresas de um ano para o outro. A Tabela 1, traz um resumo quantitativo de como as empresas se comportaram mediante ao tratamento do CPC 01 (R1), de acordo com o grupo no qual ela pertence. As legendas podem ser revistas no Quadro 1.

**Tabela 1.** O comportamento das empresas ante ao CPC 01 (R1).

| Segmento                                   | Nº Total de empresas | 2018 |    |   |   |   |    |   |   |   |   | 2017 |    |   |   |   |    |   |   |   |   |
|--------------------------------------------|----------------------|------|----|---|---|---|----|---|---|---|---|------|----|---|---|---|----|---|---|---|---|
|                                            |                      | A    | B  | C | D | E | F  | G | H | I | J | A    | B  | C | D | E | F  | G | H | I | J |
| Exploração de Imóveis                      | 9                    | 4    | 1  | 2 | - | - | 2  | - | - | - | - | 4    | 1  | 2 | - | - | 2  | - | - | - | - |
| Saúde                                      | 10                   | 4    | 2  | - | - | - | 4  | - | - | - | - | 4    | 2  | - | - | - | 4  | - | - | - | - |
| Serviços Educacionais                      | 4                    | 2    | -  | - | - | - | 2  | - | - | - | - | 2    | -  | - | - | - | 2  | - | - | - | - |
| Tecidos, Vestuário e Calçados              | 9                    | 4    | 4  | - | - | 1 | -  | - | - | - | - | 4    | 3  | - | - | 1 | -  | 1 | - | - | - |
| Serviços Financeiros Diversos              | 2                    | -    | 1  | - | - | 1 | -  | - | - | - | - | -    | 1  | - | - | 1 | -  | - | - | - | - |
| Restaurante e Similares                    | 2                    | -    | 2  | - | - | - | -  | - | - | - | - | -    | 2  | - | - | - | -  | - | - | - | - |
| Alimentos Processados                      | 4                    | 1    | 2  | - | - | - | 1  | - | - | - | - | 1    | 2  | - | - | - | 1  | - | - | - | - |
| Transporte / Exploração de Rodovias        | 10                   | 3    | 2  | - | - | - | 3  | 1 | 1 | - | - | 3    | 1  | - | - | - | 4  | 1 | 1 | - | - |
| Água e Saneamento                          | 2                    | 2    | -  | - | - | - | -  | - | - | - | - | 2    | -  | - | - | - | -  | - | - | - | - |
| Petróleo, Gás e Biocombustíveis            | 4                    | 2    | 1  | - | - | - | -  | 1 | - | - | - | 2    | 1  | - | - | - | -  | 1 | - | - | - |
| Energia Elétrica                           | 9                    | 4    | 3  | - | - | - | 2  | - | - | - | - | 4    | 2  | - | - | - | 2  | - | - | 1 | - |
| Construção Civil / Incorporações           | 9                    | 5    | -  | 1 | - | 2 | 1  | - | - | - | - | 5    | -  | 1 | - | 2 | 1  | - | - | - | - |
| Materiais Básicos                          | 3                    | 1    | 1  | - | - | 1 | -  | - | - | - | - | 1    | 2  | - | - | - | -  | - | - | - | - |
| Bens Industriais / Máquinas e Equipamentos | 3                    | 1    | 2  | - | - | - | -  | - | - | - | - | 1    | 2  | - | - | - | -  | - | - | - | - |
| Viagens e Turismo                          | 1                    | 1    | -  | - | - | - | -  | - | - | - | - | -    | -  | - | - | - | 1  | - | - | - | - |
| Construção e Engenharia                    | 3                    | 1    | -  | - | - | - | 1  | 1 | - | - | - | 1    | 1  | - | - | - | 1  | - | - | - | - |
| Previdência e Seguros                      | 3                    | 2    | 1  | - | - | - | -  | - | - | - | - | 2    | 1  | - | - | - | -  | - | - | - | - |
| Tecnologia da Informação                   | 4                    | -    | 1  | - | - | - | 2  | 1 | - | - | - | -    | -  | - | - | - | 3  | 1 | - | - | - |
| Aluguel de carros                          | 3                    | -    | 2  | - | - | - | -  | - | - | 1 | - | -    | 1  | - | - | - | 1  | - | - | - | 1 |
| Outros Segmentos                           | 19                   | 6    | 5  | - | 1 | - | 5  | 2 | - | - | - | 6    | 5  | - | 1 | - | 5  | 2 | - | - | - |
| Total                                      | 113                  | 43   | 30 | 3 | 1 | 5 | 23 | 6 | 1 | 1 | 1 | 42   | 27 | 3 | 1 | 4 | 27 | 6 | 1 | 1 | 1 |
| Percentual (%)                             | 100                  | 38   | 27 | 3 | 1 | 4 | 20 | 5 | 1 | 1 | 1 | 37   | 24 | 3 | 1 | 4 | 24 | 5 | 1 | 1 | 1 |

Fonte: Elaborado pelos autores.

