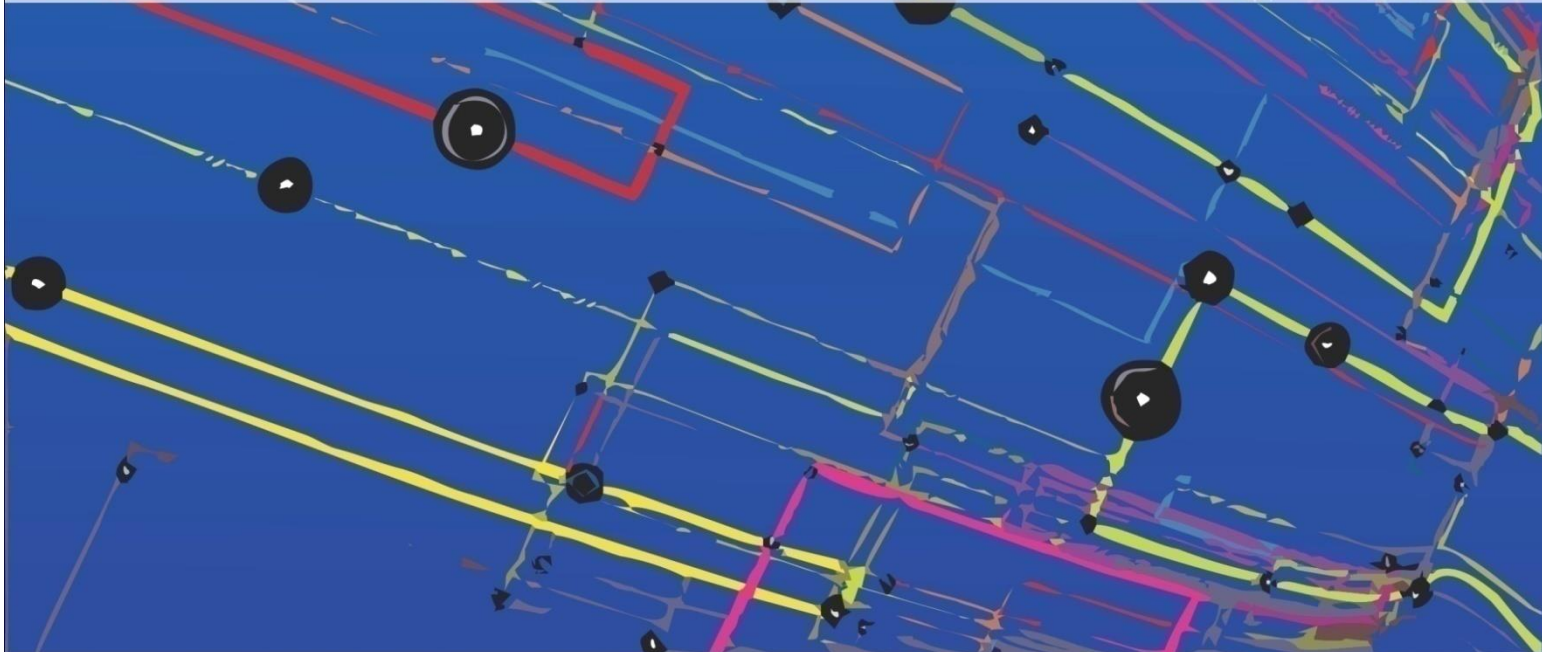


**XIV**

ISSN 2178-9304

MOSTRA CIENTÍFICA  
**ADMINISTRAÇÃO**  
ÁREAS AFINS



**REITOR**

Prof. Antônio Alvimar Souza

**VICE-REITOR**

Prof<sup>a</sup>. Ilva Ruas de Abreu

**PRÓ-REITORA DE EXTENSÃO**

Prof. Paulo Eduardo Gomes de Barros

**COORDENADORIA DE EXTENSÃO COMUNITÁRIA**

Prof. Ruy Paulo Klassmann

**PRÓ-REITOR DE PESQUISA**

Prof. José Reinaldo Mendes Ruas

**PRÓ-REITOR DE ENSINO**

Prof<sup>a</sup>. Helena Amália Papa

**PRÓ-REITOR DE PÓS-GRADUAÇÃO**

Prof. André Luiz Sena Guimarães

**PRÓ-REITOR DE PLANEJAMENTO, GESTÃO E FINANÇAS**

Prof. Aloysio Afonso Rocha Vieira

**CHEFE DO DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

Prof<sup>a</sup>. June Marize Castro Silva

**COORDENADORA DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

Prof<sup>a</sup>. Simone Viana Duarte

**COORDENADOR DO GRUPO DE ESTUDOS E PESQUISAS EM  
ADMINISTRAÇÃO**

Prof. Pablo Péron de Paula

**COORDENADORA DA XIV MOSTRA CIENTIFICA DE ADMINISTRAÇÃO E  
ÁREAS AFINS**

Prof<sup>a</sup>. Simone Viana Duarte

## **COMISSÃO CIENTÍFICA**

Prof. Caius Marcellus Reis Silveira

Prof. Geraldo Alemandro Leite Filho

Prof. Jonnathan Vinicius Lopes lima

Prof<sup>a</sup>. June Marize Castro Silva

Prof. Juventino Ruas de Areu Júnior

Prof<sup>a</sup>. Karla Veloso Coura

Prof. Marcelo Vieira Lopes

Prof<sup>a</sup> Mariangela Gonçalves Mota Londe

Prof<sup>a</sup>. Naiara Vieira Silva Ivo

Prof. Reginaldo Moraes de Macedo

Prof. Roberto César Faria E Silva

Prof. Roberto Teixeira Almeida

Prof. Rogério Martins Furtado de Souza

Prof. Roney Versiani Sindeaux

Prof<sup>a</sup> Silvânia Soares Santos Brandão

Prof<sup>a</sup>. Simarly Maria Soares

Prof<sup>a</sup>. Simone Tiêssa De Jesus Alves

Prof<sup>a</sup>. Simone Viana Duarte

**APOIO**

**Estagiário do GEPAD**

Gabriel Reis Argolo

**Formatação dos ANAIS**

Gabriel Reis Argolo

**Pró-reitoria Extensão**

Prof. Paulo Eduardo Gomes de Barros

**Coordenadoria de Extensão Comunitária**

Prof. Ruy Paulo Klassmann

**Empresa Junior de Administração**

Francilene Santos Nunes

• **Contato do Evento:**

Departamento de Ciências da Administração

[depto.administracao@unimontes.br](mailto:depto.administracao@unimontes.br)

(38) 3229-8252

Grupo de Estudos e Pesquisas em Administração – GEPAD

[gepad\\_unimontes@yahoo.com.br](mailto:gepad_unimontes@yahoo.com.br)

(38) 3229-8255

• **Endereço:**

Campus Universitário Darcy Ribeiro, s/n, Vila Mauricéia, Montes Claros, Minas Gerais

[reitoria@unimontes.br](mailto:reitoria@unimontes.br)

(38) 3229-8000

## **SUMÁRIO**

<b>1 PROGRAMAÇÃO DA XIV MOSTRA CIENTÍFICA DE ADMINISTRAÇÃO .....</b>	<b>6</b>
<b>2 OBJETIVOS E PÚBLICO ALVO.....</b>	<b>6</b>
<b>3 CONSOLIDADO DOS RESULTADOS DO EVENTO .....</b>	<b>7</b>
<b>4 TRABALHOS APRESENTADOS E RESPECTIVA MODALIDADE.....</b>	<b>8</b>
<b>APÊNDICE A - DOCUMENTAÇÃO FOTOGRÁFICA E PRESENCAS AO EVENTO</b>	

# **1 PROGRAMAÇÃO DA XIV MOSTRA CIENTÍFICA EM ADMINISTRAÇÃO E ÁREAS AFINS (projeto aprovado pelo CEPEX 018/2010 )**

Local de Realização: Unimontes - Campus Universitário Darcy Ribeiro – Campus-Sede

Data da Realização do Evento: 10 e 11 de junho de 2019

## **Programação do Dia 10/06/2018**

### **Período matutino e Noturno**

Local: Auditório do CCSA/ Prédio 1 – 3º andar

Horário: 7:10 e 19:10

Abertura

Mesa de Autoridades

-Comunicação Oral

Local: Auditório CCSA e área de convívio entre prédios 1 e 2

-Apresentação de trabalhos modalidade Pôster

Local:laboratório e sala de aula

-Mini cursos

## **Programação do Dia 11/06/2019**

### **Período matutino e Noturno**

Horário: 7:10 e 19:10

Local: Auditório e área de convívio entre prédios 1 e 2

-Apresentação de trabalhos modalidade Pôster

- Comunicação Oral

Local:laboratório e sala de aula

-Mini cursos

## **2 OBJETIVOS E PÚBLICO ALVO**

A XIV Mostra Científica de Administração e Áreas Afins apresenta e divulga as atividades de pesquisa realizadas por docentes, discentes e profissionais da área de Administração e afins, afim de formar e estimular a produção científica, fomentando debates que contribuam para a construção de novas práticas de ensino, pesquisa, extensão e gestão. Durante o evento são apresentados resultados de pesquisas em duas modalidades, pôster e comunicação oral. É um projeto vinculado ao Departamento de Ciências da Administração da UNIMONTES.

### 3 CONSOLIDADO DOS RESULTADOS DO EVENTO

O evento realizado nos dias 10 e 11 de junho de 2019 nos turnos matutino, e noturno, contou com a presença de 347 participantes em diferentes atividades, com repetição, conforme listas de presença em anexo. Foram:

- trabalhos inscritos em maio 2019: 62 e apresentações nas modalidades pôster e comunicação oral nos dias 10 e 11 de junho 2019: 57
- relatores e co-autores inscritos: 159 e presentes nas apresentações em ambas as modalidades propostas:88
- discentes voluntários do curso de Administração da Unimontes na preparação/realização do evento, desempenhando diferentes atividades:18
- docentes envolvidos desde março de 2019, incluindo ministrantes dos cursos, comissão científica e coordenação:25
- participantes de minicursos: 113
- ouvintes por período:32

Pode haver repetição na folha de presença considerando vários momentos e atividades, entre ouvintes, relatores e co-autores e os participantes dos minicursos.

**TABELA 1**  
**Envolvidos na XIV Mostra Científica de Administração e Áreas Afins**

<b>Categoria</b>	<b>Quantidade</b>
Ouvintes	32
Relatores e Co-autores	159*
Discentes voluntários na organização do evento	18
Docentes	25**
Minicursos	113
Total	347

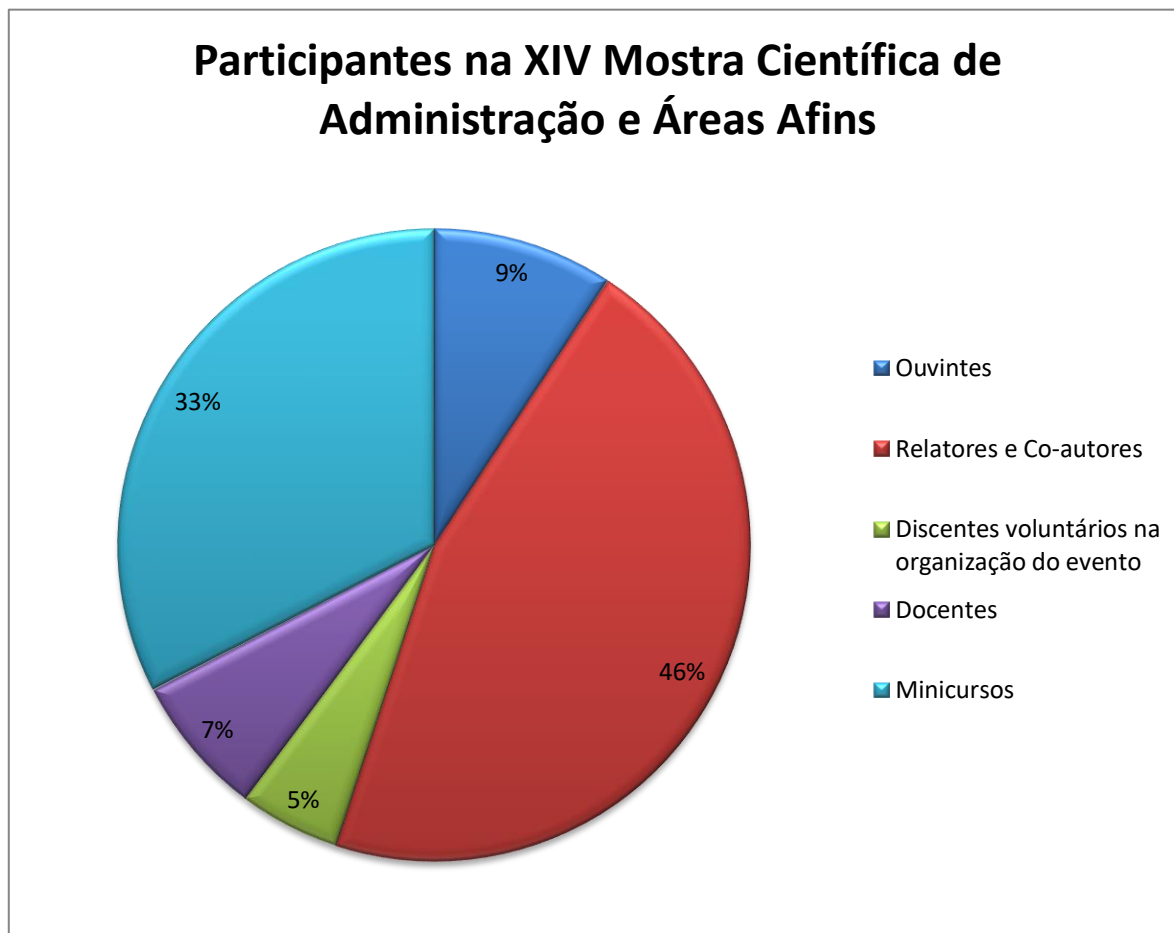
Fonte: Folhas de presença dos dias 10 e 11 de junho de 2019

\*Destes 88 alunos participaram das apresentações dos trabalhos.

\*\*Incluindo ministrantes dos cursos e coordenação.

No GRÁF. 1 a seguir é possível visualizar em porcentagens quem foram os participantes da XIV Mostra Científica de Administração e Áreas Afins:

GRÁFICO 1



Fonte: Registros do evento nos dias 10 e 11 de junho de 2019

- Obs.1) A formatação e conteúdo dos artigos/ resumo expandido é de responsabilidade dos autores.  
2)Quatro resumos simples deferidos e apresentados, não enviaram os artigos em tempo hábil e não constam deste ANAIS



#### 4 TRABALHOS APRESENTADOS E RESPECTIVA MODALIDADE

<b>TEMA</b>	<b>Modalidade</b>	<b>Pág.</b>
CUSTO DE TRANSPORTE ESCOLAR RURAL NO MUNICÍPIO DE MONTES CLAROS - MG	Pôster	13
O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL AFETIVO, NORMATIVO E INSTRUMENTAL: ESTUDO DE CASO DA EMPRESA BISCOITO MINEIRO.	Pôster	28
O TIPO DE MINDSET DOS MICRO E PEQUENOS EMPRESÁRIOS COMO INFLUÊNCIA NO USO DAS FERRAMENTAS E TÉCNICAS DA ADMINISTRAÇÃO: ESTUDO REALIZADO COM EMPRESAS DE MONTES CLAROS, MINAS GERAIS, BRASIL	Comunicação Oral	40
A OFERTA DE BACHARÉIS EM ADMINISTRAÇÃO E A OCUPAÇÃO EM CARGOS PRIVATIVOS DO ADMINISTRADOR: UM ESTUDO NO BRASIL	Pôster	49
VAI PARA ONDE? UM ESTUDO PRELIMINAR SOBRE OS PRINCIPAIS DESTINOS DOS PRODUTOS EXPORTADOS PELO NORTE DE MINAS GERAIS.	Comunicação Oral	74
ANÁLISE DA EVOLUÇÃO DOS RESULTADOS ECONÔMICO-FINANCEIROS DA VALLÉE S.A. DESDE A CRISE FINANCEIRA INTERNACIONAL DE 2008 ATÉ A VENDA DA EMPRESA EM 2016	Pôster	91
ESTUDO DA INFLUÊNCIA DO PERÍODO ELEITORAL DE 2018 SOBRE O MERCADO DE CAPITAIS BRASILEIRO SOB A ÓTICA DA TEORIA DA EFICIÊNCIA DO MERCADO	Pôster	111
A RELAÇÃO ENTRE O PLANEJAMENTO FINANCEIRO E TRIBUTÁRIO SOB A ÓTICA DO IMPOSTO DE RENDA DA PESSOA FÍSICA	Comunicação Oral	132
A PRODUÇÃO CIENTÍFICA DA REVISTA BRASILEIRA DE FINANÇAS	Pôster	149
O ROMPIMENTO DA BARRAGEM DE FUNDÃO E SEUS IMPACTOS FINANCEIROS NA EMPRESA SAMARCO	Pôster	163
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DOS FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA INFRAERO	Pôster	175
ANÁLISE DOS INDICADORES FINANCEIROS DA COMPANHIA LATAM AIRLINES: UM ESTUDO SOBRE A SITUAÇÃO FINANCEIRA NOS ANOS DE 2014 E 2015	Pôster	190
ANÁLISE DO PERFIL DOS CONSUMIDORES DA FEIRA DE AGRICULTURA FAMILIAR: ESTUDO DE CASO DA FEIRA LOCALIZADA NO BAIRRO SÃO JOSÉ NA CIDADE DE MONTES CLAROS	Pôster	202
ANALISE DOS INDICADORES FINANCEIROS DA RENNER	Pôster	215
CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NA EMPRESA JÚNIOR UNIMONTES (EJU)	Pôster	222

A INTERNACIONALIZAÇÃO E INOVAÇÃO EM EMPRESAS DE SERVIÇOS: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA DE 2000 A 2017.	Pôster	242
ANÁLISE DA LIQUIDEZ, RENTABILIDADE E ENDIVIDAMENTO DA EMPRESA OI NOS ANOS DE 2017 E 2018.	Pôster	255
ANÁLISE DA IMPORTÂNCIA DA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DE PROJETOS NAS ORGANIZAÇÕES	Pôster	269
ANÁLISE DA ESTRUTURA DE INDICADORES DA FUNÇÃO MANUTENÇÃO NA EMPRESA VLI - MONTES CLAROS MG	Pôster	271
DIREITO DO TRABALHO: UMA REVISÃO ACERCA DAS RELAÇÕES DE EMPREGO	Pôster	288
ANÁLISE DOS DEMONSTRATIVOS CONTÁBEIS: UM ESTUDO NO BANCO SANTANDER	Pôster	300
INDICADORES GERENCIAIS DE UM HOSPITAL PÚBLICO	Pôster	311
ANALISE DA GESTÃO DE PROJETOS E SEUS INDICADORES NA ORGANIZAÇÃO	Pôster	314
ANÁLISE FINANCEIRA DA NOVO NORDISK NOS ANOS 2016 E 2017	Pôster	316
UMA ANÁLISE SOBRE O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR NA INTERNET	Pôster	329
O CRESCIMENTO ECONÔMICO-FINANCEIRO DO BANCO INTER NOS ANOS DE 2017 A 2018 E A VALORIZAÇÃO DA BIDI4 NA B3	Pôster	344
ANALISE DOS INDICADORES FINANCEIROS: ESTUDO DE CASO DA EMPRESA COMPANHIA SINDERURGICA NACIONAL (CSN)	Pôster	359
ANÁLISE DE SEMELHANÇAS TEÓRICAS ENTRE ARTIGOS SELECIONADOS DA ÁREA DE GESTÃO DE PROJETOS	Pôster	371
OPORTUNIDADES E DESAFIOS DE EMPREENDER NO SETOR DE CLÍNICAS POPULARES DE SAÚDE NA CIDADE DE MONTES CLAROS-MG: UM ESTUDO DE CASO	Pôster	374
IMPACTO DA INVESTIGAÇÃO LAVA JATO NA SAÚDE FINANCEIRA DA COMPANHIA JBS EM 2017	Pôster	388
ANÁLISE DOS INDICADORES FINANCEIROS DO GRUPO JBS ANTES E APÓS A OPERAÇÃO CARNE FRACA NO ANO DE 2017	Pôster	399
ANALISE DOS ÍNDICES DE LIQUIDEZ, BASILEIA E IMOBILIZADO DO BANCO DO NORDESTE DO BRASIL (BNB) ENTRE 2016 E 2017	Pôster	413
ANÁLISE DOS ÍNDICES DE LIQUIDEZ, RENTABILIDADE E ENDIVIDAMENTO DA EMPRESA SINQIA NOS ANOS DE 2014 A 2018	Pôster	423