Conforme observado na tabela 1, é possível perceber a predominância de três grupos nessa seção de estudo, sendo eles: o grupo A, em que as empresas citam o Pronunciamento Técnico CPC 01 (R1) - Redução ao Valor Recuperável de Ativos, mas não tiveram mudanças nos valores de *impairment*; o grupo B, onde as companhias confirmam a presença de constituição e/ou reversão de *impairment* com as divulgações das premissas orientadas



pelo CPC 01 (R1); e o grupo F, no qual trata sobre as sociedades que mesmo não tendo impacto de *impairment*, não deixaram de evidenciar todos os detalhes e taxas de Unidade Geradora de Caixa utilizadas para o cálculo, informações que são obrigatórias apenas para empresas que reconhecem perda, de acordo com o CPC 01 (R1). Esses três grupos, juntos, representam 85% das companhias, em ambos os anos.

As categorias B, D e F demonstram aquelas que melhor representam o alcance das expectativas no que tange o tratamento do CPC 01 (R1). A expectativa em relação aos segmentos que possuem empresas nessas classificações, é de que haja um bom julgamento por parte dos auditores, a ser demonstrado na TABELA 2. Importante salientar, ainda, que enquanto as categorias A e B aumentaram a quantidade de empresas no segundo ano, o grupo F, apresentou decréscimo (aproximadamente 4%), sendo a maior variação entre as categorias de estudo; em parte devido ao fato de que algumas empresas, em 2017, não tinham apresentado perdas ou reversões de *impairment*, mas em 2018, sim.

No ano de 2017, foi constatada a presença de pelo menos um segmento em todos os grupos. No ano seguinte, o segmento de Energia Elétrica deixa o grupo I, que passa a não conter mais valores, e entra no A. A Companhia LIGHT S.A., que no ano de 2017 divulgou não ter tido *impairment*, mas citando sem maiores detalhes que uma de suas controladas sofreu *impairment* em suas demonstrações consolidadas, no ano de 2018, ela continuou com a mesma característica anterior, de não apresentar perda por valor recuperável, mas com a diferença de que passou a citar o CPC 01 (R1), assim, migrou para o grupo A. Outra empresa que mudou de classificação grupal foi a CPFL ENERGIAS RENOVÁVEIS S.A., que saiu do A para o B.

As categorias D, J e H não apresentaram mudanças nos anos estudados, assim como os segmentos presentes nelas. À exceção dos segmentos de Tecidos, Vestuários e Calçados; Transporte/Exploração de Rodovias; Materiais Básicos; Construção e Engenharia; Tecnologia da Informação e Aluguel de Carros, nenhum outro sofreu alteração nas categorias de um ano para outro.

A respeito do segmento de Tecidos, Vestuários e Calçados, duas empresas mudaram suas formas de tratar o CPC 01 (R1). A empresa GRENDENE S.A., em 2017, não obedeceu às exigências solicitadas que são recomendadas no Pronunciamento sobre a divulgação das premissas. No ano seguinte a companhia fez menção ao CPC 01 (R1), porém divulga que não existiam ativos passíveis de passarem por um teste de *impairment*. A outra sociedade, a SPRINGS GLOBAL PARTICIPAÇÕES S.A., em 2017, cita o pronunciamento, mas sem maiores informações sobre *impairment* e no segundo ano ela consta como grupo B, devido a necessidade de reverter perdas estimadas, constituídas em período anterior ao analisado.





Dos segmentos de Transporte/Exploração de Rodovias, Tecnologia da Informação e Aluguel de Carros, as respectivas empresas TUPY S.A., TOTVS S.A. e a MOVIDA PARTICIPAÇÕES S.A., alteraram as suas classificações por terem apresentado constituição e/ou reversão de perdas em 2018. No primeiro ano de estudo, elas demonstraram uma postura completamente conservadora ao divulgar informações sobre suas premissas mesmo não tendo tido perdas ou reversões. Tal comportamento só é obrigatório, segundo o CPC 01 (R1), para companhias que apresentam modificação no valor *impairment*.

A empresa FERTILIZANTES HERINGER S.A., do segmento de Materiais Básicos que, em 2017, fez todo o procedimento de acordo com o normativo, em 2018 deixou de informar sobre o *impairment* de forma clara e, conseqüentemente, teve mesma atitude com as premissas. A companhia ETERNIT S.A., em 2017, segundo suas informações, foi classificada como B e em 2018 como G. Antes, essa companhia, do segmento Construções e Engenharia, apresentava suas informações de acordo com as normas técnicas, mas em 2018 deixou de apresentar suas premissas, descumprindo o normativo.

Após apresentadas as informações prestadas pelas companhias sobre o tratamento do CPC 01 (R1), a Tabela 2 apresenta a opinião dos auditores sobre as empresas auditadas.

**Tabela 2.** Opinião dos auditores sobre o tratamento das empresas ante o CPC 01 (R1).

| Segmento                                   | Nº<br>Total de<br>empresas | 2018 |     |    |    |    | 2017 |     |    |
|--------------------------------------------|----------------------------|------|-----|----|----|----|------|-----|----|
|                                            |                            | 0    | 1   | 2  | 4  | 5  | 0    | 1   | 3  |
| Exploração de Imóveis                      | 9                          | 3    | 5   | -  | -  | 1  | 3    | 6   | -  |
| Saúde                                      | 10                         | 2    | 8   | -  | -  | -  | 2    | 8   | -  |
| Serviços Educacionais                      | 4                          | -    | 4   | -  | -  | -  | 1    | 3   | -  |
| Tecidos. Vestuário e Calçados              | 9                          | 6    | 3   | -  | -  | -  | 5    | 4   | -  |
| Serviços Financeiros Diversos              | 2                          | 1    | 1   | -  | -  | -  | 1    | 1   | -  |
| Restaurante e Similares                    | 2                          | -    | 2   | -  | -  | -  | -    | 2   | -  |
| Alimentos Processados                      | 4                          | 1    | 3   | -  | -  | -  | 1    | 3   | -  |
| Transporte / Exploração de Rodovias        | 10                         | 5    | 5   | -  | -  | -  | 4    | 6   | -  |
| Água e Saneamento                          | 2                          | 2    | -   | -  | -  | -  | 2    | -   | -  |
| Petróleo. Gás e Biocombustíveis            | 4                          | 1    | 3   | -  | -  | -  | 2    | 2   | -  |
| Energia Elétrica                           | 9                          | 7    | 2   | -  | -  | -  | 4    | 5   | -  |
| Viagens e Turismo                          | 1                          | -    | 1   | -  | -  | -  | 1    | -   | -  |
| Construção Civil / Incorporações           | 9                          | 7    | 2   | -  | -  | -  | 7    | 2   | -  |
| Materiais Básicos                          | 3                          | 1    | 1   | -  | 1  | -  | 1    | 2   | -  |
| Bens Industriais / Máquinas e Equipamentos | 3                          | -    | 3   | -  | -  | -  | -    | 3   | -  |
| Construção e Engenharia                    | 3                          | 1    | 1   | 1  | -  | -  | 1    | 1   | 1  |
| Previdência e Seguros                      | 3                          | 2    | 1   | -  | -  | -  | 3    | -   | -  |
| Tecnologia da Informação                   | 4                          | 1    | 3   | -  | -  | -  | 1    | 3   | -  |
| Aluguel de carros                          | 3                          | 2    | 1   | -  | -  | -  | 2    | 1   | -  |
| Outros                                     | 62                         | 30   | 30  | 1  | 1  | -  | 29   | 32  | 1  |
| Total                                      | 113                        | 53   | 57  | 1  | 1  | 1  | 52   | 60  | 1  |
| Percentual                                 | 100%                       | 47%  | 50% | 1% | 1% | 1% | 46%  | 53% | 1% |

Fonte: Elaborado pelos autores.





A opinião das empresas de auditoria sobre a forma com que as companhias auditadas trataram o CPC 01 (R1) revela que tais empresas, em sua maioria, nos anos de estudo, ou não mencionaram tal tema ou o trataram como um dos Principais Assuntos de Auditoria (PAA), considerando ainda que a divulgação foi lançada de forma consistente em suas demonstrações financeiras. O somatório percentual de tais categorias representa em 2017, 99% das empresas, e em 2018, 97%.

Em termos comparativos, entre anos, percebe-se que há uma mudança de comportamento entre as empresas dessa amostra. No ano de 2017, 53% das empresas abordavam a temática como um assunto relevante e o tratando corretamente, porém no ano seguinte tal categoria obteve uma variação negativa de 3%. Este fato pode ser explicado pela seguinte vertente: as empresas do segmento de Energia Elétrica – sendo nove no total – que em 2017 eram divididas em quatro para a categoria 0 – aquela que não faz menção ao assunto –, e cinco para a categoria 1 – em que ocorre alusão de forma correta e principal – no ano de 2018 passou a ter sete companhias não mencionando o CPC 01 (R1) e apenas duas tratando como PAA e de forma coerente. Essa queda de um ano para o outro, representa três empresas, que perante o total da amostra, significa, de maneira aproximada, 3%, porém há outros elementos que corroboram para essa variação.

Outro ponto cabível de destaque é que no ano de 2017 se tem a presença de apenas três categorias do total de sete. Além das duas já citadas (0 e 1), neste ano figuram também a número 3 – que trata sobre a abstenção de opinião das empresas de auditoria. O segmento a qual pertencem ao grupo 3 é o de Construção e Engenharia, com a empresa, ETERNIT S.A. Ela permaneceu no grupo 3 nos dois anos, ou seja, a empresa de auditoria, em ambos os anos, se absteve de opinião. Os motivos que levaram a Deloitte a se abster de dar sua opinião a respeito das demonstrações financeiras da companhia, foi o fato de que uma provisão para perdas (*impairment*) de aproximadamente R\$11.000 mil deveria ter sido registrada em 31 de dezembro de 2018, o que não foi feito. Assim, como consequência, o patrimônio líquido e o ativo imobilizado foram apresentados com valores superavaliados e prejuízo líquido do exercício subavaliado no referido montante. Fazendo um paralelo com o que a própria empresa divulgou sobre as perdas por *impairment*, ela se classificou em 2017 no grupo B (aquele em que a identifica que houve *impairment* e/ou reversão e divulgação das premissas orientadas pelo CPC 01 (R1)), mas como foi visto, a empresa de auditoria teve postura contrária, a ponto de se abster de opinião, por conta dos erros de premissas. Em 2018, ela ficou categorizada na letra G, em que a empresa divulga a perda por *impairment*, mas não identifica suas premissas de acordo com as exigências do CPC 01 (R1). Tal postura, que como já relatado, levou à abstenção de opinião novamente.