ANÁLISE DOS INDICADORES FINANCEIROS DA EMPRESA NUBANK NOS ANOS DE 2015 E 2016.	Pôster	436
UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO SOBRE A PRODUÇÃO CIENTÍFICA SOBRE EDUCAÇÃO FINANCEIRA	Pôster	444
MARKETING GLOBAL: BARREIRAS TÉCNICAS E PARTICIPAÇÕES BRASILEIRAS NA OMC	Comunicação Oral	450
ESTUDO DA IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PROJETOS NO ÂMBITO DA INCERTEZA ORGANIZACIONAL	Pôster	458
ANÁLISE SOBRE A CAMPANHA DE MARKETING SOCIAL: O ESTUDO DE CASO DA CRIANÇA ESPERANÇA	Pôster	460
IDENTIFICAÇÃO DAS PRINCIPAIS CONVERGÊNCIAS TEÓRICAS DA GESTÃO DE PROJETOS SOB AS PERSPECTIVAS E APLICAÇÕES APRESENTADAS EM DEZ ARTIGOS ANALISADOS	Pôster	483
ANÁLISE DO CUMPRIMENTO DOS LIMITES MÍNIMOS CONSTITUCIONAIS DA SAÚDE NOS MUNICÍPIOS DA MESORREGIÃO NORTE DE MINAS GERAIS	Pôster	486
GESTÃO DE PROJETOS: IDENTIFICAÇÃO DE CONCEITOS TEÓRICOS PRESENTES EM DIVERSOS ARTIGOS	Pôster	504
POLÍTICA DE HIGIENE, SEGURANÇA E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO EM UMA GRÁFICA (EMPRESA JF PLACAS)	Pôster	506
ESTUDO DAS DESPESAS PÚBLICAS DA FUNÇÃO EDUCAÇÃO E SAÚDE DO MUNICÍPIO DE MONTES CLAROS/MG	Pôster	523
TERCEIRIZAÇÃO DA ATIVIDADE-FIM: NOVO ENTEDIMENTO FIRMADO PELO STF	Pôster	543
ANÁLISE DA EVOLUÇÃO DOS RESULTADOS ECONÔMICO-FINANCEIROS DA JBS NO PERÍODO DE 2005 A 2017	Pôster	545
REDES DE STARTUPS: CONFIANÇA, COOPERAÇÃO E APRENDIZAGEM NO NORTE DE MINAS GERAIS AUTORES	Comunicação Oral	561
COOPERAÇÃO EM ECOSISTEMAS DE STARTUP: CASO DA REDE MINAS UP	Comunicação Oral	575
O QUE MUDOU? AS RESPOSTAS ESTRATÉGICAS DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E O PAPEL DO JUDICIÁRIO NA ALTERAÇÃO DO ESTILO BRASILEIRO DE ADMINISTRAR	Pôster	590
COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: A AUTO PERCEPÇÃO DE GESTORES DE CLÍNICAS MÉDICAS	Pôster	604
CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS EM MONTES CLAROS	Pôster	621
MAPA SITUACIONAL DO MARKETING: UM CONDENSADO DAS BIBLIOMETRIAS PUBLICADAS NA ÁREA	Comunicação Oral	641

SATURADO, MATURADO OU EM ASCENSÃO? POR QUAL CAMINHO PERMEIAM AS BIBLIOMETRIAS DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS	Comunicação Oral	657
--	------------------	-----

Obs.1) A formatação e conteúdo dos artigos/ resumo expandido é de responsabilidade dos autores.

2) Cinco resumos simples deferidos e apresentados, não enviaram os artigos em tempo hábil e não constam deste ANAIS

# CUSTO DE TRANSPORTE ESCOLAR RURAL NO MUNÍCIPIO DE MONTES CLAROS - MG

CANELA, Maria Fernandes Mendes<sup>1</sup>  
DANTAS, André Luiz Maia<sup>2</sup>  
GUEDES, Anielen de Jesus Silveira<sup>3</sup>  
SANTOS, Emanuely Aparecida dos<sup>4</sup>  
NETO, Narciso Ferreira dos Santos<sup>5</sup>

**RESUMO:** A existência de transporte escolar rural (TER) é fundamental para a manutenção de alunos nas escolas do campo. Sendo assim, os municípios e estados tem a obrigação de fornecer este transporte de forma segura, confortável e gratuita. Nesse sentido, o objetivo foi comparar a metodologia do GEIPOT que é a utilizada pela Prefeitura do município de Montes Claros-MG para cálculo de custo de transporte escolar rural, com métodos distintos que foram identificados na revisão bibliográfica. Buscando uma forma de determinar uma adequada remuneração para os motoristas (que são contratados para prestar o serviço), o método identificado e escolhido como base para comparação foi o proposto por Neto (2017). O tipo de pesquisa utilizado foi a descritiva, com ênfase quantitativa e analisou-se dados secundários sobre os custos de TER, coletados através de pesquisa documental por meio da atualização de dados fornecidos pelo endereço eletrônico da Prefeitura. No tratamento dos dados foi possível verificar que, em ambos os métodos, o custo fixo representa a maior parcela do custo total (aproximadamente 70%), sendo composto em sua grande parte pela mão de obra. Concluiu-se que através do método de Neto foi possível fazer uma apuração de custo por Km mais alinhada com a realidade dos prestadores de serviço, pois considera especificidades do transporte rural.

**Palavras-chave:** Custo de Transporte Escolar Rural. TER. Remuneração

---

<sup>1</sup> Acadêmica do curso de Administração – UNIMONTES. E-mail: nandamendescanela@gmail.com

<sup>2</sup> Acadêmico do curso de Administração – UNIMONTES. E-mail: maiadantasandre@gmail.com

<sup>3</sup> Acadêmica do curso de Administração – UNIMONTES. E-mail: anielensilveira@gmail.com

<sup>4</sup> Acadêmica do curso de Administração – UNIMONTES. E-mail: emanuely.a.santos@gmail.com

<sup>5</sup> Doutor em Engenharia de Transportes, UFRJ. Professor do Departamento de Administração – UNIMONTES. Email: narciso\_santos1@yahoo.com.br

## **1 INTRODUÇÃO**

A existência de transporte escolar rural (TER) é fundamental para a manutenção de alunos nas escolas do campo. Sendo assim, os municípios e estados tem a obrigação de fornecer este transporte de forma segura, confortável e gratuita. É de conhecimento dos gestores que o oferecimento desse serviço incorre em gastos e que estes devem ser estimados da forma mais próxima possível a fim de se evitar desperdícios de dinheiro público ou falta de interesse do setor privado – para os casos de concessão (NETO, 2017).

Na área organizacional as metodologias utilizadas para as estimativas de custos desempenham um papel importante, pois as informações obtidas através dos estudos de custos podem servir de subsídio para o planejamento, controle e tomada de decisões (HANSEN; MOWEN, 2003). Do mesmo modo, no caso do TER, é importante que a metodologia utilizada seja eficaz, uma vez que o custo do transporte por aluno é a base de referência para os convênios entre estados e municípios e para os contratos com empresas terceirizadas (YAMASHITA, 2009).

Esse é o caso da prefeitura do município de Montes Claros-MG. A instituição não possui frota própria para realização do transporte escolar rural e faz uso do cálculo do custo por aluno para determinar a remuneração que será devida aos motoristas/empresas que são contratados para prestar o serviço.

Diante disso, ao se considerar a importância do transporte escolar rural e a relevância dos estudos dos custos relacionados a ele, este trabalho teve o seguinte objetivo: comparar os custos de transporte escolar rural do município de Montes Claros-MG, obtidos por meio da metodologia do GEIPOT, com métodos distintos que foram identificados na revisão bibliográfica.

A estrutura do trabalho está exposta assim: após esta introdução, tem-se a fundamentação teórica que está dividida em duas sessões, a primeira expõe o panorama geral da situação atual do TER no Brasil e a segunda descreve algumas formas de apuração de cálculo de transporte; em seguida tem-se a descrição da metodologia aplicada neste estudo, onde estão dispostos os métodos e procedimento utilizados para obtenção do resultado; logo após estão dispostos os resultados e suas análises e ao final tem-se a conclusão onde é possível verificar as principais diferenças encontradas nas análises e algumas sugestões para novos estudos.

## **2 REVISÃO LITERÁRIA**

### **2.1 Panorama atual do transporte escolar rural**

De acordo com a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, a educação abrange os processos formativos resultantes das interações do indivíduo com a família e com os grupos sociais

e de trabalho aos quais pertence. Nessa perspectiva, a educação é considerada um dever da família e do Estado, e tem por finalidade contribuir com o desenvolvimento das capacidades de raciocínio lógico e argumentação do indivíduo e, sobretudo, prepará-lo para o exercício da cidadania (BRASIL, 1996). Sendo assim, de acordo com Santos (2010) a educação desempenha um papel essencial no processo de desenvolvimento do país uma vez que proporciona as condições necessárias para a qualificação e o desenvolvimento intelectual dos indivíduos.

Entretanto, as dificuldades em se ter acesso às escolas fazem parte da realidade de diversos jovens e crianças, sendo que alguns dos principais fatores que agravam essa situação referem-se à ausência de serviços de transporte escolar adequados, às condições precárias em que muitos se encontram, à insuficiência do número de instituições e à ausência de estímulo familiar (SANTOS, 2010).

Acerca desse tema, Willer (2015) dá devido destaque aos estudantes brasileiros que residem na zona rural e relata que essa pode ser a razão da não permanência dos mesmos nos sistemas de educação. Os longos trajetos por eles percorridos muitas vezes a pé, ou por meio do transporte coletivo, são muitos dos desafios diários que esses estudantes enfrentam para conseguir chegar até a escola em que estão inseridos, o que impede, em muitos casos, a continuidade do processo de formação. Essas dificuldades no trajeto dos alunos até as escolas acabam por contrariar a recomendação do planejamento escolar brasileiro que diz que o tempo máximo que o aluno da zona rural deve levar de sua residência até a escola deve ser de 45 minutos (ARANTES, 1986).

Pensando nessas dificuldades enfrentadas pelos estudantes das escolas rurais, em 2004 foi criado o Programa Nacional de Apoio ao Transporte do Escolar (PNATE) – instituído pela Lei nº 10.880, de 9 de junho de 2004 – com a finalidade de garantir o acesso, bem como, a permanência dos alunos do ensino fundamental público que residem em área rural e que, além disso, utilizem o transporte escolar por intermédio de assistência financeira, em caráter suplementar, aos Estados, Distrito Federal e municípios (INEP, 2005). Com a Lei nº 11.497, de junho de 2009, o PNATE foi expandido para toda a educação básica, passando a beneficiar os estudantes da educação infantil e do ensino médio que residem em área rural (BRASIL, 2009).

Em se tratando da influência que o transporte escolar exerce sobre o desempenho dos alunos, um estudo realizado por Freitas (2011) em uma escola da zona rural em Ortigueira (PR) demonstrou que o transporte é o problema que mais dificulta o desenvolvimento da educação rural, pois quando chove as estradas ficam inacessíveis e, com isso, os alunos não conseguem chegar até a escola, o que impossibilita a continuidade dos conteúdos ministrados e o processo ensino-

aprendizagem. Além disso, a autora ressalta que para que o educando seja um indivíduo participativo, é preciso que ele tenha condições adequadas de acesso à escola e que chegando lá, encontre educadores motivados, participativos e reflexivos. Entretanto, ela destaca que na maioria das vezes isso não acontece porque os professores também são afetados pelas dificuldades que envolvem o trajeto até as escolas.

Considerando a importância da existência do transporte escolar e o fato de que o Estado tem o papel de viabilizar esse transporte a fim de garantir o acesso a educação, é necessário que o Estado possua um sistema eficaz de gestão de custos para que possa distribuir os seus recursos de maneira adequada (PEREIRA, 2003). Na seção a seguir, serão expostos alguns métodos usuais para o cálculo de custo de transporte escolar rural.

## **2.2 Formas de apuração do cálculo do custo do transporte rural**

Para se obter uma estimativa de custos que se aproxime ao máximo da realidade, é necessário identificar, descrever, quantificar e analisar uma grande variedade de itens com atenção e habilidade. Por isso, é extremamente importante que se identifique a metodologia correta para o cálculo dos custos a fim de se evitar erros na composição do orçamento de uma empresa (MATTOS, 2006).

Em relação aos custos de transporte público urbano, existe uma metodologia já consagrada no Brasil: a da Empresa Brasileira de Planejamento de Transportes – GEIPOT, que é utilizada para cálculo de tarifa de ônibus urbano. Com essa metodologia, o custo de transporte é composto de custos variáveis – todos aqueles que são diretamente ligados à quilometragem rodada, como: consumo de combustíveis, lubrificantes, rodagem e peças e acessórios – que se expressa em unidade monetária por quilômetro (R\$/km); e os custos fixos – parcela do custo da operação que não se altera em função da distância percorrida, como: remuneração do capital, remuneração da força de trabalho e despesas administrativas – que se expressa monetariamente por veículo por mês (R\$/Veículo x mês) (GEIPOT, 1996).

Como descrito, a metodologia desenvolvida pelo GEIPOT é utilizada para o cálculo de tarifa de ônibus urbano. No caso do cálculo do custo do transporte escolar rural (TER), essa metodologia foi adaptada por Neto (2017) sendo as principais diferenças caracterizadas pelo uso de valores variáveis para os itens rodagem, combustível e manutenção. Os cálculos para apuração desses valores tiveram como critérios aspectos que se associam ao estado de conservação das vias percorridas e dos veículos utilizados, e são os seguintes: velocidade limite baseada nas rampas e potência do motor; índice de rugosidade baseado no estado de deterioração das vias; densidade



específica do ar em  $\text{kg/m}^3$  baseado em altitude em relação ao nível do mar eno coeficiente adimensional aerodinâmico de arraste; velocidade limite baseada nas rampas e capacidade de frear, velocidade limite determinada pelas curvas e velocidade limite baseada na rugosidade e corresponde a severidade de deslocamento.

Além disso, o TER apresenta algumas especificidades metodológicas em comparação com o método do GEIPOT, que são: a) o tráfego, em sua maioria, por vias não pavimentadas que alteram os coeficientes de consumo e manutenção; b) a menor reutilização dos veículos devido ao fato de realizarem apenas uma rota por turno; c) a depreciação dos veículos que supera a idade máxima de 12 anos, prazo utilizado no método GEIPOT e; d) o uso de uma frota heterogênea, como vans e kombis, que não possuem coeficientes descritos no GEIPOT.

Neto (2017) ainda afirma que existem métodos de cálculo do custo de transporte que utilizam sistemas de informação geográficos (SIG), em que, no caso do TER, tem como base as seguintes etapas: localização geográfica da residência dos alunos e localização das escolas onde cada estudante irá estudar, tendo assim pares ordenados de origem e destino. Com a demanda definida, o próximo passo é a definição da oferta, que são as rotas com o custo mínimo. Apurados os dados de demanda e oferta, é efetuada a roteirização onde são apropriados os veículos de forma correta a serem utilizados no TER, bem como, a produção quilométrica total de cada rota.

Outra forma de apuração dos custos do transporte escolar rural é a apontada por Fernandes e Allora (2009), e tem como base o método da Unidade de Esforço de Prestação de Serviços (UEPS) que permite chegar a um custo por aluno no TER em cada unidade de ensino, sendo de competência municipal, estadual ou até mesmo federal, e que possui etapas importantes a serem seguidas como a correta identificação dos custos fixos e variáveis.

Conforme descrito na literatura, os custos fixos não se modificam em decorrência da quilometragem corrida, acontecendo mesmo quando os veículos não estão trabalhando, representado em unidade monetária por veículo por mês ( $\text{R\$}/\text{Veículo} \times \text{mês}$ ) e os custos variáveis são unidade monetária por quilômetro ( $\text{R\$}/\text{Km}$ ), originada sempre quando os veículos estão em operação, como, por exemplo, despesas com combustível. O custo do transporte escolar rural (TER) em cada rota é deliberado então pelo somatório do custo fixo por quilômetro mais o custo variável ( $\text{CF} + \text{CV Km}$ ), chegando assim ao custo em reais por quilômetro.

O valor de serviço base (VSB), mesmo não sendo ponderado como custo, se trata de um conceito importante para se avaliar os esforços de cada rota percorrida, um valor que se manterá constante no tempo e que permite a identificação do esforço dessa prestação de serviço com o

transporte escolar. Além disso, o modelo considera como importantes as etapas referentes a determinação da equivalência UEPS, que busca modificar-se a unidade R\$/Km em uma unidade constante no tempo chamado UEPS/Km e também da quantidade UEPS/Aluno que transforma a unidade Km/Aluno em unidade constante no tempo definida como UEPS/Aluno. Isso possibilita obter o esforço de transportar cada aluno em determinada rota orçada e identificar uma unidade padrão constante no tempo ao custo pelo valor mensal da UEPS para definir o custo monetário.

Na última etapa deste método, os respectivos autores ressaltam que se faz necessário determinar a UEPS total consumida por rede de ensino a fim de identificar o esforço utilizado em cada rede de ensino e determinar o valor mensal da UEPS em reais. A partir disso, torna-se possível saber o custo unitário da prestação de serviço, ou seja, o custo por aluno em reais, e por fim alocar os custos R\$/Aluno consumida em cada rede de ensino, onde os objetivos de custeio deverão absorver os custos de prestação de serviços conforme o esforço consumido para transportar os alunos de cada rede de ensino e em cada rota. Assim, através dessas etapas pode-se chegar a todos os custos de todas as rotas de alunos por rede de ensino.

Diante do exposto, entende-se que esses métodos são eficazes e a determinação de qual deles será utilizado dependerá das especificidades de cada situação. Além disso, nota-se que tanto os métodos supracitados, quanto outros métodos existentes permitem adaptações de acordo com a necessidade de utilização. Dessa forma, percebe-se que tanto o GEIPOT, ou a adaptação de Neto com utilização de SIG quanto o UEPS, são métodos de grande importância para apurar os custos de transporte escolar rural, e cabe ao gestor determinar qual método melhor se adapta ao cenário apresentado.