O ano 2018 teve empresas classificadas em cinco dos seis dessa seção de estudo. Além dos níveis 0, 1 e 3 que foram explicitados anteriormente, o ano de 2018 apresentou companhias nos grupos 4 e 5. As empresas que mudaram suas classificações para a categoria 4 e 5 foram: a LPS BRASIL - CONSULTORIA DE IMOVEIS S.A., que saiu do grupo 1 em 2017 para o 5 e a FERTILIZANTES HERINGER S.A., que migrou da categoria 1 para a 4. Elementos que também justificam a variação de 3% de um ano para o outro na categoria 1. A PwC alegou em sua abstenção de opinião que não teve tempo hábil de proceder ao teste de redução no valor recuperável dos ativos imobilizados, que totalizam R\$ 470.619 mil, tanto pelo método do valor em uso, como pelo valor justo menos custos de alienação, conforme previsto no CPC 01 (R1). Devido à ausência do teste do valor recuperável (*impairment*), não foi possível concluir sobre a necessidade de se constituir ou não provisão para perdas sobre os referidos ativos nas demonstrações financeiras do exercício findo em 31 de dezembro de 2018.

Enquanto o segmento de Serviços Educacionais, em 2018, passou a possuir todas as suas empresas na categoria 1 – sendo o único segmento a cumprir tal feito –, o segmento de Tecidos, Vestuário e Calçados, teve uma de suas empresas (a LOJAS RENNER S.A., auditada pela KPMG), deixando de considerar as perdas por valor recuperável como PAA e passando a nem as mencionar. Mudança semelhante ocorreu no segmento de Transporte/ Exploração de Rodovias, porém, no mesmo ano, três empresas mudaram de categoria: LOGIN LOGÍSTICA INTERMODAL S.A. e a TUPY S.A., ambas auditadas pela EY, antes estavam no 1 e passaram a participar do 0; e a ECORODOVIAS INFRAESTRUTURA E LOGÍSTICA S.A. teve a postura contrária, passando de 0 a 1, ao mudar de empresa de auditoria, no caso de EY para Deloitte. Outra empresa que antes nem mencionava o assunto e passou a conceituá-lo como deveras importante, foi a COSAN S.A., do segmento de Petróleo, Gás e Biocombustíveis, que em ambos os anos foi auditada pela KPMG, mas em 2017 não foi tratado como PAA, o que ocorreu em 2018.

As companhias GRUPO SBF S.A. e JSL S.A., ambas auditadas pela KPMG nos anos de 2017 e 2018, apresentaram incerteza a respeito de duas premissas utilizadas, mas mesmo assim evidenciaram estas premissas em notas explicativas, enquanto o GRUPO SBF S.A. reconheceu uma perda por *impairment*, a JSL S.A. não teve perda. Categorias D e H, respectivamente. Em ambos os casos a KPMG não tratou o assunto como um dos Principais Assuntos de Auditoria (PAA) tanto no ano de 2017 e 2018, fazendo com que ambas não tivessem certeza sobre estas premissas utilizadas nos dois anos abordados por esta pesquisa.

Para fins de atingir o objetivo geral do estudo foi elaborada a Tabela 3 abaixo apresentada.



**Tabela 3.** Correlação entre Comportamento das empresas ante o CPC 01 e a opinião dos auditores.

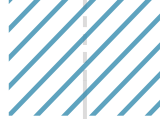
| Seção comportamento das empresas auditadas | Seção Opinião dos Auditores |    |   |   |   |       |      |    |   |       |
|--------------------------------------------|-----------------------------|----|---|---|---|-------|------|----|---|-------|
|                                            | 2018                        |    |   |   |   |       | 2017 |    |   |       |
|                                            | 0                           | 1  | 2 | 4 | 5 | Total | 0    | 1  | 3 | Total |
| A                                          | 24                          | 19 | 0 | 0 | 0 | 42    | 25   | 17 | 0 | 41    |
| B                                          | 9                           | 20 | 0 | 0 | 1 | 30    | 5    | 21 | 1 | 27    |
| C                                          | 3                           | 0  | 0 | 0 | 0 | 4     | 3    | 0  | 0 | 4     |
| D                                          | 1                           | 0  | 0 | 0 | 0 | 1     | 1    | 0  | 0 | 1     |
| E                                          | 4                           | 0  | 0 | 1 | 0 | 5     | 4    | 0  | 0 | 4     |
| F                                          | 7                           | 16 | 0 | 0 | 0 | 23    | 8    | 19 | 0 | 27    |
| G                                          | 4                           | 1  | 1 | 0 | 0 | 6     | 4    | 2  | 0 | 6     |
| H                                          | 0                           | 1  | 0 | 0 | 0 | 1     | 0    | 1  | 0 | 1     |
| I                                          | 0                           | 0  | 0 | 0 | 0 | 0     | 1    | 0  | 0 | 1     |
| J                                          | 1                           | 0  | 0 | 0 | 0 | 1     | 1    | 0  | 0 | 1     |
| Total                                      | 53                          | 57 | 1 | 1 | 1 | 113   | 52   | 60 | 1 | 113   |

Fonte: Elaborado pelos autores.