### **3 METODOLOGIA**

Essa seção trata dos principais elementos metodológicos da pesquisa onde consta a classificação da pesquisa, a seleção dos dados e definição dos procedimentos aplicados.

O tipo de pesquisa utilizado foi a descritiva porque expõe os procedimentos necessários para apuração dos custos de transporte escolar, com ênfase quantitativa. Utilizou-se dados secundários sobre os custos de TER, coletados através de pesquisa documental por meio da Planilha de Precificação de Transporte Escolar Rural, disponibilizada no endereço eletrônico da Prefeitura de Montes Claros – MG.

O objetivo geral do estudo foi comparar os custos de transporte escolar rural do município de Montes Claros-MG, obtidos por meio da metodologia do GEIPOT – que utiliza

indicadores de consumo fixos que podem levar a possíveis variações de custo de transporte – com métodos distintos – que não utilizassem de indicadores tabelados e fixos independentemente das condições da via – identificados na revisão bibliográfica.

Após as análises dos métodos identificados escolheu-se o proposto por Neto (2017) que adota valores médios para as condições das rodovias (geometria horizontal, vertical e pavimento), atendendo assim ao critério de ser um método que trabalha e considera as possíveis variações de indicadores de consumo nos custos variáveis ocasionadas pelas especificidades do transporte rural.

Na base de dados utilizada encontra-se um total de 95 itinerários que atendem a região de Montes Claros – MG e zona rural, e utilizou-se o filtro Rotas (Quadro 1) sendo as com menor e com maior quilometragem total por cada grupo de veículos nomeados como VAN 1 (Rota 57 e 58), VAN 2 (Rota 55 e 54), VAN 3 (Rota 83 e 54), MICRO (Rota 83 e 40) e ONIBUS (Rota 62 e 41), respectivamente. Ressalta-se que os anos de fabricação de todos os veículos utilizados para análise são 2004 e 2014, sendo os anos mais antigos e mais recentes. Na análise também se considerou que os veículos possuem capacidades de passageiros distintas.

**Quadro 1 – Rotas Parâmetro para Análise do Custo/Aluno**

<b>Ordem</b>	<b>Roteiro (origem / destino)</b>	<b>KM/DIA</b>	<b>KM Ociosa</b>	<b>KM Total</b>	<b>Total Alunos</b>
41	Estreito - Tabuas - Poço Novo - Vila Nova de Minas	87,3	5	92,3	64
54	Mandacará- I e II - Mimoso - Cruzinha - Jason Caetano	78,6	10	88,6	14
55	Lapa Grande - Faz. Quebradas - Montes Claros	9	1,8	10,8	16
57	Lagoinha de Baixo - Montes Claros	8,6	1,72	10,32	14
58	Faz. Caraíbas - Faz. Sansara - Canoas - Montes Claros	60,8	5	65,8	14
62	Pedra Preta – Ermidinha	19,8	3,96	23,76	28
83	Ponta do Morro - Laranjão - Pau D'Oleo	14,6	2,92	17,52	17

Fonte: Adaptado da Planilha da Prefeitura de Montes Claros, 2018.

Utilizou-se a planilha de Custo de Transporte Escolar Rural da Prefeitura de Montes Claros-MG para se conhecer o custo unitário de cada aluno para a prefeitura, e com isso se ter uma base para comparar com os custos resultantes da Planilha de cálculo baseada em Neto. Os coeficientes de consumo foram utilizados de duas formas: inicialmente com os utilizados pelo

GEIPOT e em seguida testou-se a metodologia proposta por Neto (2017) para o cálculo do transporte escolar rural.

Os valores referentes ao preço médio da gasolina (R\$ 4,905) e do diesel (R\$ 3,735) foram atualizados de acordo com o levantamento de preços realizado pela Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP), sendo estes os preços médios praticados pelos postos de combustível de Montes Claros – MG até a data da última coleta de dados (08 de novembro de 2018). Ressalta-se que dentre os modelos de veículos selecionados para análise, o único que utiliza gasolina como combustível são os integrantes do Grupo VAN 1, os demais utilizam diesel.

Atualizaram-se também os valores de lubrificante e pneus, respectivamente, para o veículo Kombi – R\$ 160,00 e R\$ 430,00, para as Vans – R\$ 24,90 e R\$ 430,00, para os Micro-ônibus – R\$ 20,00 e R\$ 900,00, e para os Ônibus – R\$ 20,00 e R\$ 1200,00. Além desses valores, atualizou-se também os salários referentes ao motorista (Van: R\$ 1.612,14, Micro-ônibus: R\$ 1.765,00, Ônibus: R\$ 2.107,00) e aos monitores (R\$ 1.102,54).

#### **4 ANÁLISES DE RESULTADOS**

A seguir são apresentados os resultados do método utilizado pela Prefeitura de Montes Claros e o proposto por Neto (2017), que foi o escolhido para se efetuar a análise de comparação. Os resultados são descritos em grupos referentes aos tipos de veículos e estão representados nos quadros 2, 3 e 4, sendo apresentados na vertical os valores de custo e na horizontal o ano de fabricação do veículo.

Vale ressaltar que no tratamento dos dados, foi possível observar que independente do método utilizado, aproximadamente 70% do custo total do transporte escolar é fixo, com a maior parcela sendo atribuída a mão de obra, conforme detalhados abaixo.

No Quadro 2, nota-se que tratando da rota com menor quilometragem para o primeiro grupo, o custo por aluno segundo a metodologia de Neto (2017), considerando os veículos de 2004, teve variação em torno de 8% a mais que o pago pelo método GEIPOT, e para os veículos de 2014 o aumento foi em média 18,7%. Ressalta-se que, mesmo tendo aumento de 7%, o custo por aluno encontrado para o veículo Kombi foi o que mais se distanciou da média, o que poderia ser justificado pelo preço do veículo, fator que influencia diretamente no custo apurado. Já se tratando da rota com maior quilometragem, tanto para os veículos de 2004 e 2014, a variação foi em média 27% a mais.

**Quadro 2 – Custo por Aluno do Grupo VAN 1**

GRUPO	MODELO	ROTAS	2004		DIF %	2014		DIF %
			MOC	NETO		MOC	NETO	
VAN 1	TOPIC	MENOR 57 (20,64 KM)	R\$ 18,70	R\$ 20,38	8%	R\$ 18,70	R\$ 25,01	25%
	GRAN TOPIC VAN		R\$ 18,70	R\$ 20,38	8%	R\$ 18,70	R\$ 24,62	24%
	KOMBI		R\$ 18,86	R\$ 20,54	8%	R\$ 22,55	R\$ 24,23	7%
	TOPIC	MAIOR 58 (131,6 KM)	R\$ 27,02	R\$ 37,71	28%	R\$ 31,65	R\$ 42,34	25%
	GRAN TOPIC VAN		R\$ 27,02	R\$ 37,71	28%	R\$ 31,26	R\$ 41,95	25%
	KOMBI		R\$ 27,18	R\$ 37,87	28%	R\$ 30,87	R\$ 41,55	26%

Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

Em relação ao segundo e terceiro grupo (Quadro 3), nota-se que, utilizando a metodologia de Neto (2017), houve aumento no custo por aluno tanto para a rota de menor quilometragem quanto para a de maior. Para os veículos do ano 2004 a diferença entre os custos obtidos nas duas rotas foi de 9% a mais na maior rota, e para os veículos de 2014 foi de 8%. Podendo assim intuir que quanto maior a distância percorrida maior será o custo por aluno, pois neste caso o custo variável terá maior influência na composição do custo total.

**Quadro 3 –Custo por Aluno do Grupo VAN 2 E VAN 3**

GRUPO	MODELO	ROTAS	2004		DIF %	2014		DIF %
			MOC	NETO		MOC	NETO	
VAN 2	JUMPER (TODOS)	<b>MENOR 55 (21,6 KM)</b>	R\$ 16,46	R\$ 17,16	4%	R\$ 23,44	R\$ 24,14	3%
	TRANSIT (TODOS)		R\$ 16,19	R\$ 16,89	4%	R\$ 23,09	R\$ 23,80	3%
	H-100		R\$ 16,40	R\$ 17,10	4%	R\$ 16,19	R\$ 16,89	4%
	HYUNDAI (DEMAIS MODELOS)		R\$ 16,40	R\$ 17,10	4%	R\$ 16,19	R\$ 16,89	4%
	DUCATO (TODOS)		R\$ 16,48	R\$ 17,18	4%	R\$ 22,63	R\$ 23,33	3%
	BESTA GS GRAND (TODOS)		R\$ 16,49	R\$ 17,19	4%	R\$ 16,19	R\$ 16,89	4%
	BESTA (DEMAIS MODELOS)		R\$ 16,34	R\$ 17,05	4%	R\$ 16,19	R\$ 16,89	4%
	MB 310 SPRINTER (TODOS)		R\$ 16,48	R\$ 17,18	4%	R\$ 16,19	R\$ 16,89	4%
	MB 313 SPRINTER (TODOS)		R\$ 16,55	R\$ 17,25	4%	R\$ 23,12	R\$ 23,83	3%
	JUMPER (TODOS)		<b>MAIOR 54 (88,6 KM)</b>	R\$ 22,97	R\$ 26,27	13%	R\$ 30,95	R\$ 34,24
	TRANSIT (TODOS)	R\$ 22,66		R\$ 25,95	13%	R\$ 30,55	R\$ 33,85	10%
	H-100	R\$ 22,90		R\$ 26,19	13%	R\$ 22,66	R\$ 25,95	13%
	HYUNDAI (DEMAIS MODELOS)	R\$ 22,91		R\$ 26,20	13%	R\$ 22,66	R\$ 25,95	13%
	DUCATO (TODOS)	R\$ 22,99		R\$ 26,28	13%	R\$ 30,02	R\$ 33,32	10%
	BESTA GS GRAND (TODOS)	R\$ 23,00		R\$ 26,30	13%	R\$ 22,66	R\$ 25,95	13%
	BESTA (DEMAIS MODELOS)	R\$ 22,84		R\$ 26,13	13%	R\$ 22,66	R\$ 25,95	13%
	MB 310 SPRINTER (TODOS)	R\$ 22,99		R\$ 26,29	13%	R\$ 22,66	R\$ 25,95	13%
	MB 313 SPRINTER (TODOS)	R\$ 23,08	R\$ 26,37	12%	R\$ 30,59	R\$ 33,88	10%	
VAN 3	MB 311/312 SPRINTER (TODOS)	<b>MENOR 83 (17,52 KM)</b>	R\$ 15,36	R\$ 15,93	4%	R\$ 21,30	R\$ 21,86	3%
	MB 413 SPRINTER (TODOS)		R\$ 15,39	R\$ 15,95	4%	R\$ 15,05	R\$ 15,61	4%
	MB 415 SPRINTER (TODOS)		R\$ 15,05	R\$ 15,61	4%	R\$ 20,21	R\$ 20,78	3%
	MB 515 SPRINTER (TODOS)		R\$ 15,05	R\$ 15,61	4%	R\$ 20,50	R\$ 21,07	3%
	BOXER (TODOS)		R\$ 15,27	R\$ 15,84	4%	R\$ 20,62	R\$ 21,18	3%
	MASTER (TODOS)	R\$ 15,41	R\$ 15,98	4%	R\$ 21,22	R\$ 21,78	3%	
	MB 311/312 SPRINTER (TODOS)	<b>MAIOR 54 (88,6 KM)</b>	R\$ 23,18	R\$ 26,65	13%	R\$ 30,39	R\$ 33,86	10%
	MB 413 SPRINTER (TODOS)		R\$ 23,21	R\$ 26,68	13%	R\$ 22,80	R\$ 26,27	13%
	MB 415 SPRINTER (TODOS)		R\$ 22,80	R\$ 26,27	13%	R\$ 29,07	R\$ 32,54	11%
	MB 515 SPRINTER (TODOS)		R\$ 22,80	R\$ 26,27	13%	R\$ 29,42	R\$ 32,89	11%
	BOXER (TODOS)		R\$ 23,07	R\$ 26,54	13%	R\$ 29,56	R\$ 33,04	11%
MASTER (TODOS)	R\$ 23,24		R\$ 26,72	13%	R\$ 30,29	R\$ 33,77	10%	

Fonte: Elaborado pelos autores, 2018

Conforme o Quadro 4, pode-se observar que o custo por aluno no grupo Micro-ônibus, obteve percentuais aproximados. As rotas de menor quilometragem, tanto para os veículos de 2004 quanto para os de 2014, o método de Neto sugere um custo em média 2% maior do que o método

utilizado pela prefeitura de Montes Claros, já nas rotas de maior quilometragem com os veículos de 2004 a média foi de 4% e para os de 2014 de 6%, também devido à maior influência dos custos variáveis.

**Quadro 4 –Custo por Aluno do Grupo MICRO**

GRUPO	MODELO	ROTAS	2004		DIF %	2014		DIF %
			MOC	NETO		MOC	NETO	
MICRO	VOLARE A6 (TODOS)	MENOR 83 (17,52 KM)	R\$ 17,04	R\$ 17,37	2%	R\$ 16,01	R\$ 16,34	2%
	VOLARE A8 (TODOS)		R\$ 17,17	R\$ 17,50	2%	R\$ 16,01	R\$ 16,34	2%
	VOLARE DW9		R\$ 16,01	R\$ 16,34	2%	R\$ 27,56	R\$ 27,89	1%
	VOLARE V5 (TODOS)		R\$ 16,01	R\$ 16,34	2%	R\$ 22,94	R\$ 23,27	1%
	VOLARE V6		R\$ 16,01	R\$ 16,34	2%	R\$ 23,80	R\$ 24,13	1%
	VOLARE V8		R\$ 16,01	R\$ 16,34	2%	R\$ 16,01	R\$ 16,34	2%
	VOLARE W8		R\$ 17,17	R\$ 17,50	2%	R\$ 25,92	R\$ 26,25	1%
	VOLARE A6 (TODOS)	MAIOR 40 (85,6 KM)	R\$ 17,27	R\$ 18,58	7%	R\$ 16,44	R\$ 17,75	7%
	VOLARE A8 (TODOS)		R\$ 17,38	R\$ 18,69	7%	R\$ 16,44	R\$ 17,75	7%
	VOLARE DW9		R\$ 17,44	R\$ 17,75	2%	R\$ 25,78	R\$ 27,09	5%
	VOLARE V5 (TODOS)		R\$ 17,44	R\$ 17,75	2%	R\$ 22,04	R\$ 23,35	6%
	VOLARE V6		R\$ 17,44	R\$ 17,75	2%	R\$ 22,74	R\$ 24,05	5%
	VOLARE V8		R\$ 17,44	R\$ 17,75	2%	R\$ 23,14	R\$ 24,45	5%
	VOLARE W8		R\$ 17,37	R\$ 18,68	7%	R\$ 24,46	R\$ 25,77	5%

Fonte: Elaborado pelos autores, 2018

Como pode se observar no Quadro 5, os percentuais negativos encontrados entre o método utilizado pela Prefeitura de Montes Claros e o modelo de Neto mostraram que no grupo ônibus, tanto nas rotas com menor e com maior quilometragem em ambos os anos, o custo apurado pela prefeitura está acima do valor que seria correspondente caso fosse utilizada a metodologia proposta por Neto. Isso se deve ao fato de que o custo fixo é melhor aproveitado devido a maior capacidade do veículo, dessa forma ao dividir por uma maior quantidade de alunos, a parcela do custo fixo –que integra o custo total por aluno –fica diluída na quantidade de alunos, influenciando então no custo total de cada um.

**Quadro5 –Custo por Aluno do Grupo ÔNIBUS**

GRUPO	MODELO	ROTAS	2004		DIF %	2014		DIF %
			MOC	NETO		MOC	NETO	
ONIBUS	VOLARE W7 (TODOS)	<b>MENOR 62 (23,76 KM)</b>	R\$ 11,61	R\$ 11,44	-1%	R\$ 18,55	R\$ 18,38	-1%
	VOLARE W9 (TODOS)		R\$ 11,16	R\$ 11,44	2%	R\$ 17,95	R\$17,78	-1%
	LO-812/814 9 (TODOS)		R\$ 12,33	R\$ 12,16	-1%	R\$ 17,94	R\$ 17,77	-1%
	LO-915 9 (TODOS)		R\$ 11,61	R\$11,44	-1%	R\$ 11,61	R\$ 11,44	-1%
	O-500 - R (TODOS)		R\$ 12,80	R\$ 12,63	-1%	R\$ 11,61	R\$ 11,44	-1%
	OF-1418 (TODOS)		R\$ 12,32	R\$ 12,15	-1%	R\$ 11,61	R\$ 11,44	-1%
ONIBUS	OF-1519 (TODOS)		R\$ 11,61	R\$ 11,44	-1%	R\$ 18,24	R\$ 18,07	-1%
	OF-1722 (TODOS)		R\$ 12,50	R\$ 12,33	-1%	R\$ 20,02	R\$ 19,85	-1%
	OH-1628 (TODOS)		R\$ 11,61	R\$ 11,44	-1%	R\$ 20,28	R\$ 20,12	-1%
	L94 E (DEMAIS MODELOS)		R\$ 12,13	R\$ 11,96	-1%	R\$ 25,50	R\$ 25,33	-1%
	15180 (TODOS)		R\$ 11,61	R\$ 11,44	-1%	R\$ 11,61	R\$ 11,44	-1%
	15.190 (TODOS)		R\$ 11,61	R\$ 11,44	-1%	R\$ 18,35	R\$ 18,18	-1%
	17.210		R\$ 12,33	R\$ 12,16	-1%	R\$ 11,61	R\$ 11,44	-1%
	17.230		R\$ 11,61	R\$ 11,44	-1%	R\$ 20,18	R\$ 20,01	-1%
	8.150		R\$ 12,31	R\$ 12,14	-1%	R\$ 11,61	R\$ 11,44	-1%
	9.150		R\$ 12,33	R\$ 12,16	-1%	R\$ 18,53	R\$ 18,36	-1%
	VOLKSWAGEN (DEMAIS MODELOS)		R\$ 11,80	R\$ 11,63	-1%	R\$ 19,26	R\$ 19,10	-1%
	B58E (DEMAIS MODELOS)		R\$ 12,83	R\$ 12,66	-1%	R\$ 23,18	R\$ 23,01	-1%
ONIBUS	VOLARE W7 (TODOS)	<b>MAIOR 40 (85,6 KM)</b>	R\$ 9,52	R\$ 8,95	-6%	R\$ 12,56	R\$ 11,99	-5%
	VOLARE W9 (TODOS)		R\$ 9,52	R\$ 8,95	-6%	R\$ 12,30	R\$ 11,73	-5%
	LO-812/814 9 (TODOS)		R\$ 9,84	R\$ 9,27	-6%	R\$ 12,29	R\$ 11,72	-5%
	LO-915 9 (TODOS)		R\$ 9,52	R\$ 8,95	-6%	R\$ 9,52	R\$ 8,95	-6%
	O-500 - R (TODOS)		R\$ 10,05	R\$ 9,48	-6%	R\$ 9,52	R\$ 8,95	-6%
	OF-1418 (TODOS)		R\$ 9,84	R\$ 9,26	-6%	R\$ 9,52	R\$ 8,95	-6%
	OF-1519 (TODOS)		R\$ 9,52	R\$ 8,95	-6%	R\$ 2,43	R\$11,85	-5%
	OF-1722 (TODOS)		R\$ 9,91	R\$ 9,34	-6%	R\$ 13,20	R\$12,63	-5%
	OH-1628 (TODOS)		R\$ 9,52	R\$ 8,95	-6%	R\$ 13,32	R\$12,75	-4%
	L94 E (DEMAIS MODELOS)		R\$ 9,75	R\$ 9,18	-6%	R\$ 15,60	R\$ 15,03	-4%
	15180 (TODOS)		R\$ 9,52	R\$ 8,95	-6%	R\$ 9,52	R\$ 8,95	-6%
	15.190 (TODOS)		R\$ 9,52	R\$ 8,95	-6%	R\$ 12,47	R\$ 11,90	-5%
	17.210		R\$ 9,84	R\$ 9,27	-6%	R\$ 9,52	R\$ 8,95	-6%
	17.230		R\$ 9,52	R\$ 8,95	-6%	R\$13,27	R\$12,70	-4%
	8.150		R\$ 9,83	R\$ 9,26	-6%	R\$ 9,52	R\$ 8,95	-6%
	9.150		R\$ 9,84	R\$ 9,27	-6%	R\$12,55	R\$11,98	-5%
	VOLKSWAGEN (DEMAIS MODELOS)		R\$ 9,61	R\$ 9,04	-6%	R\$12,87	R\$12,30	-5%
B58E (DEMAIS MODELOS)	R\$ 10,06	R\$ 9,49	-6%	R\$ 14,59	R\$ 14,02	-4%		

Fonte: Elaborado pelos autores, 2018



No tratamento dos dados foi possível verificar que, em ambos os métodos, o custo fixo representa a maior parcela do custo total, aproximadamente 70%. Esse é o motivo pelo qual a variação do custo entre os dois métodos não foi tão alta nas rotas de menor quilometragem, uma vez que os indicadores do método de Neto influenciam somente nos custos variáveis, que, nesses casos, vão ser menores do que os que incorrem em vias de maior quilometragem.

## 5 CONCLUSÃO

A comparação dos resultados obtidos através das análises dos dois métodos permite verificar que há uma oscilação entre o método utilizado pela Prefeitura de Montes Claros-MG e o proposto por Neto. Através do método de Neto, é possível fazer a apuração de custo por Km mais alinhado com a realidade dos prestadores de serviço pois considera especificidades do transporte rural, diferente de uma estimativa, por exemplo, com valores fixos como feita pela prefeitura utilizando o método do GEIPOT (2006).

O que pode explicar a diferença encontrada é o fato de a prefeitura fazer uso de uma metodologia consagrada e utilizada para o transporte coletivo urbano (GEIPOT), o que faz com que os indicadores não sejam adequados para o cálculo do custo de transporte rural ao não considerar em seu cálculo as possíveis variações de consumo que podem ocorrer por influência do estado das vias rurais.

Após o conhecimento e tratamento dos dados, encontrou-se algumas relações e pôde-se perceber que a metodologia proposta por Neto (2017) veio para agregar na remuneração dos motoristas, pois o mesmo observa que variáveis como o tipo de via e estrada, inclinações, entre outros pontos, contribuem para maior desgaste dos veículos e ocasionando uma deterioração precoce do bem, além de aumentar a necessidade de gastos com manutenções do veículo.

O que pode ser observado também é que independentemente do método utilizado, aproximadamente 70% do custo total do transporte escolar é fixo, com a maior parcela sendo atribuída a mão de obra. Desta forma cabe ao gestor manter o foco e seus esforços na diminuição destes custos através de tomadas de decisão que reduzam as horas gastas com mão de obra e principalmente com o reaproveitamento de veículos, que pode ser fruto de trabalhos futuras nas áreas de roteirização de veículos e otimização de tripulação, .

Com isso pode-se inferir que uma remuneração mais justa poderia trazer uma melhor qualidade do serviço prestado, melhores condições de trabalho, dentre outros benefícios como

melhoramento da frota proporcionando maior segurança e conforto para os alunos que utilizam o serviço.

Depois de ter identificado o problema e realizada a comparação e análise entre as metodologias, ficou evidente neste estudo quaiissão os dados que o gestor de transporte escolar deve ter em mãos no momento da estimativa dos custos para que ela seja realizada de forma adequada.

## REFERÊNCIAS

ANP: Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis – **Síntese dos preços praticados em Montes Claros–MG**, 2018. Disponível em:

<[https://preco.anp.gov.br/include/Resumo\\_Por\\_Municipio\\_Index.asp](https://preco.anp.gov.br/include/Resumo_Por_Municipio_Index.asp)>. Acesso em: 14 de nov. 2018.

ARANTES, C.O. **Planejamento de rede escolar**: questões teóricas e metodológicas. Ministério da Educação, Centro de Desenvolvimento e Apoio Técnico a Educação. Brasília, 1986.

BRASIL. Lei nº 11.497, de 16 de junho de 2009. Dispõe sobre o atendimento da alimentação escolar e do Programa Dinheiro Direto na Escola aos alunos da educação básica; altera as Leis nºs 10.880, de 9 de junho de 2004, 11.273, de 6 de fevereiro de 2006, 11.507, de 20 de julho de 2007; revoga dispositivos da Medida Provisória nº 2.178-36, de 24 de agosto de 2001, e a Lei nº 8.913, de 12 de julho de 1994; e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 2009.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, 1996.

FERNANDES, L.; ALLORA, V. Método unidade de esforço da prestação de serviços (UEPS): uma estimativa de custos para o transporte escolar rural. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 16., 2009, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza: ABC, 2009.

FREITAS, Dulceli Pierin de. **O transporte escolar e sua influência no aprendizado do aluno do campo**. UFPR – monografia. Matinhos - Paraná, 2011.

GEIPOT. Cálculo de Tarifas de Ônibus Urbanos. Empresa Brasileira de Planejamento de Transporte. Brasília, DF: 1996

INEP: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – **Cartilha do transporte escolar**. – Brasília: (mimeo), 2005. Disponível em: <<http://www.fnde.gov.br>>. Acesso em: 05 de out. 2018.

NETO, Edyr Laizo. **Proposta de metodologia de cálculo do custo operacional para o transporte escolar rural**: estudo de caso do estado do Espírito Santo. UFMG – Dissertação de mestrado. Belo Horizonte – MG, 2017.

PEREIRA, Jeronimo Rosário Tanan. **A Importância da Implantação de Sistema de Custos para a Gestão do Setor Público**. X Congresso Brasileiro de Custos. Guarapari, ES, Brasil, 2003.

SANTOS, Tatiára Monteiro Marques dos. **Transporte escolar rural na perspectiva de gestores e planejadores/operadores: subsídios para políticas públicas**. Dissertação (Mestrado em Ciência Política) – Universidade de Brasília (UNB), Brasília, 2010.

WILLER, Luciano Carvalho. **Evolução do transporte escolar rural brasileiro no modo rodoviário**. XXIX Congresso Nacional de Pesquisa em Transportes da ANPET. Ouro Preto, 2015.

HANSEN, Don R.; MOWEN, Maryanne M. **Gestão de custos: contabilidade e controle**. São Paulo: Pioneira, 2003.

YAMASHITA, Yaeko. **Metodologia de estimativa do custo por aluno para o transporte escolar rural no modo rodoviário**. Universidade de Brasília - UnB. Brasília, DF, 2009.

# O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL AFETIVO, NORMATIVO E INSTRUMENTAL: estudo de caso da empresa Biscoito Mineiro

AZEVEDO, Alicia Cristina Soares<sup>6</sup>  
DANTAS, André Luiz Maia<sup>7</sup>  
GUEDES, Anielen de Jesus Silveira<sup>8</sup>  
SANTOS, Emanuely Aparecida dos<sup>9</sup>  
SOARES, Maria José de Lima<sup>10</sup>  
SOARES, Simarly Maria<sup>11</sup>

**RESUMO:** Este estudo buscou identificar o grau de comprometimento organizacional dos indivíduos da empresa Biscoito Mineiro, com sede em Januária e filial em Montes Claros. A pesquisa teve caráter descritivo, para coleta de dados foi utilizada a aplicação de um questionário estruturado, com base no modelo tridimensional de Meyer e Allen (1997), sendo que todos os funcionários da empresa responderam por meio de um link enviado. Considerando os antecedentes dos estudos dos autores, os dados foram tratados por distribuição de frequência e analisados de forma descritiva. Os resultados demonstraram que o comprometimento afetivo foi predominante com tendência para o normativo e instrumental.

**Palavras-chave:** Comprometimento organizacional; indivíduos; Modelo Tridimensional.

**ABSTRACT:** This study aimed to identify the degree of organizational commitment of the individuals of the company Biscoito Mineiro, with headquarters in Januária and branch in Montes Claros. The research had a descriptive character, to collect data was used the application of a structured questionnaire, based on the three-dimensional model of Meyer and Allen (1997), and all employees of the company responded via a link sent. Considering the antecedents of the authors' studies, the data were treated by frequency distribution and analyzed in a descriptive way. The results showed that affective impairment was predominant with a normative and instrumental tendency.

**Key-words:** Organizational Commitment; individuals; Three-dimensional model.

---

<sup>6</sup>Estudante do curso de graduação em Administração pela Universidade Estadual de Montes Claros – UNIMONTES

<sup>7</sup>Estudante do curso de graduação em Administração pela Universidade Estadual de Montes Claros – UNIMONTES

<sup>8</sup>Estudante do curso de graduação em Administração pela Universidade Estadual de Montes Claros – UNIMONTES

<sup>9</sup>Estudante do curso de graduação em Administração pela Universidade Estadual de Montes Claros – UNIMONTES

<sup>10</sup>Estudante do curso de graduação em Administração pela Universidade Estadual de Montes Claros – UNIMONTES

<sup>11</sup>Professora mestre do curso de graduação em Administração pela Universidade Estadual de Montes Claros - UNIMONTES

## 1. INTRODUÇÃO

As organizações estão inseridas em um contexto de transformações, onde as intensas mudanças em escala mundial são causas de grandes impactos sobre o ambiente de trabalho e sobre as relações entre o indivíduo e a organização em que ele está inserido. Por isso, as empresas buscam por pessoas que sejam comprometidas com a organização. Vergara (2000) ressalta que é importante construir uma relação de comprometimento e a organização deve estar em sintonia com as mudanças do ambiente que a cerca. Do comprometimento é derivada uma série de atitudes e comportamentos desejáveis, como: baixas taxas de rotatividade, elevado grau de assiduidade e pontualidade, atitudes positivas diante da mudança, comportamento de cidadania, alto desempenho individual, entre outros. Para Fischer et.al (2009) os diversos resultados proporcionados pelo alto grau de comprometimento conferem à temática relevância estratégica nos dias atuais.

Por isso, é importante descobrir em que dimensões o comprometimento está vinculado, para estabelecer uma política de gestão adequada para lidar com as pessoas. Foram consideradas as seguintes variáveis para detectar o comprometimento: **dimensão afetiva**, correspondente ao grau que o indivíduo se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido com a sua saída da empresa e nela permanece porque quer; **dimensão instrumental** que é o grau em que o indivíduo se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída da empresa e nela permanece porque precisa; **dimensão normativa** que diz respeito ao grau em que o indivíduo possui um sentimento da obrigação, ou dever moral, de permanecer na organização e nela permanece porque sente que deve (MEYER et. al, 2002).

Este estudo teve como foco, identificar o grau de comprometimento organizacional dos indivíduos da empresa prestadora de serviços, Biscoito Mineiro, com sede em Januária e filial em Montes Claros. Para coleta de dados foi utilizada a aplicação de um questionário estruturado, tendo como base no modelo tridimensional de Meyer e Allen (1997), em que todos os funcionários da empresa, responderam por meio de um link enviado para a empresa. Espera-se que o estudo contribua no sentido de demonstrar que há formas de avaliar o comprometimento para a gestão eficaz de pessoas.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Contexto do Comprometimento Organizacional

Ao longo dos últimos 40 anos, têm-se estudado profundamente sobre o comprometimento organizacional, que tem como enfoque principal, encontrar explicações para o

nível de comprometimento do indivíduo no ambiente de trabalho. Medeiros e Enders (1998) mencionam que muitos estudos procuraram formular modelos para quantificar o comprometimento, a fim de estudá-los em face de variáveis que lhe são consequentes e variáveis que o antecedem.

Em 1938, Chester Barnard foi o responsável por elaborar o primeiro estudo relacionado ao comprometimento organizacional, onde as ideias foram posteriormente corroboradas por James March e Herbert Simon em 1958 e Howard Becker em 1960. Esses autores ressaltavam que podem emergir vínculos fortes, na medida em que as organizações atendem às necessidades e expectativas trazidas pelo seu trabalhador. No ano de 1961, Amitai Etzioni corroborou a perspectiva instrumental referente ao grau de desenvolvimento no projeto de trabalho, assim como o custo do abandono, seja ele financeiro, psicológico ou social (BASTOS, 1998). Foi validado no ano de 1979 por Richard Mowday e alguns indivíduos, um instrumento para mensuração do comprometimento, o Questionário de Comprometimento Organizacional -QCO, sendo uma escala de atitudes, com o formato Likert, composto por 15 itens. Em 1982, foi publicado um livro clássico sobre o comprometimento organizacional, onde enfatizava que a natureza afetiva do processo de identificação do indivíduo, com os valores e objetivos da organização em que está inserido.

Amitai Etzioni desenvolveu trabalhos que corroboram com a dimensão afetiva, relacionando mecanismos utilizados pelas organizações para obtenção da concordância/obediência aos padrões de envolvimento que foram gerados entre os trabalhadores. Yoash Wiener no ano de 1982 desenvolveu um trabalho que expõe uma nova dimensão para o comprometimento organizacional, sendo a dimensão normativa. Medeiros e Enders (1998), explicam que indivíduos comprometidos exibem certos comportamentos, pelo fato de acreditarem que é certo e moral fazê-lo. John Meyer e Natalie Allen iniciaram em 1984, uma série de estudos, realizando uma análise de variância com diversas escalas. Desenvolveram também, dois questionários diferentes, sendo: o Affective Commitment Scale - ACS, onde mede o comprometimento Afetivo; o Continuance Commitment Scale- CCS, que mede o comprometimento Instrumental. Foi identificada em 1987, a dimensão Normativa, que foi apoiada no trabalho Yoash Wiener de 1982. Meyer e Allen conceitualizaram em 1991, o modelo tridimensional agrupando as dimensões afetivas, instrumentais e normativas, no ano de 1993 o modelo sofreu algumas modificações seguindo Medeiros e Enders (1998). Conforme Souza et. alii, (2001), em âmbito nacional, boa parte dos estudos relacionados a comprometimento organizacional, com destaque para os trabalhos de Borges Andrade et alii.(1990), Bastos (1994), Bandeira e indivíduos (2000), onde visavam testar modelos explicativos.

Percebe-se, portanto, que as pesquisas de comprometimento organizacional têm

mostrado evolução, com propósito de possibilitar maior compreensão das dimensões do vínculo do indivíduo com a organização.

## **2.2 O que é comprometimento organizacional?**

Quando se trata da palavra comprometimento, têm-se diferentes significados, incluindo o de linguagem cotidiana. Para Bastos *et. all*(1997), o termo mais comumente utilizado na literatura técnica internacional relativa ao tema é originado da língua inglesa, a expressão *commitment*

Na língua inglesa, comprometer tem quatro eixos de significados: a noção de confiar; de encarregar, comissionar, designar; de perpetrar ou desempenhar; e o significado de envolver, engajar, juntar. Na língua portuguesa, comprometer pode ter significado de: envolver-se; obrigar-se por compromisso; expor algo a algum embaraço ou perigo. Pode também ter identificação com um significado de agregamento, engajamento e envolvimento.

Bastos *et. all*(1997, p. 26), ressaltam sobre o comprometimento sendo: como uma disposição, comprometimento é usado para descrever não somente ações, mas o próprio indivíduo sendo assim tomado como um estado, caracterizado por sentimentos ou até mesmo reações afetivas positivas, como lealdade em relação a algo. Para Medeiros e Enders (1998), o comprometimento está relacionado a uma forte crença e a aceitação dos objetivos e valores da organização, ou seja, estar disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização e um forte desejo de se manter como membro da mesma. Mowday *et alii* (1982, p. 27) entendem que o comprometimento organizacional pode ser caracterizado por no mínimo três fatores, sendo eles: “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”. Segundo Robbins (2002) os valores da cultura dominante, compartilhados por grande parte dos membros das organizações, podem aumentar ou diminuir o comprometimento organizacional. Robbins afirma que a cultura dominante não é imutável, ela evolui a medida que novos membros são inseridos na organização, alternando os valores e o que se é entendido como comprometimento.

## **2.3 O modelo tridimensional de Meyer e Allen**

Entender o vínculo de comprometimento ou qual tipo de processo psicológico fundamenta a relação do indivíduo com a sua organização é um grande desafio dos estudos sobre o assunto. O comprometimento visto como possuindo três dimensões: afetiva, instrumental e normativa é um modelo referente a esses estudos.

Meyer e Allen (1997, p.3) caracterizam os indivíduos nas três dimensões da seguinte maneira: pessoas com um forte comprometimento afetivo ficam na empresa porque elas querem, assim desejam o comprometimento afetivo é o comprometimento como um apego, como um envolvimento, onde se tem um reconhecimento com a organização; aquelas com comprometimento instrumental permanecem na empresa porque elas precisam, essa dimensão é vista como uso das recompensas e custos associados, e os indivíduos que apresenta comprometimento normativo ficam na empresa porque eles sentem que são obrigados a permanecer na organização.

Ainda sobre a dimensão afetiva, Mowday *et. all*, *apud* Meyer e Allen (1997, p.12) consideram o comprometimento como: “a relativa força de identificação individual com o envolvimento em uma organização”. Kanter *apud* Meyer e Allen, (1997, p.12) conceituam como “a ligação de fundo individual de afetividade e emoção com o grupo”. O comprometimento afetivo é onde o individuo geralmente incumbe-se de uma postura positiva diante do trabalho e da empresa, acredita-se que essa dimensão desperta a vontade e desejo que o colaborar tem diante de suas atividades relacionadas a ele, como trabalho e empresa. O grande significado pessoal que a empresa propicia ao individuo, as compreensões dos problemas da empresa como se fossem dele, o elo emocional com a empresa, a felicidade do individuo em dedicar o resto de sua carreira na empresa, podem ser considerados fatores desse comprometimento afetivo.

No comprometimento instrumental os indivíduos permanecem no trabalho porque elas necessitam das recompensas oferecidas pela empresa, esse comprometimento seria criado a partir de dois aspectos antecedentes: a magnitude ou o numero de investimentos feitos pelo individuo na empresa e na falta de opções de empregos no mercado, segundo Meyer e Allen.

Meyer e Allen (1997) apresentam ainda algumas definições de outros autores sobre o comprometimento sob a perspectiva da dimensão instrumental. Para Hrebiniak & Alutto *apud* Meyer e Allen (1997, p.12), definem o comprometimento em sua dimensão instrumental como sendo: “um fenômeno estrutural que ocorre como um resultado de individuo organizado, transações e alterações no lado das apostas ou investimentos extras”. Para Kanter *apud* Meyer e Allen (1997, p.12) seria “o proveito associado com a participação e um custo associado com o ir embora da organização”.

A escassez de alternativas de outro emprego imediato como fator negativo, caso o individuo deixe a empresa, o esforço já realizado para com a organização, a dificuldade em deixar a empresa mesmo que quisesse e a necessidade do individuo de permanecer na empresa atual podem ser considerados como indicadores de comprometimento instrumental. Nos trabalhos de Howard Becker de 1960, fala que o individuo permanece na empresa analisando custos versus benefícios



relacionados a sua saída, ou seja, o indivíduo deixará a empresa assim que identificar maior vantagem em sua saída.