A Tabela 3 evidencia que as empresas dos Grupos A, B e F que obtiveram, em alguns casos, a opinião da auditoria, não as trataram como um dos principais assuntos de auditoria. A exemplo, a empresa HYPERA S.A., do segmento de Saúde, em suas notas explicativas cita o pronunciamento, divulga as premissas, mas a opinião da auditoria evidencia que a empresa deveria ter revertido *impairment* de anos anteriores, a classificando como grupo 5. As empresas do grupo A variam entre os grupos 0 e 1, devido ao fato das empresas dessa categoria não possuírem impacto de *impairment*, deixando a critério da empresa de auditoria poder tratar o assunto como relevante ou não, assim como as empresas do grupo B e F.

As empresas dos grupos D e H, são entidades que divulgaram incertezas sobre as premissas utilizadas no registro do *impairment*. Enquanto na Categoria H, a Auditoria Independente confirmou e deu aval positivo às informações prestadas pela empresa, a classificando como grupo 1, na categoria D, a empresa de auditoria, não confirmou se as premissas utilizadas estavam corretas e não tratou como um dos principais de auditoria – grupo 0.

A entidade SINQIA S.A., pertencente ao grupo G, do Segmento de Tecnologia da Informação, nos dois anos foi classificada pela auditoria como um assunto relevante. Embora, não tenha cumprido com as exigências do CPC 01 (R1) de maneira integral, a Auditoria Externa considerou que as premissas-chave determinadas pela Administração dessa sociedade como razoáveis, o que fez a empresa estar classificada no Grupo 1. Mesmo as empresas dos grupos C, E, I e J, não tratando o pronunciamento de forma adequada, as empresas de auditoria não as trataram como PAA. Apenas uma companhia do grupo E, do segmento de Materiais Básicos, que a PwC se absteve de opinião, teve o *impairment* como um dos motivos.



Com base nos resultados foi necessária uma investigação para verificar a existência de dependência entre as categorias B e F e o Grupo 1. A tabela 4 mostra o resultado da aplicação do Teste de Coeficiente de Contingência Tschuprow.

A tabela 4 mostra o resultado da aplicação do Teste de Coeficiente de Contingência de Tschuprow.

**Tabela 4.** Relação entre as categorias B e F e a opinião dos auditores.

| Comportamento das empresas auditadas | Opinião dos auditores |        |       |      |        |       |
|--------------------------------------|-----------------------|--------|-------|------|--------|-------|
|                                      | 2018                  |        |       | 2017 |        |       |
|                                      | 1                     | OUTRAS | TOTAL | 1    | OUTRAS | TOTAL |
| B-F                                  | 36                    | 17     | 53    | 40   | 14     | 54    |
|                                      | 68%                   | 32%    | 100%  | 74%  | 26%    | 100%  |
| Demais Grupos                        | 22                    | 38     | 60    | 21   | 38     | 59    |
|                                      | 37%                   | 63%    | 100%  | 36%  | 64%    | 100%  |
| TOTAL                                | 58                    | 55     | 113   | 61   | 52     | 113   |
|                                      | 51%                   | 49%    | 100%  | 54%  | 46%    | 100%  |

Fonte: Elaborado pelos autores.

Analisando a tabela 4, é possível perceber que os dados não são independentes. Era esperado que a coluna 1 possuisse proporção semelhante em todas as linhas, ou seja, no ano de 2018 estimava-se que, aproximadamente, 51% dos dados dos demais grupos e também do B-F ficassem na coluna da categoria 1, o que não ocorre, visto que os valores observados ficaram em 68% para B-F e 37% nos demais grupos. Mediante o exposto, buscou-se a comprovação estatística do grau de dependência entre as variáveis. Realizou-se, então, o teste do qui-quadrado ( $X^2$ ) e calculou-se o Coeficiente de Contingência de Tschuprow ( $C^*$ ), de cada ano para aferir a significância da associação das variáveis. Em ambos os anos foram encontradas, por meio do teste do qui-quadrado, valores estatísticos significantes, ao nível de 5%. Em 2017, o valor do  $X^2$  foi de 16,807, com um valor de p igual a 0,00004139. Já em 2018, o  $X^2$  foi de 11,0061, apresentando o valor da probabilidade p de 0,00090813. Tais valores corroboram para a afirmação de que a associação entre as variáveis é estaticamente significativa, mas com o cálculo do Coeficiente de Contingência de Tschuprow, encontra-se um grau de dependência moderado entre as variáveis. O valor do  $C^*$  em 2017 foi de 0,3857 e em 2018 de 0,3121.

## ■ CONCLUSÃO

Esse estudo teve como objetivo verificar se há correlação entre o comportamento das empresas ante o CPC 01 e a opinião dos auditores.





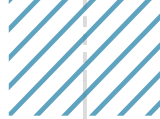
A partir da análise dos resultados, em 2017, apenas 34 entidades reconheceram algum ajuste no valor do impairment e, em 2018, foram 37 companhias (o que corresponde aos grupos B, D e G). Desses, em 2017, 27 empresas seguiram as recomendações do pronunciamento; já em 2018, 30 empresas seguiram o CPC 01 (R1). Importante salientar que o total de empresas que seguiram as recomendações do pronunciamento aumenta quando se considera aquelas companhias que não tiveram algum impacto de perda por redução do valor recuperável, ou seja, se considerarmos as empresas dos grupos A e F, visto que o pronunciamento não determina a divulgação das premissas, caso a mesma não apresente impairment, em 2017, o valor sai de 27 para 95, representando 84% das companhias. Em 2018 o valor salta de 30 empresas para 105, o que representa 93% do total de entidades. Sendo assim, foi observado que ocorreu uma melhoria por parte das empresas de um ano para o outro.

No que tange a opinião dos auditores, este estudo constatou que, em 2017, 54% delas trataram o CPC 01 (R1) como um dos Principais Assuntos de Auditoria (PAA); no ano seguinte diminui para 53% dessas companhias. Houve uma concentração de empresas das categorias B e F, que são aquelas em que as empresas divulgam todas as suas premissas. Assim, constatou-se por meio do teste de  $X^2$  significância estatística na associação de que as empresas que apresentam todas as suas premissas, são aquelas que as Auditoras Externas tratam o impairment como PAA, e por meio do Coeficiente de Contingência de Tschuprow. A fim de afirmar essa significância, percebeu-se que, existe uma associação, só que de forma moderada.

Na análise por segmentos foi possível observar maior ocorrência de divulgação de impairment e suas respectivas premissas nos setores de saúde, energia elétrica e tecidos, vestuário e calçado. Estes 3 setores foram os mais consistentes no período avaliado tendo apenas empresas classificados nas categorias A, B e F.

A presente pesquisa contribuiu em utilizar uma amostra mais representativa de empresas do Novo Mercado por levar em consideração sua totalidade. Os estudos anteriores contaram com amostras menores, considerando que o CPC 01 era um assunto novo e não tão abordado na época, o estudo de Souza, Borba e Alberton (2009) apresentou resultados que apontavam que o atendimento às exigências de divulgação da perda por impairment dispostas no CPC-01 ocorreu de forma parcial na maioria das empresas pesquisadas. Seguido por Souza, Borba e Zandonai (2011), que verificaram que nenhuma das companhias analisadas, listadas no Ibovespa no ano de 2008, divulgou, de maneira completa, todas as determinações emanadas pelo CPC-01, no que concerne especificamente à divulgação do impairment. Posteriormente Mazzioni *et al.* (2014), exibiram resultados que indicavam que empresas auditadas por Big Four e com emissão de ADRs atenderam, de forma mais adequada, às exigências do CPC 01, a presente pesquisa consolida esse achado, pois constatou





que as empresas do Novo Mercado apresentaram um nível significativo de evidenciação, como visto anteriormente, 74% em 2017 e 68% em 2018, dos grupos B e F, e estas foram mais transparentes em relação às premissas utilizadas.

Uma das limitações da pesquisa foi ter utilizado três variáveis: empresa de auditoria independente, setor de atuação e nível da governança corporativa. Com o intuito de colaborar com pesquisas futuras, sugere-se replicar este estudo com a abordagem da opinião dos auditores relativas ao impairment de Instrumentos Financeiros – CPC 48.

## ■ REFERÊNCIAS

1. B3. Segmentos de listagem – Novo Mercado. Disponível em: <[http://www.b3.com.br/pt\\_br/produtos-e-servicos/solucoes-para-emissores/segmentos-de-listagem/novo-mercado/](http://www.b3.com.br/pt_br/produtos-e-servicos/solucoes-para-emissores/segmentos-de-listagem/novo-mercado/)>. Acesso em: 03 mar. 2020.
2. BORBA, José Alonso; ALBERTON, Luiz; SOUZA, Máira Melo de. Divulgação da perda por impairment em empresas auditadas pelas Big Four. *Pensar contábil*, v. 11, n. 46, 2010.
3. BOYTON, William C.; JOHNSON, Raymond N.; KELL, Walter G. Auditoria. São Paulo: Atlas, 2002.
4. COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS. Pronunciamento técnico CPC 01 (R1) – Redução ao valor recuperável de ativos. Brasília, DF: CPC, 2010.
5. CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. RESOLUÇÃO CFC Nº 1.055/05. Cria o Comitê de Pronunciamentos Contábeis – (CPC), e dá outras providências, 2005.
6. CREPALDI, Silvio Aparecido. Auditoria Contábil teoria e prática. São Paulo: Atlas SA, 2000.
7. DA CUNHA, Paulo Roberto; LEITE, Maurício; MORAS, Vânia Regina. Efeito da troca da firma de auditoria no gerenciamento de resultados das companhias abertas brasileiras. *Contabilidade y Negocios: Revista del Departamento Académico de Ciencias Administrativas*, v. 14, n. 28, p. 70-87, 2019.
8. FIRMINO, José Emerson; DAMASCENA, Luzivalda Guedes; PAULO, Edilson. Qualidade da auditoria no Brasil: um estudo sobre a atuação das auditorias independentes denominadas Big Four. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, v. 5, n. 3, 2011.
9. GIL, Antonio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa, 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2018.
10. LUCAS, Rudah Giasson. Desvendando a opinião da auditoria independente: o resultado da auditoria (Mestrado). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015. Acesso em: 03 mar. 2020.
11. MARQUES, Vagner Antônio; DE SOUZA, Marcella Kattiany Pereira. Principais assuntos de auditoria e opinião sobre o risco de descontinuidade: uma análise das empresas do IBOVES-PA. *RIC*, v. 11, n. 4, p. 1, 2017.