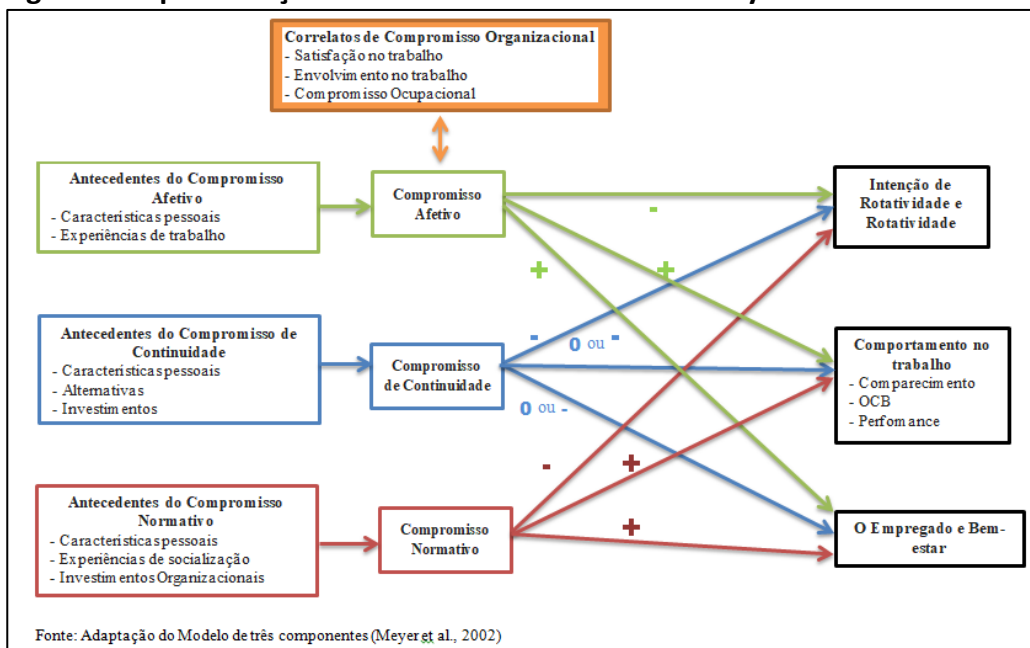
Já no comprometimento normativo é possível identificar alto nível de comprometimento por parte do indivíduo em relação à organização. Segundo Meyer e Allen (1997), as pessoas com comprometimento normativo ficam na empresa porque elas sentem que são obrigadas. Apontam alguns pareceres de outros autores sobre o comprometimento com dimensão normativa. Para Marsh e Mannariapud Meyer e Allen (1997, p.12), o indivíduo comprometido na dimensão normativa “considera isto moralmente correto para permanecer na companhia, apesar de tudo, de quanto é o aumento de *status* ou satisfação que a firma lhe dá por anos”. De acordo com Wienerapud Meyer e Allen (1997, p.12), “a totalidade de pressões normativas internalizadas para agir de uma determinada maneira, que encontra metas organizacionais e interesses”.

A obrigação do indivíduo em ficar na empresa, o fato de não considerar correto, mesmo tendo vantagens para ele, deixar a empresa no presente momento, a obrigação moral do indivíduo com as pessoas do seu trabalho, o sentimento de dever muito a empresa, de lealdade podem ser vistos como indicadores do comprometimento normativo.

Segundo Meyer e Allen (1997), é possível encontrar numa única pessoa as três dimensões de comprometimento como, por exemplo, uma forte obrigação (normativo), uma forte necessidade (instrumental) e um baixo desejo (afetivo) de permanecer na empresa, reforçando assim a existência de combinação de níveis das três dimensões na composição de um estado de comprometimento organizacional.

Na figura 1, tem-se a representação do modelo tridimensional de Meyer e Allen:

**Figura 1: Representação do modelo Trimensional de Meyer e Allen**



Fonte: Meyer et. al, 2002

## 2METODOLOGIA

A definição da pesquisa quanto à classificação por objetivo foi definida como uma pesquisa descritiva. Segundo GIL (2002) a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinadas populações ou fenômenos. Uma de suas características está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

Destacam-se também na pesquisa descritiva aquelas que visam descrever características de grupos (idade, sexo, procedência etc.), como também a descrição de um processo numa organização, o estudo do nível de atendimento de entidades, levantamento de opiniões, atitudes e crenças de uma população, etc.

A classificação da pesquisa por procedimento, segundo Duarte; Furtado (2014), a ser utilizada será a bibliográfica seguida da pesquisa de campo. A pesquisa bibliográfica é o “estudo sistematizado desenvolvido a partir do material já produzido e publicado para outras finalidades, constituído principalmente de livros e artigos científicos, material impresso, teses, monografias e outros, geralmente encontrados nas bibliotecas e redes eletrônicas, acessível ao público em geral” (DUARTE; FURTADO, 2014, p. 28), propiciando assim uma base teórica sobre o assunto e um preparo para desenvolver a pesquisa. A pesquisa de campo caracteriza-se pela interrogação direta as

pessoas que detenham informações que atendam aos objetivos da pesquisa e cujo comportamento se deseja conhecer (DUARTE; FURTADO, 2014).

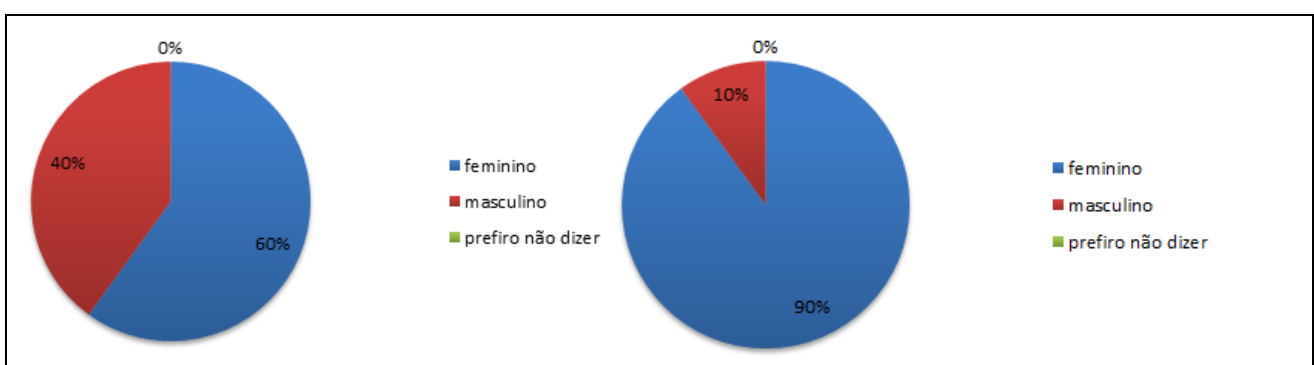
Foram utilizados questionários como instrumento de coleta de dados construído com uma série de perguntas elaboradas, geralmente pré-codificadas e com um apelo ou nota explicativa iniciando-o. Caracteriza-se pela privacidade na leitura, interpretação e preenchimento do questionário pelo informante (DUARTE; FURTADO, 2014).

Para coleta de dados, foram utilizados questionários estruturados com base no modelo tridimensional de Meyer e Allen (1997), enviados através de um link onde todos os funcionários da empresa responderam. O questionário é composto de 16 itens em uma escala de Likert de 0 a 5 (concordo totalmente, concordo parcialmente, não concordo nem discordo, discordo parcialmente, discordo totalmente). Os três primeiros indicadores do questionário são neutros, em seguida tem-se oito indicadores sendo quatro relacionados ao comprometimento instrumental e quatro ao comprometimento normativo e os cinco últimos referem-se ao comprometimento afetivo. A análise dos dados deu-se pelo uso de frequência das respostas obtidas através dos questionários.

#### 4ANÁLISE DOS RESULTADOS

Ao analisar os resultados obtidos por meio da aplicação dos questionários, pode-se constatar que a Empresa Biscoito Mineiro, possui em sua maioria funcionários do sexo do sexo feminino com 90% (Januária) e 60% (Montes Claros) respectivamente. A seguir a figura 2 apresenta os gráficos dos resultados da questão.

**Figura 2: Sexo dos funcionários da matriz e filial respectivamente**

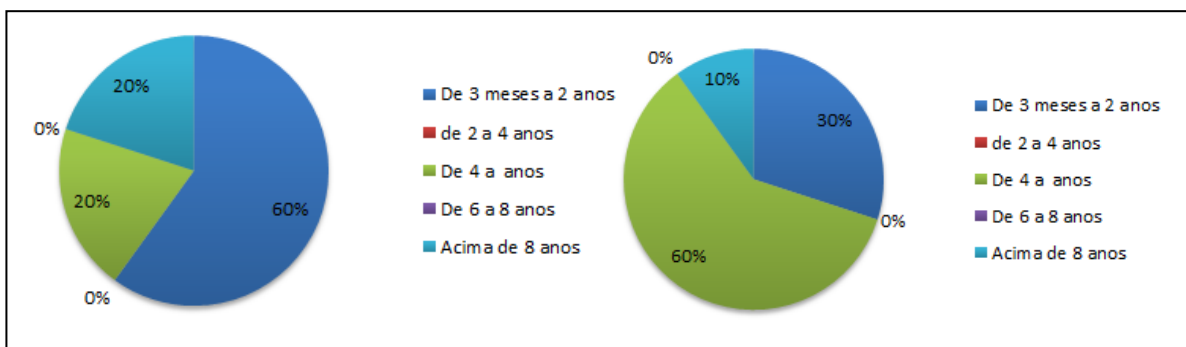


Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

Quanto ao tempo de trabalho dos funcionários na organização, apesar de haver uma diferença de tempo de funcionamento entre as duas unidades, percebe-se que na matriz o tempo de

atuação gira em torno de 3 meses – 2 anos, e na filial o percentual é de 60% para funcionários de 2 – 4 anos de atuação. Abaixo o quadro 2 mostra o tempo de trabalho nas duas empresas.

**Figura 3: Tempo de trabalho matriz e filial**

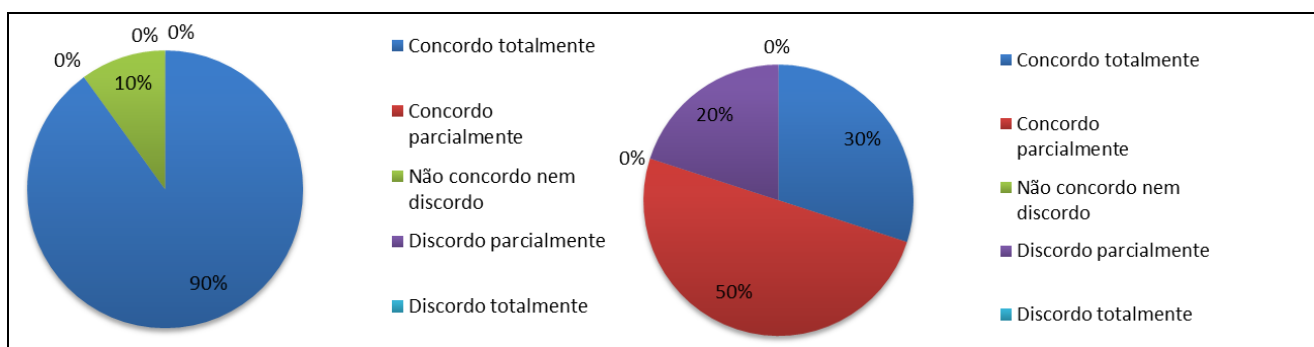


Fonte: Elaborado pelos autores, 2017.

Para análise das dimensões do comprometimento organizacional foi utilizado o instrumento de Meyer, Allen e Smith (1993). Será apresentado o resultado por dimensão, inicialmente afetiva, instrumental e normativa.

Ao considerar o comprometimento instrumental foi feita a seguinte afirmação baseando-se no modelo: Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada. Na matriz, em Januária, 90% dos funcionários responderam concordo totalmente. Já na Filial localizada em Montes Claros, apenas 30% responderam concordo totalmente e 50 % concordo parcialmente. O gráfico 1 representa os percentuais obtidos.

**Figura 4: Comprometimento instrumental matriz e filial**

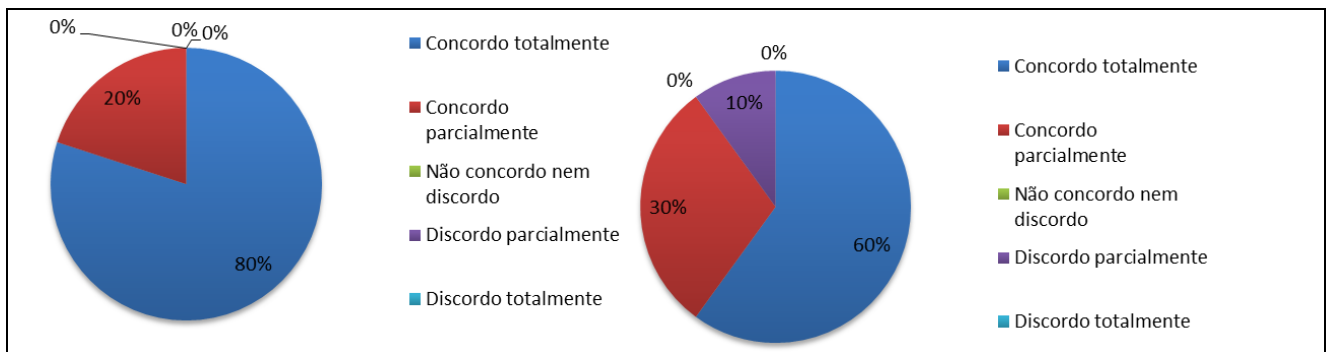


Fonte: Pesquisa direta, 2017.

Ao analisar o comprometimento normativo e o sentimento dos funcionários com relação a esse componente foi feita a afirmativa: Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui. Podendo-se perceber que em relação à matriz 80%

responderam concordo totalmente um percentual relevante em que a permanência no emprego que denota uma obrigação moral. E na filial 60% responderam concordo totalmente e 10% discordo parcialmente que representa um resultado menor, mas que do total 30% responderam concordo parcialmente. Abaixo o gráfico 2 demonstra os resultados da questão na matriz e filial:

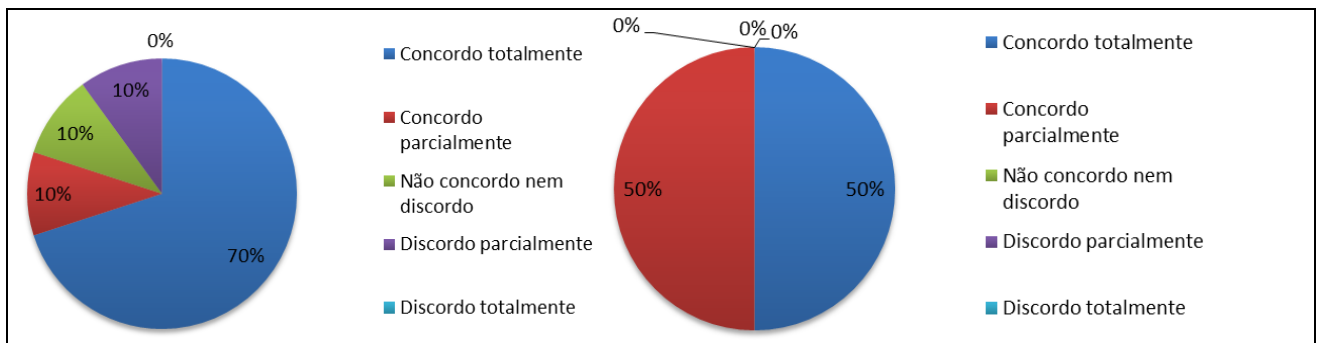
**Figura 5: Comprometimento Normativo Matriz e Filial**



Fonte: Pesquisa direta, 2017.

No que se refere ao comprometimento afetivo, uma das declarações utilizadas do modelo para identificar esse componente foi a seguinte: Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus. Na matriz 70% dos respondentes concordam totalmente. Essa dimensão pode ser caracterizada com um esforço considerável em benefício da empresa. Na filial 50% dos funcionários concordam totalmente e 50% concordam parcialmente. Segue o gráfico 3 para melhor visualização:

**Figura 6: Comprometimento afetivo Matriz e Filial**

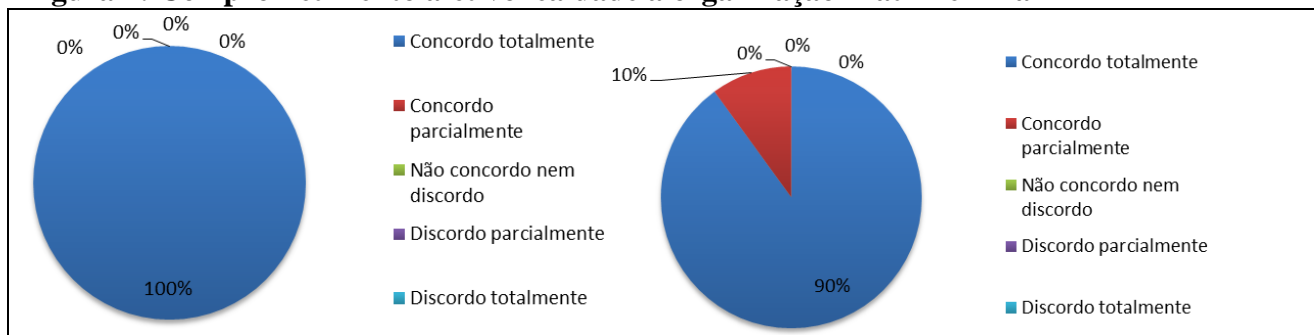


Fonte: Pesquisa direta, 2017.

Ainda com relação à afetividade, ao questionar a lealdade dos funcionários 100% dos funcionários da matriz responderam concordo totalmente e na filial 90% também responderam o mesmo, o que demonstra grande relevância, pois com isso mostra que tanto os funcionários da matriz quanto os da filial tem respeito e consideração à empresa que trabalham como se pode ver no

gráfico seguinte:

**Figura 7: Comprometimento afetivo lealdade à organização Matriz e Filial**



Fonte: Pesquisa direta, 2017.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O primeiro grupo de afirmações tange à dimensão Instrumental, identificou-se que há na Matriz uma necessidade dos funcionários de se manterem no trabalho para garantir certa estabilidade, uma vez que, de acordo com o modelo nesse comprometimento o empregado mantém se no emprego por necessidade ou escassez de alternativas.

O segundo grupo de proposições buscavam entender sobre a dimensão Normativa, expondo que na Filial o sentimento relacionado a esse componente estava mais alta.

O terceiro e último grupo de afirmativas estava relacionando o sentimento do funcionário pela empresa ao Componente Afetividade. As médias resultantes foram de concordância para os respondidos pelos funcionários de Januária, e pelos de Montes Claros, o percentual ficou aproximadamente em 60% para concordo totalmente.

Considerando as análises dos resultados obtidos entende-se que o estudo foi relevante ao mostrar a visão dos funcionários da Empresa Biscoito Mineiro, onde estes são ligados de forma mais forte por laços afetivos, o que é interessante para as unidades, pois o funcionário que está na organização por vontade própria é um funcionário leal às ideias da empresa trabalhando para o crescimento da mesma.