12. MAZZIONI, Sady; POLITELO, Leandro; MOREIRA, Walter José; KLANN, Roberto Carlos. Fatores determinantes na evidência da redução ao valor recuperável de ativos (impairment test) em empresas listadas na Bm&Fbovespa. *Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS*, v. 11, n. 4, p. 276-291, 2014.
13. MENDES, Jéssica Aparecida; MARTINS, Vidigal Fernandes. Normas internacionais de auditoria no Brasil: uma análise do nível de entendimento das normas do relatório dos auditores pelos profissionais que atuam na área. *Revista de Administração*, 12(22), pp. 67-85, 2014.
14. NUNES, Gabriela. Adoção do CPC 01 impairment nas demonstrações financeiras auditadas pelas Big Four. 2010.
15. ONO, Heverton Masaru; RODRIGUES, Jomar Miranda; NIYAMA, Jorge Katsumi. Disclosure sobre impairment: uma análise comparativa das companhias abertas brasileiras em 2008. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, v. 15, n. 1, p. 67-87, 2011.
16. SANTOS, Anderson Clivatti; SOUZA, Marcos Antonio de; MACHADO, Débora Gomes; SILVA, Rogério Piva da. Auditoria independente: um estudo dos pareceres emitidos sobre demonstrações contábeis de empresas brasileiras listadas na Bovespa e na Nyse. *Revista Universo Contábil*, v. 5, n. 4, p. 44-62, 2009.
17. SASSI, Gilberto Pereira. Introdução à Estatística Descritiva para pesquisas em Informática na Educação. In: JAQUES, Patrícia Augustin; SIQUEIRA, Sean; BITTENCOURT, Ig; PIMENTEL, Mariano. (Org.) *Metodologia de Pesquisa Científica em Informática na Educação: Abordagem Quantitativa*. Porto Alegre: SBC, 2020. (Série Metodologia em Pesquisa em Informática na Educação, v. 2)
18. SOUZA, Maíra Melo de; BORBA, José Alonso; ALBERTON, Luiz. Divulgação da perda por impairment em empresas auditadas pelas Big Four. *Pensar contábil*, v. 11, n. 46, 2009.
19. SOUZA, Maíra Melo de; BORBA, José Alonso; ZANDONAI, Fabiana. Evidência da perda no valor recuperável de ativos nas demonstrações contábeis: uma verificação nas empresas de capital aberto brasileiras. *Contabilidade Vista & Revista*, v. 22, n. 2, p. 67-91, 2011.
20. STAUB, Layla Gabrielly Jardim Olivatti; PAULINO, Viviane Asanuma; MORAES, Romildo de Oliveira. Principais assuntos de auditoria do novo relatório dos auditores independentes das empresas do novo mercado. Research Gate. Conference Paper. Set. 2018. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/328951573\\_PRINCIPAIS\\_ASSUNTOS\\_DE\\_AUDITORIA\\_DO\\_NOVO\\_RELATORIO\\_DOS\\_AUDITORES\\_INDEPENDENTES\\_DAS\\_EMPRESAS\\_DO\\_NOVO\\_MERCADO/](https://www.researchgate.net/publication/328951573_PRINCIPAIS_ASSUNTOS_DE_AUDITORIA_DO_NOVO_RELATORIO_DOS_AUDITORES_INDEPENDENTES_DAS_EMPRESAS_DO_NOVO_MERCADO/)>. Acesso em: 08 mar. 2020.
21. TAVARES, Vitor Borges; PENEDO, Antônio Sérgio Torres. Níveis de governança corporativa da B3: interesse e desempenho das empresas– uma análise por meio de redes neurais artificiais. *Contabilidade, Gestão e Governança*, v. 21, n. 1, p. 40-62, 2018.



# SOBRE A ORGANIZADORA

## **Auristela Correa Castro**

Doutoranda em Sociedade, Natureza e Desenvolvimento da Universidade Federal do Oeste do Pará-UFOPA em parceria com a Universidade Federal de Goiás-UFG, aprovada em 1º lugar da turma de 2020/2. Bolsista CNPQ. 2) Bacharel em Gestão Pública e Desenvolvimento Regional pelo Programa de Ciências Econômicas e Desenvolvimento Regional (PCEDR), da Universidade Federal do Oeste do Pará (UFOPA). Monografia com conceito excelente intitulada: O IDEB enquanto instrumento de avaliação das políticas públicas educacionais: uma visão da gestão pública na cidade de Santarém/PA. (3) Bacharel em Ciências Econômicas pela Faculdade de Ciências Econômicas (FACECON), da Universidade Federal do Pará (UFPA). Monografia com conceito excelente intitulada Variação Sazonal dos preços da acerola no Estado do Pará. (4) Especialista em Gestão Educacional pela Universidade Luterana do Brasil (ULBRA). (5) Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Cidades, Territórios e Identidades (PPGCITI).

**Lattes:** <http://lattes.cnpq.br/7429395441168502>

# ÍNDICE REMISSIVO

## A

**Administração:** 22, 27, 28, 29, 30, 79, 93, 109, 110, 112, 136, 137, 140, 141, 146, 147, 155, 210, 214

**Aprendizagem Organizacional:** 14

## B

**Balanced Scorecard:** 129, 130, 132, 133, 134, 135, 136, 138, 141, 142

## C

**Comportamento Organizacional:** 14, 22, 30

**Comunicação Interna:** 157

## D

**Desempenho Financeiro:** 65

## E

**Economia:** 22, 29, 82, 84, 85, 92, 177, 193

**Educação:** 28, 29, 73, 130, 138, 139, 142, 214

**Eficácia:** 157

## F

**Finanças:** 78, 109, 139, 140

## G

**Gestão Ambiental:** 65, 67, 78

**Gestão de Pessoas:** 14, 27, 55, 63

**Gestão do Conhecimento:** 14, 30, 31

**Gestão Empresarial:** 95

## I

**Importação:** 177

**Indicadores:** 65, 75, 137, 140

**Industrialização:** 176, 177, 181, 193, 194

**Intangível:** 149, 153

**Investimento:** 65, 185, 193, 194

## L

**Lei dos Motoristas:** 52

## M

**Mensuração:** 149, 154

**Microempreendedores:** 95, 99, 102

**Monitoramento:** 33

## P

**Previsibilidade:** 157

## R

**Recursos:** 37, 82

**Rede Social:** 33

**Risco de Crédito:** 112

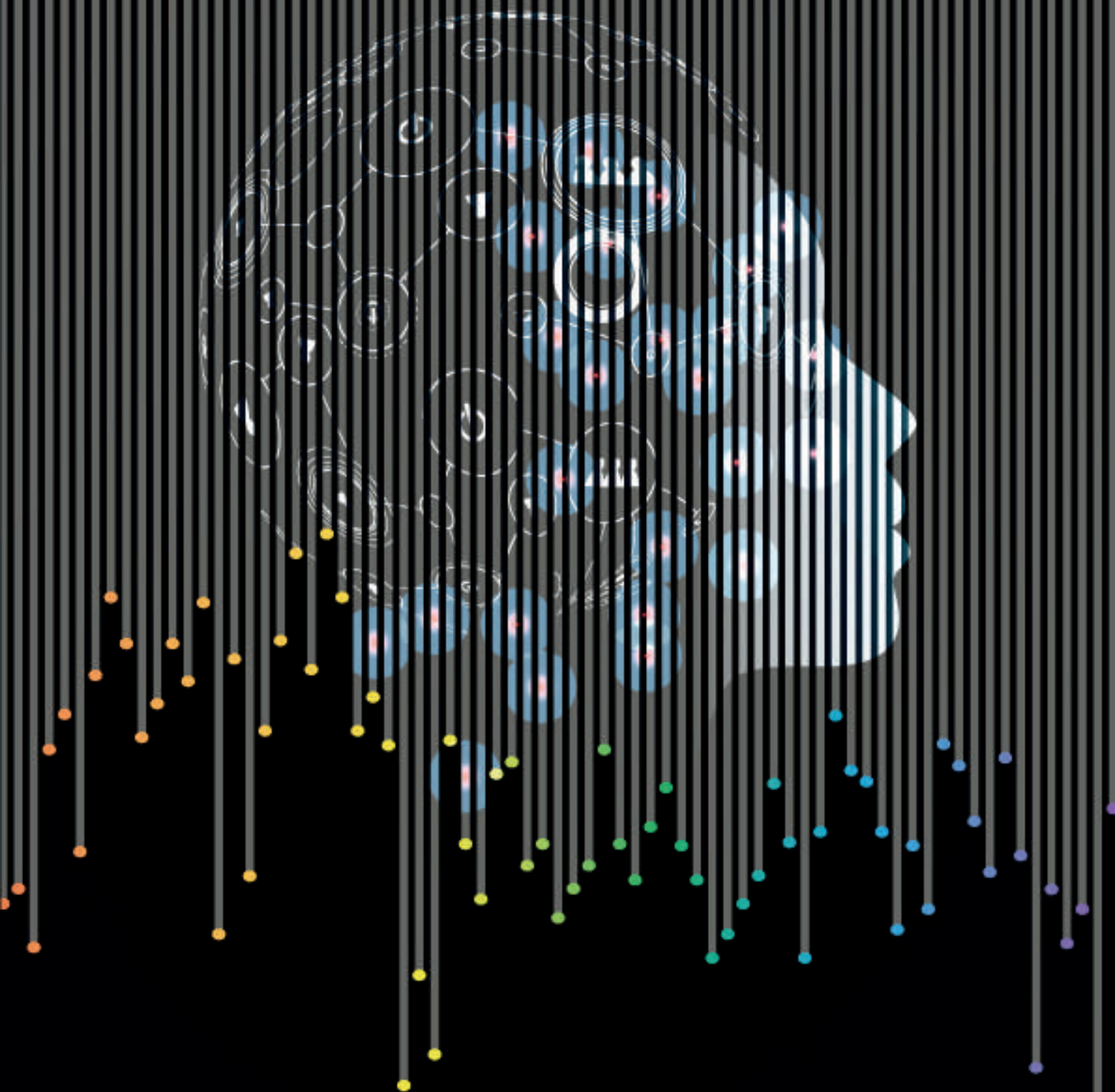
## T

**Transporte:** 53, 55, 58, 181, 205, 206, 207, 209

## V

**Varejo:** 95, 174

**Visão:** 17, 19, 37, 40, 41, 82, 85, 181



[www.editoracientifica.org](http://www.editoracientifica.org)

[contato@editoracientifica.org](mailto:contato@editoracientifica.org)

ISBN 978-655360028-7



VENDA PROIBIDA - ACESSO LIVRE - OPEN ACCESS

# ADMINISTRAÇÃO

## princípios de administração e suas tendências

VOLUME 3



editora  
científica digital