Sugere-se para trabalhos futuros, estudos com novas pesquisas, buscando entender qual a relação entre a dimensão afetiva dos funcionários com a empresa familiar.

## REFERENCIAS

6Qualit@s Revista Eletrônica ISSN 1677 4280 Vol.13. No 1 (2012)

ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, v. 63, p. 1-18, 1990.

BASTOS, Antônio Virgílio; BRANDÃO, Margarida Guimarães Andrade.; PINHO, Ana Paula Moreno. Comprometimento organizacional: explorando este conceito entre servidores de instituições universitárias. *Revista de Administração Contemporânea: Rio de Janeiro, RJ Maio/1997*.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; CAMASCHI, Carlos Eduardo; XAVIER, Odiva Silva. Comprometimento organizacional em instituição de pesquisa: diferenças entre meio e fim. *Revista de Administração: São Paulo, SP, 1990*

DUARTE, Simone Viana; FURTADO, Maria Sueli Viana. Manual para elaboração de monografias e projetos de pesquisa. 3. Ed. Montes Claros: Unimontes, 2002.

FISCHER, André Luiz; DUTRA, Joel Souza; COSTA, Wilson Aparecido. *Gestão de Pessoas - Desafios Estratégicos das Organizações*. São Paulo: Atlas, 2009, p.232.

GIL, 2002, Como Elaborar Projeto de Pesquisa. Docente. ifrn.edu. br/.../gil...elaborar-projetos-de-pesquisa.-sao-paulo-atlas-2002. Acesso em 28 de janeiro de 2018.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire; ENDERS, Wayne Thomas Enders. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). *Revista de Administração Contemporânea: Rio de Janeiro, RJ Dezembro/1998*.

MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J. *Commitment in the Workplace - Theory, Research and Application*. Advanced Topics in Organizational Behavior. SAGE Publications. Thousand Oaks, California, 1997.

MOLLER, Claus. *O lado humano da qualidade*. São Paulo: Pioneira, 1994, p.183.

SOUZA, Maíra G.S; TAMAYO, Álvaro; VILAR, Luciana; RAMOS, Juliana L.; ALBERNAZ, Janaína V.; FERREIRA, Nadia P. Prioridades Axiológicas e Comprometimento Organizacional. *Psicologia: teoria e pesquisa*. Brasília, DF. Janeiro-abril/2001.

VERGARA, Sylvia C. *Gestão de pessoas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

**O TIPO DE *MINDSET* DOS MICRO E PEQUENOS EMPRESÁRIOS COMO INFLUÊNCIA  
NO USO DAS FERRAMENTAS E TÉCNICAS DA ADMINISTRAÇÃO: ESTUDO  
REALIZADO COM EMPRESAS LOCALIZADAS EM MONTES CLAROS, MINAS  
GERAIS, BRASIL**

**AGUILAR, Camila Silva<sup>1</sup>  
PINHEIRO, Cristh Ellen<sup>2</sup>  
BARROSO, Marcelo Henrique Silva<sup>3</sup>**

**Resumo:** Devido à importância das micro e pequenas empresas na cidade de Montes Claros, Minas Gerais, Brasil, foi realizado um estudo com esse tipo de organização, o qual identificou as ferramentas e técnicas utilizadas pelos micro e pequenos empresários e relacionou com o seu tipo de *mindset*, buscando explicar a influência do mesmo no desempenho das empresas. Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa com os empresários, em que foi aplicado um questionário denominado *CheckUp* de gestão, para que fosse possível identificar a eficácia das ferramentas e técnicas utilizadas por eles, além disso, foi aplicado outro questionário para identificar o tipo de *mindset* que cada um possui. Com a pesquisa realizada, foi constatado baixo índice de eficácia das ferramentas e técnicas nas demais áreas da organização, e identificou-se que 75% dos empresários têm o *mindset* fixo e 25% de crescimento.

**Palavras-chave:** Ferramentas; Empresas; Gestão; pensamento.

## **INTRODUÇÃO**

As micro e pequenas empresas têm destaque nos diversos mercados da economia mundial. Contribuem na criação de oportunidades de empregos e no desenvolvimento regional. Por isso essas empresas são vistas como meios importantes para a criação e inovação de ferramentas para estimular a competitividade de mercado (NETO; LOURENÇÃO; OLIVEIRA, 2006). As empresas que estão nesse ramo de atuação também têm grande representatividade na economia brasileira, tendo em vista que grande parte dos empregos no país é gerada por elas e obtém uma boa participação no Produto Interno Bruto (PIB). O SEBRAE (2015) salienta que em 2001, no Brasil, as MPEs representavam 23,2% do Produto Interno Bruto (PIB), já em 2011, alcançou-se um

---

<sup>1</sup>Acadêmica de Graduação em Administração da UNIFPMOC. E-mail: [cs.camilaaguilar@gmail.com](mailto:cs.camilaaguilar@gmail.com)

<sup>2</sup>Professora da UNIFIPMOC. E-mail: [cristhefp@yahoo.com.br](mailto:cristhefp@yahoo.com.br)

<sup>3</sup>Acadêmico de Graduação em Administração da UNIFPMOC. E-mail: [marcelo.silvaspfc30@gmail.com](mailto:marcelo.silvaspfc30@gmail.com)



percentual relativamente melhor, sendo ele de 27%. Entretanto, apesar desses índices, pesquisas realizadas no ano de 2010 constataram que cerca de 58% das micro e pequenas empresas fecharam as portas antes de completar cinco anos (PORTAL BRASIL, 2012).

O estudo acerca das ferramentas e técnicas utilizadas pelas micro e pequenas empresas como um dos principais fatores que influenciam em sua mortalidade precoce se faz necessário devido aos altos índices que as pesquisas ainda apontam sobre a mortalidade precoce dessas empresas. Considerando que o comércio cidade de Montes Claros – MG é formado basicamente por MPEs, além de ser uma cidade universitária e a maior do Norte de Minas, recebendo todos os dias milhares de moradores da região.

Durante anos de pesquisas na área da administração, foram desenvolvidas várias ferramentas e técnicas que buscam facilitar a gestão das empresas. Por que os empresários/gestores não as utilizam? Qual a eficácia das utilizadas? É preciso responder estas questões para desenvolver o estudo sobre as ferramentas e técnicas utilizadas pelas MPEs.

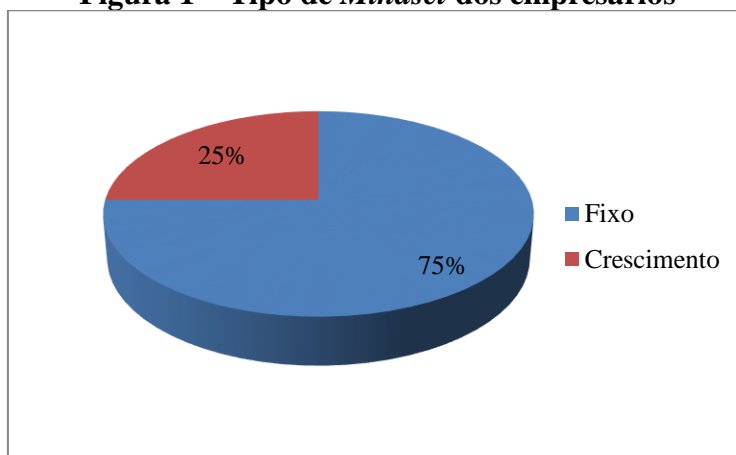
Diante disso, o objetivo desta pesquisa foi identificar e analisar a eficácia das ferramentas e técnicas utilizadas por micro e pequenas empresas localizadas na cidade de Montes Claros, Minas Gerais, Brasil. Tendo como objetivos específicos analisar o nível de eficácia das ferramentas utilizadas; verificar o conhecimento dos empresários acerca das ferramentas e técnicas de gestão, identificar o tipo de *mindset* dos empresários e averiguar as maiores dificuldades enfrentadas pelas empresas. Para o alcance dos objetivos, foi realizada uma pesquisa com MPEs na cidade de Montes Claros – MG. Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa, em que foram analisadas as áreas de Marketing, Gestão de Pessoas, Finanças, Produção e Planejamento estratégico das empresas estudadas e identificado o tipo de *Mindset* que cada empresário possui. Aplicou-se um formulário denominado *CheckUp* de gestão, o qual dispunha de questionamentos acerca das ferramentas de gestão utilizadas pelos mesmos, além de um questionário que identificou o tipo de *Mindset* que cada empresário possui. Dweck (2016), explica que uma pessoa pode ter o *Mindset* fixo ou de crescimento, sendo que no fixo se tem um pensamento que as habilidades que um sujeito possui não podem ser modificadas, considera-se que elas são permanentes, já no de crescimento tem a perspectiva de que sempre se pode aperfeiçoar uma habilidade que possuímos. A aceitação de mudanças e o reconhecimento de um erro também são aspectos relacionados ao tipo de *Mindset*. Nas organizações não é diferente, o tipo de *Mindset* de um empresário/gestor pode influenciar no desempenho da empresa.

## DESENVOLVIMENTO

### Tipo de *Mindset* dos empresários

A falta de conhecimento e aprimoramento das habilidades já existentes são fatores que influenciam no desempenho das empresas, pode-se afirmar que o tipo de *Mindset* dos empresários também é um aspecto a ser estudado, Dweck (2016), explica que uma pessoa pode ter o *Mindset* fixo ou de crescimento, sendo que no fixo se tem um pensamento que as habilidades que um sujeito possui não podem ser modificadas, considera-se que elas são permanentes, já no de crescimento tem a perspectiva de que sempre se pode aperfeiçoar uma habilidade que possuímos. A aceitação de mudanças e o reconhecimento de um erro também são aspectos relacionados ao tipo de *Mindset*. Nas organizações não é diferente, o tipo de *Mindset* de um empresário/gestor pode influenciar no desempenho da empresa. Dweck (2016) ainda relata um estudo de cinco anos realizado com onze empresas que aumentaram a sua lucratividade em relação aos seus concorrentes. Ela explica que no estudo compararam-se essas empresas que tiveram a ascensão com empresas com recursos semelhantes do mesmo ramo, e concluiu-se que o fator crucial que as diferenciavam era o tipo de líder que cada uma tinha. As organizações que melhoraram o seu desempenho tinham um líder com *Mindset* de crescimento, eles buscavam sempre melhorar, identificam os seus erros e tentam melhorar, não culpam os seus funcionários por seus próprios erros, procuram quais as qualificações suas empresas estão necessitando no momento e necessitarão no futuro. Ao realizar a pesquisa, identificou-se que 75% dos empresários têm o *Mindset* fixo e 25% o *Mindset* de crescimento, como pode ser observado na figura abaixo.

**Figura 1 – Tipo de *Mindset* dos empresários**



Fonte: Elaboração própria.

## **Eficácia das ferramentas utilizadas na gestão: Finanças**

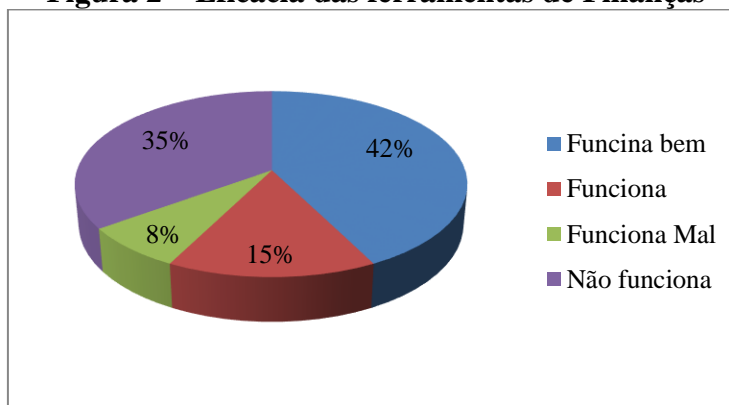
Estudos realizados por Edmister (1972) apontaram que um dos principais fatores que influenciam na mortalidade das pequenas empresas é a má gestão financeira. Considerando que ele constatou que é possível prever a falência de uma dessas empresas com até 5 anos de antes da mesma encerrar suas atividades.

Nesse contexto, Mahamid (2012), também afirma que a falta de conhecimento sobre a própria gestão financeira é um fator que está associado à mortalidade precoce, além de citar outros motivos, tais como a falta de conhecimentos sobre o mercado atuante, como também a falta de conhecimentos sobre a gestão administrativa da organização.

Diante os fatos, foi realizado um checkup sobre as ferramentas e técnicas de gestão financeira que são utilizadas e realmente funcionam nas suas operações. Então, foi constatado que 42% funcionam bem; pouco mais de 15% funcionam e as demais são razoáveis, não funcionam ou funcionam mal.

A figura abaixo representa o resultado encontrado:

**Figura 2 – Eficácia das ferramentas de Finanças**



Fonte: Elaboração própria.

## **Eficácia das ferramentas utilizadas na gestão: Planejamento estratégico**

O planejamento, hoje, pode ser considerado um diferencial competitivo, sendo que é uma forma de tomar decisão antecipadamente, porém, grande parte dos micro e pequenos empresários não fazem uso dessa ferramenta, o que acaba causando dificuldades no futuro.

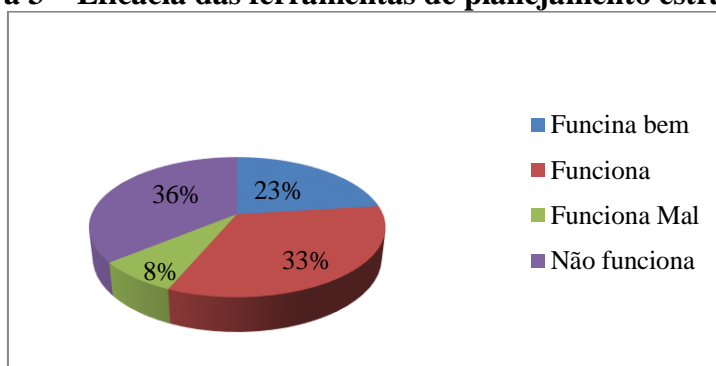
Diante disso, Certo e Peter (1995) afirmam que é necessário o acompanhamento e análise de três ambientes da organização, sendo eles: ambiente interno, organizacional e externo. Considerando que o ambiente interno abrange os departamentos da empresa como Marketing, Rh, produção,

contábil, dentre outros; o organizacional envolve aspectos externos que influenciam nas operações da empresa tais como fornecedores, concorrentes e clientes, e o ambiente externo envolve questões globais como fatores políticos, econômicos etc.

O SEBRAE-SP (2010) realizou uma pesquisa em que foi apresentada seis principais causas de mortalidade das empresas paulistas, considerando que se constatou que quatro causas foram consideradas de cunho estratégico prévio, insuficiência de políticas de apoio para micro e pequenas empresas e conjuntura econômica desfavorável ao negócio.

Com a pesquisa realizada, pode-se afirmar que as empresas analisadas não têm um planejamento estratégico adequado, sendo que 23% das ferramentas e técnicas de planejamento funcionam bem nas organizações, cerca de 33% funciona bem e 44% não funciona ou funciona mal. A figura 3 representa o que foi constatado:

**Figura 3 – Eficácia das ferramentas de planejamento estratégico**



Fonte: Elaboração própria.

### **Eficácia das ferramentas utilizadas na gestão: Recursos Humanos**

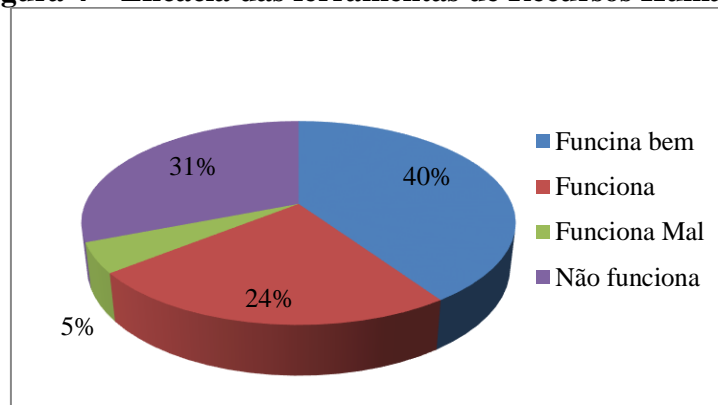
As empresas vêm buscando maior eficiência e eficácia na área de gestão de pessoas, sendo que a mesma é responsável em gerir os recursos humanos dentro das organizações, desenvolvendo estratégias e utilizando métodos para melhorar o desempenho dos colaboradores.

Nesse contexto, Saviani (1995) afirma que as empresas ainda confundem Departamento Pessoal com política de Recursos Humanos. Tendo em vista que Departamento Pessoal está relacionado com os aspectos quantitativos do funcionário, bem como número de faltas, remuneração, horas trabalhadas etc. Já a política de Recursos Humanos está voltada para descrição de cargos; os objetivos dos colaboradores, diante disso é realizado um plano carreira; gestão da satisfação do funcionário para que o mesmo melhore seu desempenho etc.

Com isso, Santos (2004) complementa que as organizações vêm buscando investir em um plano estratégico para estar à frente dos concorrentes e criar diferencial competitivo. Portanto, a área de Recursos Humanos tem sido o principal alvo dos empresários, considerando que para um negócio ser bem-sucedido é necessário ter uma equipe competente, e para isso é necessário selecionar o colaborador ideal. Sendo assim, será possível agregar valor ao produto ou serviço da organização através da criatividade, inovação e sinergia dos funcionários.

No checkup das ferramentas e técnicas de Recursos Humanos, foi constatado que 40% das ferramentas funcionam bem; 24% funcionam; 5% não funcionam e 31% não funcionam. A figura 4 representa os resultados encontrados:

**Figura 4 – Eficácia das ferramentas de Recursos Humanos**



Fonte: Elaboração própria.

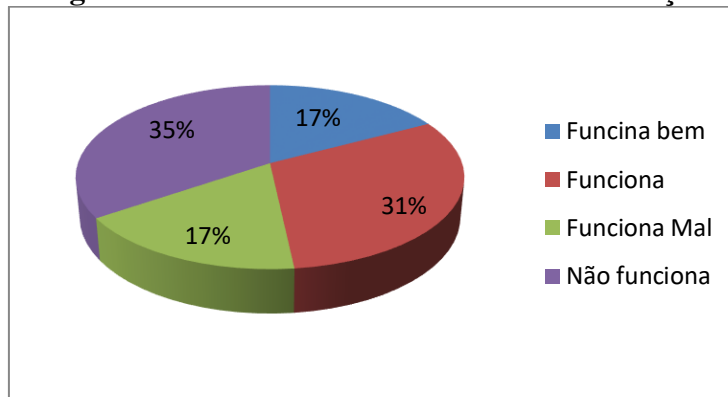
### **Eficácia das ferramentas utilizadas na gestão: Produção**

Ramos e Fonseca (1995) afirmam que em um estudo realizado em 1000 empresas, no ano de 1990 constatou as dificuldades enfrentadas por elas relacionadas à área de produção. Como resultado, foram identificados que 50% não utilizavam planejamento de vendas, 47% não utilizavam ferramentas e técnicas para a gestão de estoque, 40% não tinham planejamento da produção, 90% não utilizavam recursos de informática e 75% das empresas não planejavam o seu *layout*.

Visto que as MPEs estão inseridas em um mercado que está em constante mudança, de acordo com Hansallet al. (1995), o papel do gerenciamento da produção pode auxiliar as empresas a adaptar-se e ajustar frente aos problemas enfrentados, não apenas planejar o uso dos recursos da organização.

Na análise das ferramentas e técnicas da área de produção, foi identificado que 17% das ferramentas e técnicas funcionam bem; 31% funcionam; 17% funcionam mal e 35% não funcionam como pode ser observado na figura 5:

**Figura 5 – Eficácia das ferramentas de Produção**



Fonte: Elaboração própria.

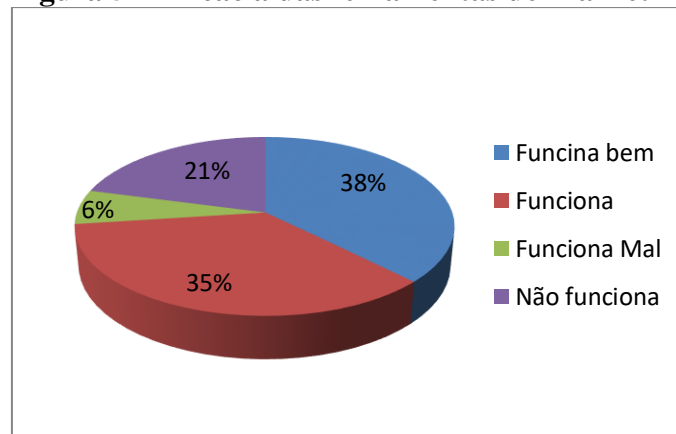
### **Eficácia das ferramentas utilizadas na gestão: Marketing**

A área de Marketing vem proporcionando um bom retorno para as empresas que utilizam suas técnicas, ainda que as mais simples, e, de acordo com Jones e Rowley (2011) o marketing nas MPes ainda é bem simples, informal e casual. Visto que essas empresas são de menor porte, apresentam muita informalidade e são influenciadas pelas decisões do empreendedor.

Gilmore et al. (2012) afirma que o maior problema do marketing nas pequenas empresas está relacionado ao fato do empreendedor ter conhecimento sobre o produto ou serviço, mas não dominar as técnicas de marketing e não implementarem ações na área.

Com a pesquisa, foi constatado que 38% das ferramentas e técnicas funcionam bem; 35% funcionam; 6% funcionam mal e 21% não funcionam, a figura 6 mostra os resultados encontrados:

**Figura 5 – Eficácia das ferramentas de Marketing**



Fonte: Elaboração própria.

## CONCLUSÃO

Com a pesquisa realizada, foi possível identificar que o tipo de *mindset* do empresário influencia no desempenho das empresas, considerando que as ferramentas e técnicas analisadas apresentaram baixo índice de eficácia.

Além disso, foi constatado que 75% dos empresários possuem o *mindset* fixo e 25% de crescimento, o que pode estar relacionado ao baixo índice de eficácia das ferramentas e técnicas.

Por fim, salienta-se a importância de continuar e estimular pesquisas sobre o *mindset* na área da administração. A pesquisa apresentada terá continuidade e serão incrementadas novas questões para o levantamento de dados e discussão dos assuntos abordados.

## THE MINDSET TYPE OF MICRO AND SMALL ENTREPRENEURS AS AN INFLUENCE IN THE USE OF THE TOOLS AND TECHNIQUES OF THE ADMINISTRATION: STUDY CONDUCTED WITH COMPANIES LOCATED IN MONTES CLAROS, MINAS GERAIS, BRAZIL

**Abstract:** Due to the importance of micro and small companies in the city of Montes Claros, Minas Gerais, Brazil, a study was carried out with this type of organization, which identified the tools and techniques used by micro and small entrepreneurs and related to their type of *mindset*, seeking to explain the influence of the same on the performance of companies. For that, a qualitative research was carried out with the entrepreneurs, in which a questionnaire called Check Up of management was applied, so that it was possible to identify the effectiveness of the tools and techniques used by them, in addition, another questionnaire was applied to identify the type of *mindset* that each one possesses. With the research carried out, a low index of effectiveness of the tools and techniques in the other areas of the organization was verified, and it was identified that 75% of the entrepreneurs have fixed *mindset* and 25% growth.

**Keywords:** Tools; Companies; Management; Thought.

## REFERÊNCIAS

BATES, T. **Analysis of Survival Rates Among Franchise and Independent Small Business Startups.** *Journal of Small Business Management*, v. 33, n. 2, p. 26-37, 1995.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia.** São Paulo: Makron Books, 1995.

COCHRAN, A. B. **Small Business Mortality Rates: A Review of the Literature.** *Journal of Small Business Management*, v. 19, n. 4, p. 50-59, 1981.

DWECK, Carol S. **Mindset: a nova psicologia do sucesso.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2016.

EDMISTER, R. O. **An Empirical Test of Financial Ratio Analysis for Small Business Failure**

**Prediction.** *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, v. 7, n. 2, p. 1477-1493, 1972. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.2307/2329929>. Acesso em: 17/05/2019.

GILMORE, A.; KRAUS, S.; O'DWYER, M.; MILES, M. Editorial: Strategic marketing management in small and medium-sized enterprises. *International Entrepreneurship and Management Journal*, v. 8, n. 2, p. 141-143, 2012.

HANSALL, D.N., MUHLEMANN, A. P., PRICE, D. H. R. **The production manager's desktop: identifying the requirements for a transportable user interface for production management.** Proceedings of 11<sup>th</sup> National Conference on Manufacturing Research, 1995.

JONES, R.; ROWLEY, J. **Entrepreneurial marketing in small businesses: a conceptual exploration.** *International Small Business Journal*, v. 29, n. 1, p. 25-36, 2011.

MAHAMID, I. **Factors affecting contractor's business failure: contractors' perspective.** *Engineering, Construction and Architectural Management*, v. 19 n. 3, p. 269-285, 2012.

NETO, G. H.; LOURENÇÃO, P. T. de M.; OLIVEIRA, E. A. de A. Q. **Análise do perfil do empreendedor Joseense para implantação de novos negócios e Desenvolvimento Regional.** *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, São Paulo, v. 2, n.1, 2006.

PORTAL BRASIL. **Sobrevivência e mortalidade.** 2012. Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2012/02/sobrevivencia-e-mortalidade>. Acesso em: 08/04/2019.

RAMOS, F., FONSECA, J. L. A. **A grande dimensão da pequena empresa: perspectivas e ação.** Brasília: SEBRAE, 1995.

SANTOS, M. J. N. **Gestão de recursos humanos: teorias e práticas.** *Sociologias*, ano 6, n. 12, Porto Alegre, jul./dez.2004.

SAVIANI, J. R. **Repensando as Pequenas e Médias Empresas: como adequar os processos de administração aos novos conceitos de qualidade.** São Paulo: Makron Books, 1995.

SEBRAE. **Doze anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas.** São Paulo, 2010.

SEBRAE. **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil.** 2015. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/Micro-e-pequenas-empresas-geram-27%25-do-PIB-do-Brasil>. Acesso em: 07/04/2019.



# **A OFERTA DE BACHARÉIS EM ADMINISTRAÇÃO E A OCUPAÇÃO EM CARGOS PRIVATIVOS DE ADMINISTRADOR: UM ESTUDO NO BRASIL**

CORDEIRO, Simone Rodrigues<sup>1</sup>  
COSTA, Camila Gabriela Gomes da<sup>1</sup>  
CRUZ, Ana Flávia Lopes da<sup>1</sup>  
ROCHA, Tatiane Aparecida Ferreira<sup>1</sup>  
SOARES, Maria José de Lima<sup>1</sup>  
SINDEAUX, Roney Versiani<sup>2</sup>

A Administração é uma profissão regulamentada por lei, onde o exercício profissional de que trata este Regulamento é fiscalizado pelos competentes Conselhos Regionais e pelo Conselho Federal de Administração, aos quais cabem a orientação e disciplina do exercício da profissão de administrador em todo o território nacional. Levando em consideração que o curso de administração é o segundo curso em número de matrículas no Brasil, este estudo tem por objetivo analisar as ocupações do administrador e a oferta de vagas em cargos privativos no país, entre os períodos de 2016 e 2017, identificando o número de admitidos e desligados nessa área no Brasil. Dentre isso, como problema de pesquisa buscou-se analisar se há espaço para todos os graduandos atuarem em campos privativos da profissão. A metodologia utilizada neste trabalho se compõe primeiramente da pesquisa bibliográfica, onde buscou ênfases sobre origens da administração, funções do administrador e a profissão do administrador no Brasil, seguido da coleta de dados nas bases RAIS, CAGED e INEP. Os resultados apontaram para um aumento do número de concluintes no curso de administração e o aumento de oferta de vagas para cargos privativos do administrador, mas não o suficiente para empregar os profissionais que entraram no mercado de trabalho, concluindo assim que não há espaço para todos os profissionais que querem exercer a profissão assim que conquistam o diploma e a concentração desses profissionais nos estados mais populosos também afeta a oportunidade em conseguir uma vaga de trabalho, uma vez que a saturação é ainda maior.

**Palavras-chave:** Administração, Mercado de Trabalho, Ensino Superior

## **1 INTRODUÇÃO**

Nos últimos anos o número de pessoas empregadas aumentou, acompanhando o ritmo do surgimento de novos empreendimentos. Devido a isso, houve um aumento considerável na procura por cursos de administração para obter conhecimento necessário para ocupar as vagas que surgem constantemente.

---

<sup>1</sup> Acadêmicas do curso de administração na Universidade Estadual de Montes Claros - Unimontes

<sup>2</sup> Doutor em Economia pela UFMG. Professor do Departamento de Ciências Administração – Unimontes

Segundo dados do Censo da Educação Superior de 2015 (INEP, 2016), o curso é o segundo mais procurado no Brasil. São 8 milhões de alunos de Ensino Superior matriculados nas redes pública e privada. Está entre os quatro maiores cursos em número de matrículas, ocupando o segundo lugar com um total de aproximadamente 300.000 matrículas, os demais cursos são Direito em primeiro lugar, Pedagogia em terceiro e Ciências Contábeis na quarta posição (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2015). Tais estatísticas podem explicar a existência de desafios para administradores se inserirem no mercado de trabalho no Brasil, pois o aumento do número de matrículas pode indicar uma maior concorrência nesta área.

Segundo Maximiano (2007, p. 11) a “Administração é uma palavra antiga, associada a outras que se relacionam com o processo de tomar decisões sobre os recursos e objetivos”. Compreende-se então que é um processo dinâmico de adotar decisões através da utilização de recursos, para assim realizar os objetivos da empresa.

De acordo com os autores Furiati e Luz (2012) a formação acadêmica para administradores, deve ser aprimorada de forma que lhes confirmem maior potencial de competição no mercado de trabalho e em sua área profissional para que possam se destacar diante das demais profissões. Esta é uma necessidade sentida não apenas por profissionais e docentes, mas também por estudantes e universitários, e é confirmada por médias e grandes empresas em seu cotidiano. Relatam ainda que tanto os administradores recém-formados quanto os com experiência de mercado sofrem com a concorrência de profissionais de outras áreas que ocupam suas mesmas funções, gerando uma escassez de vagas.

Ainda segundo Furiati e Luz (2012) o alto índice de micro e pequenas empresas faz com que seus proprietários realizem a contratação de funcionários sem formação na área de atuação, em virtude da mão de obra barata, uma vez que a contratação de administradores interfere no financeiro destas pequenas empresas. Levando em consideração os estudos feitos sobre o tema destaca-se que o curso de administração é o segundo curso em número de matrículas no Brasil e é uma profissão regulamentada em lei com campos privativos.

Com base nesses pressupostos foram elencadas as seguintes questões: O mercado de trabalho oferece espaço para todos os graduados atuarem em campos privativos na profissão? Em função disto verifica-se outra questão: O número de ocupados nessas funções tem acompanhado o crescimento das ofertas de matrículas? Baseado nessa problematização o

presente estudo tem como objetivo retratar a ocupação de oferta de vagas em cargos privativos do administrador no Brasil bem como a oferta de profissionais graduados em administração por estados visando verificar as possibilidades de emprego nos cargos para os graduados nos períodos analisados.

Na análise foram utilizados dados secundários das pesquisas coletados através da Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) para classificação dos cargos por códigos e identificação das ocupações para o administrador e áreas afins, dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP) relacionados ao número de matrículas e vagas para concluintes exclusivas do curso de administração e afins nos anos de 2015/2016 e, por último, foi utilizada a base de dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) e Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED) com o número de admitidos; desligados; saldo; ocupações exclusivas de administração e afins com e sem ensino superior em 2016/2017 com abrangência geográfica por estado no Brasil.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **Administração: Origens e funções do Administrador**

A origem da Administração surge em meio os modos de produção capitalista desde meados de 1800. Segundo Marx (2013) a produção capitalista inicia quando o mesmo capital individual concentra ao mesmo tempo um número maior de trabalhadores quando, logo o processo de trabalho aumenta seu volume e fornece produtos em uma quantidade maior, chamamos este acontecimento de cooperação.

Dessa forma os trabalhadores trabalham em cooperação, a qual se encontra diretamente vinculada à divisão social do trabalho e dos modos de produção capitalista. Embora a cooperação venha a existir em modos de produção anteriores, é no capitalismo que ela sistematicamente começa a ser explorada.

Portanto o trabalho através da cooperação requer uma influência do capitalista que busca um princípio organizativo através da ordem e a harmonia em qualquer circunstância. Na produção capitalista Marx menciona que esta organização se encontra ligada diretamente ao disciplinamento dos trabalhadores, momento então que surgem as funções do administrador.

Segundo Maximiliano (2007) algumas contribuições, deixadas pelos povos da antiguidade, foram importantes, tais como: Egípcios - burocracia administrativa; babilônios - registros de barganhas comerciais e controle das mesmas; assírios – precursores da logística atual; gregos – implantaram a democracia participativa, estratégias, conceitos de qualidade; romanos – criadores dos tributos, primeiros organizadores de empresas em diferentes países e de associações artesanais; chineses – princípio de planejamento, direção, tática militar etc.

Para Motta (1974) O pensamento administrativo passar a existir como consequência do processo de atualização da sociedade baseado na expressão da lógica burocrática aprimorada no domínio da atividade humana por meio da regra, objetivando a ampliação da produtividade e a origem de lucro na sociedade industrial.

### **Funções do Administrador**

Marx já apontava essas funções, mas o estudo sistematizado neste assunto acontece com Fayol em 1916. A primeira função administrativa listada por Fayol é o ato de planejar. Conforme Stephen Robbins (2002), o planejamento envolve a definição das metas de uma organização, o estabelecimento de uma estratégia para almejar esses fins e o desenvolvimento de uma hierarquia de planos abrangentes para agregar e coordenar atividades. Diz respeito, portanto, aos fins (o que será feito) e também aos meios (como será feito).

Outra função tradicional descrita por Fayol é a de organizar, “sendo o processo de ordenação e agrupamento das atividades, a autoridade, e os recursos entre os membros de uma organização de modo que eles possam alcançar eficientemente os objetivos da mesma” (STONER; FREEMAN, 1995, p. 6).

De acordo com Fayol (2003) a função de dirigir, como o próprio termo implica, está relacionada ao trabalho de direcionar e orientar. Essa função é uma das que mais envolvem a qualidade do trabalho em equipe, estilo de liderança aceitado na empresa, quantidade de níveis hierárquicos, condição da comunicação interna etc. Todo trabalho social ou coletivo em grande escala requer, em maior ou menor medida, uma direção que

estabeleça a harmonia entre as atividades individuais e cumpra as funções gerais que resultam do corpo produtivo total em contraste com o movimento de seus órgãos autônomos (MARX, 2013, p.406).

Segundo Silva (2004) controle é a função que se delega ao comparar o desempenho atual com os padrões predeterminados. “É, portanto, através da função controle que o administrador certifica que a empresa esteja no caminho certo” (STONER; FREEMAN, 1995, p. 7).

A Administração coordena as ações de todas as áreas de uma organização, “é a área de atividade humana que se ocupa de conseguir fazer as coisas com e através de pessoas” (FONSECA, 1996). Portanto as funções do administrador possuem um sentido particular, que torna cada função independente uma da outra, ainda que, na prática, elas se relacionam tão fortemente que se tornam interdependentes.

## **A Profissão Administração no Brasil**

De acordo com o Conselho Federal de Administração (CFA), o desenvolvimento do ensino de Administração no Brasil foi graças a um acordo assinados pelo Brasil e EUA, que tinham como objeto a transferência de saberes, técnicas e modelos administrativos dos Estados Unidos para o Brasil. A história dos cursos de Administração no Brasil foi muito curta, principalmente se comparamos com os EUA, onde os primeiros cursos na área se iniciaram no final do século XIX, com a criação da Wharton School, em 1881. Em 1952 quando iniciava o ensino de Administração no Brasil, os EUA já formavam em torno de 50 mil bacharéis, 4 mil mestres e cem doutores por ano, em Administração CFA, (2017).

Segundo Silva (2018), a partir da necessidade de formar, através do sistema escolar, um Administrador profissional, apto para atender ao processo de industrialização, foi inicializado o processo de regulamentação da profissão. O processo desenvolveu-se de forma gradativa, e se firmou na metade dos anos sessenta, através da Lei nº 4.769, de 09 de setembro de 1965. Com essa Lei, o acesso ao mercado profissional seria privativo dos portadores de títulos expedidos pelo sistema universitário. De acordo com o CFA (2017), os profissionais de administração de empresas eram denominados, na época, Técnicos de Administração, o que transmitia uma conotação de formação escolar de nível médio. Somente depois de uma campanha coordenada pela CRA-SP que foi criado uma lei federal de nº735, de 13-06-1985, que determinava a mudança da denominação técnico de administração para administrador.

Ainda segundo o CFA (2017), o órgão foi criado a partir da regulamentação da profissão. Pois houve a necessidade de um órgão responsável pela disciplina e fiscalização do exercício profissional. O CFA tem a missão de trabalhar pela afirmação da existência e fixação da profissão de Administrador de Empresas no macro sistema sócio, jurídico econômico nacional. De acordo com a Lei federal de nº735, as finalidades desse órgão são:

Dar execução às diretrizes formuladas pelo Conselho Federal de Técnicos de Administração; fiscalizar, na área da respectiva jurisdição, o exercício da profissão de Técnico de Administração; organizar e manter o registro de Técnicos de Administração; julgar as infrações e impor as penalidades referidas nesta Lei; expedir as carteiras profissionais dos Técnicos de Administração; elaborar o seu regimento interno para exame e aprovação pelo C.F.T.A. e eleger um delegado e um suplente para a assembleia de eleição dos membros do Conselho Federal.

Após a consolidação desse órgão, começaram a ser criados Conselhos Regionais nas diversas capitais do país, com a finalidade de difundir e consolidar a missão do órgão maior CFA da categoria, com abrangência e autonomia nas diversas regiões do país

Segundo o CFA (2017), o Administrador possui atividades privativas, sendo profissionais liberais ou não, ou seja, que possuem total liberdade no exercício de suas funções, a elaboração de pareceres, relatórios, planos, projetos, laudos; ativamente podem realizar perícias, assessoria e consultoria em geral, pesquisas, estudos, análises, interpretações, planejamento, implantação, coordenação e controle de trabalhos.

O Administrador, quando bacharel, atua em diversos tipos de funções e cargos dos serviços públicos, autárquico, sociedades de economia mista, empresas estatais, paraestatais e privadas, em que fique expresso e declarado o título do cargo abrangido, cujas atribuições envolvam principalmente, a aplicação de conhecimentos inerentes às técnicas de administração.

O CFA ainda realiza pesquisas sobre o perfil dos administradores, levando em conta formação, atuação e oportunidades de trabalho do administrador. Em 2015, ano da pesquisa mais recente, observou-se que, como divulgado pelo conselho, a maioria é do sexo masculino, casado e com dependentes, com idade média de 33 anos. Sendo egresso de universidades particulares, onde possui especialização em alguma área da Administração. Trabalha em empresas de grande porte (serviços e indústria) e órgãos públicos, nas áreas de Administração Geral e Finanças e Recursos Humanos e ocupa cargos de gerência ou de analista.

## **Estudos sobre o tema**

Nesse contexto, para atender os administradores com esse perfil e devido ao expressivo aumento de profissionais recém-formados anualmente de acordo com os dados do INEP e que necessitam ser inseridos no mercado de trabalho, nem todos ocupam as funções específicas.

Segundo o CFA (2012), em estudo sobre o tema, o surto do ensino da administração é devido ao foco na tendência para a grande empresa, que passam a requerer pessoas de nível superior como sinônimo de qualificação profissional. No entanto, o autor considera que o produto deste processo crescente é resultado do aumento do número de empresas e a burocratização, em que estas empresas à medida que crescem e se tornam modernas, optam por dar prioridade à mão de obra especializada que substitui a não qualificada.

Já Lacruz e Villela (2007) criticam o excesso de especialização dos conteúdos em diferentes disciplinas nos cursos de administração, destacando o grau de não-integração das áreas do conhecimento, de forma com que o aluno não perceba a relação entre as variáveis de cada área. Ressaltam ainda o destaque excessivo aos aspectos instrumental do curso e insuficiente desenvolvimento das competências de caráter pessoal.

Em um estudo realizado por Lemos & Pinto (2008, p 12) buscou-se analisar o tipo de profissional recém-formado que grandes empresas privadas procuram para compor seu quadro gerencial. Alguns avaliadores ressaltaram que “... saber lidar com pessoas, ter equilíbrio emocional, possuir sensibilidade social e exercitar uma postura investigativa sobre o seu entorno são diferenciais reconhecidos nessas empresas.” Considerou-se ainda que os aspectos cognitivos referentes à formação do candidato ao cargo de *trainee*, quanto as suas características comportamentais foram identificadas como uma preocupação dos recrutadores. Percebeu-se que os candidatos demonstraram dupla atenção aos traços comportamentais e aos ativos sociais o que supera a preocupação com formação técnica específica para o cargo de futuro gerente, de acordo com a percepção dos contratantes.

Ainda de acordo com Lemos & Pinto (2008, p. 13) “A capacidade de negociar com outras pessoas internas e externas à organização, de lidar com o novo, de articular, de tomar decisões em situação de risco e de fazer associações entre áreas distintas são os principais elementos que diferenciam um gerente de sucesso dos demais.

### **3 METODOLOGIA**

O presente trabalho foi realizado em três etapas, sendo primeiramente a pesquisa bibliográfica, seguida da coleta de dados nas bases RAIS, CAGED e INEP, e por fim a tabulação e análise dos dados.

Na parte bibliográfica buscou destaques sobre origens da administração, funções do administrador e a profissão do administrador no Brasil. A ênfase da pesquisa é quantitativa, com a utilização de dados secundários, coletados através da CBO que tem por finalidade a identificação das ocupações no mercado de trabalho, para fins classificatórios junto aos registros administrativos e domiciliares referente ao ano de 2016, dados do INEP relacionados ao ano de 2016/2017 e por último utilizou-se a base de dados da RAIS do Ministério do Trabalho e Emprego, que teve como objetivo analisar a ocupação e oferta de vagas em cargos privativos do administrador por unidades de federação.

Os dados sobre as ocupações passíveis de serem desenvolvidas pelo administrador foram coletados na CBO a partir de análise bibliográfica no catálogo Códigos, títulos e descrições BRASIL (2010). Para a definição destas ocupações, buscou-se identificar na descrição da família de ocupações, quanto às exigências de formação e experiência, quais definiam I) a obrigatoriedade de diploma de ensino superior em administração, II) obrigatoriedade de formação superior em áreas afins à administração III) a exigência de conhecimentos em áreas da administração, embora sem obrigatoriedade de formação em ensino superior. Após essa análise, foram selecionadas as seguintes famílias de ocupação detalhadas na Figura 1.

**Figura 1 – Famílias de ocupações de cargos e seus respectivos códigos**

OCUPAÇÕES	CÓDIGO	FUNÇÃO
Exclusivas	2521-05	Administrador
	2524-05	Analista de Recursos Humanos
Ocupações afins com exigência em Ensino Superior	2035	Pesquisadores das Ciências Sociais e Humanas
	2123	Administradores de Tecnologia da Informação
	2532	Profissionais de comercialização e consultoria de serviços bancários
	2533	Corretores de valores, ativos financeiros, mercadorias e derivativos
Ocupações afins sem exigência de Ensino Superior	1414-15	Gerente de loja e supermercado
	1414-20	Gerente de operações de serviços de assistência técnica
	1415	Gerente de operações de serviços em empresa de turismo, de alojamento e alimentação
	1421	Gerente administrativo, financeiro, de riscos e afins
	1424	Gerente de suprimentos e afins
	1427	Gerente de manutenção

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores, 2019.

Fonte de dados: CBO, 2018.

Posteriormente foram agrupados em uma tabela do Microsoft Excel com os códigos e suas respectivas atribuições. Já os dados sobre o número de cursos, matrículas e formados foram coletados do INEP na base do censo de Educação Superior, a partir dos micro dados da base do censo de Ensino Superior e selecionando as ocupações.

Em relação a questão de contratações, desligamentos, foram coletados da RAIS dados da quantidade de vínculos por estado, classificados por escolaridade agregada. Os dados foram obtidos em relação ao número de trabalhadores através do banco de dados sendo disponibilizados pelo site do Ministério do Trabalho e Emprego, Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) e Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED).

Nas definições da tabela do banco de Dados da RAIS, foi utilizado para a linha da tabela o filtro “UF” para a abrangência geográfica, para coluna foi utilizado o filtro “Escolaridade agregada após 2005”, o assunto da tabela foi definido por “CBO 2002 família” e “CBO 2002 ocupações”. No banco de dados do CAGED foram utilizados os filtros “UF” para linha da tabela, para coluna a “Faixa de Instrução” e subcoluna foi utilizado “admitidos/desligados”, o assunto da tabela foi definido por “CBO 2002 família” e “CBO 2002 ocupações”. Em relação ao período de coleta utilizou-se os dados divulgados dos anos de 2016 e 2017, os dados do CAGED são divulgados mensalmente, mas selecionando todos os meses dos anos pretendidos os dados são somados e agrupados anualmente.

Os dados quantitativos foram tabulados e analisados, com o auxílio do software SPSS (Pacote Estatístico das Ciências Sociais).

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

### A oferta de Administradores no Mercado de Trabalho

Os dados obtidos no banco de dados do INEP demonstraram grandes variações em relação à oferta de profissionais do curso de Administração no Mercado de Trabalho durante o período de 2015 e 2016. A Tabela 1 mostra a quantidade de matrículas, de concluintes e vagas ofertadas no período analisado.

Em relação à quantidade de matrículas realizadas entre 2015 e 2016, os Estados que obtiveram um saldo positivo estão na região Norte (Amazonas, Rondônia e Pará), Nordeste (Bahia, Maranhão e Pernambuco) e Centro-Oeste (Mato Grosso e Mato Grosso do Sul). Os restantes dos Estados obtiveram resultados negativos.

Levando em conta o número de concluintes, nota-se que os estados com saldos negativos são os Estados do Paraná e Alagoas. Os outros Estados apresentaram aumento no número de concluintes, um aumento bastante significativo se observado em relação ao ano de 2015.

Em relação à quantidade de novas vagas ofertadas, no entanto vê-se uma diminuição drástica de novas vagas. O único estado com um número positivo de vagas é o Estado do Mato Grosso do Sul. Os outros Estados apresentaram diminuição de vagas em ao menos 40% das vagas que ofertavam no ano anterior.

É importante atentar que alguns dos estados que possuem saldos negativos são estados que possuem grande participação na distribuição geográfica do número de vagas e matrículas. São Paulo é o Estado que possui maior oferta de vagas, matrículas e concluintes, seguido pelos estados do Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Paraná, Santa Catarina e Minas Gerais. Estes estados concentram-se especificamente no Sul e Sudeste do País e ofertam pouco mais de 80% do total de vagas no país.

**Tabela 1 –Quantidade (em unidade) de cursos de Administração nos Estados Brasileiros**

Abra ngê ncia Geo gráf ica	Qtde Matrículas			Concluintes			Qtde Vagas		
	2015	2016	Saldo	2015	2016	Saldo	2015	2016	Saldo
A L	1822	1216	-606	320	214	-106	306	217	-89
A M	2294	3255	961	297	809	512	612	526	-86
B A	5754	6125	371	675	1421	746	1505	648	-857
C E	3996	3610	-386	571	655	84	858	433	-425
D F	4184	4009	-175	714	1052	338	1240	672	-568
E S	2136	1693	-443	293	330	37	439	194	-245
G O	4228	3894	-334	718	1273	555	1451	566	-885



M A	2464	2531	6 7	360	534	174	471	304	-167
M G	17248	15986	-1262	3102	3210	108	4061	2811	-1250
M S	318	2279	1961	63	690	627	74	377	303
M T	791	794	3	85	220	135	217	87	-130
P A	1327	1472	145	69	360	291	751	120	-631
P B	3056	2937	-119	289	762	473	750	563	-187
P E	5149	5238	8 9	828	1249	421	1141	887	-254
P I	1452	1310	-142	236	316	80	345	201	-144
P R	10554	8211	-2343	2064	1991	-73	2751	1516	-1235
R J	39122	35341	-3781	5957	8146	2189	11511	5847	-5664
R N	2073	2052	- 2 1	264	418	154	454	284	-170
R O	155	176	2 1	16	6 5	49	67	25	-42
R S	23864	21649	- 2215	3627	3727	100	4485	3479	-1006
S C	10796	9430	- 1366	2160	2228	68	2703	1697	-1006
S E	2093	1938	-155	240	363	123	410	283	-127
S P	89340	84934	- 4406	16118	26185	10067	27145	15150	-11995
T O	275	151	-124	33	44	11	111	9	-102

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores, 2019.

Fonte de dados: INEP, 2015, 2016

É interessante apontar também que os dados colhidos do banco de dados do INEP não apresentam qualquer informação a respeito dos Estados do Acre e Roraima, desta forma não foi possível considerar os dois estados na apresentação dos resultados.

## A ocupação em funções privadas para os Administradores

Segundo os dados obtidos através dos bancos de dados RAIS E CAGED, as análises realizadas revelaram que o Estado que mais se destaca em relação aos cargos privados ocupados por Administradores formados, é São Paulo, com uma variação de ao menos 12% de admissões e 46% do total de Admitidos, Rio de Janeiro, Paraná e Minas Gerais são os Estados que também possuem participação (Tabela 2).

**Tabela 2 – Quantidade (em unidades) de admitidos para funções privadas dos Administradores**

Abrangência Geográfica	2016		2017		Variação
	Admitidos		Admitidos		
Acre	3 2	0,07%	4 4	0,09%	27,3%
Alagoas	1 1 9	0,27%	135	0,28%	11,9%
Amapá	3 8	0,09%	3 7	0,08%	-2,7%
Ceará	8 1 4	1,86%	1147	2,35%	29,0%
Distrito Federal	1176	2,68%	1152	2,36%	-2,1%
Espírito Santo	5 2 9	1,21%	645	1,32%	18,0%
Goiás	1266	2,89%	1245	2,55%	-1,7%
Maranhão	3 4 7	0,79%	391	0,80%	11,3%
Minas Gerais	3719	8,48%	3973	8,14%	6,4%
Paraná	2742	6,25%	3098	6,35%	11,5%
Rio de Janeiro	4546	10,37%	4543	9,31%	-0,1%
Rio Grande do Sul	1878	4,28%	2147	4,40%	12,5%
Rondônia	1 2 4	0,28%	141	0,29%	12,1%
Roraima	3 2	0,07%	2 9	0,06%	-10,3%
Santa Catarina	1840	4,20%	2159	4,42%	14,8%
São Paulo	20171	46,00%	23067	47,28%	12,6%
Sergipe	1 3 2	0,30%	107	0,22%	-23,4%
Tocantins	8 6	0,20%	8 9	0,18%	3,4%

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores, 2019

Fonte de dados: CAGED, 2018.

O Estado do Rio de Janeiro apresenta uma variação negativa entre os dois anos analisados, ou seja, representa em decréscimo de contratações de profissionais de Administração. É possível notar também que estados que possuem grande variação positiva no número de contratações possuem baixa participação na abrangência nacional, como é o caso do Acre, Rondônia e Roraima.

Em relação ao número de desligamentos (Tabela 3), o estado do Rio de Janeiro foi o que obteve o menor número, seguido por Espírito Santo e Maranhão. Enquanto apresentava em 2016 um número de 8.382 pessoas desligadas, em 2017 esse número caiu para 5.630, mostrando uma queda de 48,9%. O Estado da Paraíba alcançou em 2017 um aumento de 22,6% de desligamentos comparados com o ano de 2016, sendo o Estado com maior variação em demissões.

A quantidade de desligamentos é maior no Estado de São Paulo, seguido pelo Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e Minas Gerais, isso pode ser devido a fatores como tamanho populacional, desenvolvimento econômico e outros fatores demográficos.

**Tabela 3 – Número de desligamentos em funções privativas para os Administradores**

Abrangência Geográfica	Desligados				Variação
	2016		2017		
Acre	49	0,09%	60	0,11%	18,3%
Alagoas	176	0,31%	168	0,30%	-4,8%
Amapá	49	0,09%	45	0,08%	-8,9%
Ceará	1039	1,85%	1110	2,01%	6,4%
Distrito Federal	1205	2,15%	1402	2,54%	14,1%
Espírito Santo	837	1,49%	728	1,32%	-15,0%
Goiás	1414	2,52%	1355	2,46%	-4,4%
Maranhão	404	0,72%	364	0,66%	-11,0%
Minas Gerais	4356	7,75%	4654	8,45%	6,4%
Paraíba	195	0,35%	252	0,46%	22,6%
Paraná	3361	5,98%	3585	6,51%	6,2%
Rio de Janeiro	8382	14,92%	5630	10,22%	-48,9%
Rio Grande do Norte	268	0,48%	282	0,51%	5,0%
Rio Grande do Sul	2390	4,25%	2407	4,37%	0,7%
Rondônia	166	0,30%	193	0,35%	14,0%
Roraima	33	0,06%	29	0,05%	-13,8%
Santa Catarina	2117	3,77%	2398	4,35%	11,7%
São Paulo	24500	43,61%	2545	45,85%	3,0%

			27 0		
Sergipe	145	0,26%	13 6	0,25%	-6,6%
Total	56175	100,00 %	551 09	100,00%	-1,9%

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores, 2019

Fonte de dados: CAGED, 2018.

## A ocupação em outras funções afins

A Tabela 4 apresenta a quantidade de vínculos admitidos em áreas afins à administração, e que não necessitam de Ensino Superior. Os dados demonstram que a maior parte dos vínculos se concentram no Estado de São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais.

O Estado de São Paulo, em 2016, era responsável por 31,0% do total de admitidos nacional, tendo um aumento de 727 vínculos contratados no ano seguinte. Em contrapartida, o Estado do Rio de Janeiro deixou de contratar 873 vínculos, quase 8% a menos em relação à 2016. Já o Estado de Minas Gerais manteve um número de admissões mais estável, tendo uma pequena queda no número de admissões (96 vínculos).

Em relação ao número de desligamentos (Tabela 5), o Estado de São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais, por serem os estados que mais contrataram no país, também foram os estados que mais demitiram. Entretanto, os três estados apresentaram diminuição no número de vínculos demitidos. São Paulo obteve um resultado de 488 demissões a menos em comparação ao ano anterior. O Rio de Janeiro exibiu um saldo de 1473 menos demissões e Minas Gerais um resultado de 557.

**Tabela 4 – Vínculos admitidos em funções afins sem necessidade de E.S.**

Abrangência Geográfica	Admissão			
	2015		2016	
Acre	193	0,2%	217	0,2%
Alagoas	681	0,6%	678	0,6%
Amapá	155	0,1%	146	0,1%
Amazonas	778	0,7%	861	0,8%
Bahia	4202	3,9%	4252	4,0%
Ceará	2641	2,5%	2644	2,5%
Distrito Federal	2243	2,1%	2341	2,2%
Espírito Santo	2154	2,0%	2047	1,9%
Goiás	3775	3,5%	3771	3,5%
Maranhão	859	0,8%	855	0,8%
Mato Grosso	2294	2,1%	2327	2,2%
Mato Grosso do Sul	1419	1,3%	1359	1,3%
Minas Gerais	1206 9	11,3 %	1197 3	11,2%
Para	1653	1,5%	1670	1,6%
Paraíba	842	0,8%	839	0,8%
Paraná	7398	6,9%	7218	6,7%

Pernambuco	2894	2,7%	2916	2,7%
Piauí	722	0,7%	691	0,6%
Rio de Janeiro	1202 2	11,2 %	1114 9	10,4%
Rio Grande do Norte	1036	1,0%	1031	1,0%
Rio Grande do Sul	6115	5,7%	6349	5,9%
Rondônia	832	0,8%	954	0,9%
Roraima	153	0,1%	186	0,2%
Santa Catarina	5681	5,3%	5676	5,3%
São Paulo	3316 1	31,0 %	3388 8	31,6%
Sergipe	557	0,5%	606	0,6%
Tocantins	528	0,5%	506	0,5%
Total	1070 57	100,0 %	1071 50	100,0%

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores, 2019

Fonte de dados: CAGED, 2018

Os estados que fazem parte da região Norte (Acre e Pará), Nordeste (Paraíba, Piauí e Sergipe), Centro-Oeste (Mato Grosso e Mato Grosso do Sul) e Sul (Rio Grande do Sul) foram os estados que demitiram mais vínculos em 2017. Ressaltando o Rio Grande do Sul, que também é um dos estados que mais contratam.

**Tabela 5 – Vínculos Demitidos em funções afins, sem necessidade de ensino superior**

Abrangência Geográfica	Desligados			
	2015		2016	
Acre	271	0,2%	300	0,2%
Alagoas	967	0,6%	942	0,6%
Amapá	267	0,2%	229	0,1%
Amazonas	1377	0,9%	1253	0,8%
Bahia	6286	4,0%	6015	3,9%
Ceará	3757	2,4%	3614	2,3%
Distrito Federal	3483	2,2%	3469	2,2%
Espírito Santo	3374	2,1%	3225	2,1%
Goiás	5410	3,4%	5185	3,3%
Maranhão	1382	0,9%	1296	0,8%
Mato Grosso	3095	1,9%	3154	2,0%
Mato Grosso do Sul	1849	1,2%	1948	1,3%
Minas Gerais	17369	10,9%	16812	10,8%
Para	2520	1,6%	2632	1,7%
Paraíba	1130	0,7%	1228	0,8%
Paraná	10569	6,7%	10544	6,8%
Pernambuco	4259	2,7%	3971	2,6%
Piauí	912	0,6%	1040	0,7%
Rio de Janeiro	18125	11,4%	16652	10,7%
Rio Grande do Norte	1542	1,0%	1497	1,0%
Rio Grande do Sul	9323	5,9%	9445	6,1%
Rondônia	1325	0,8%	1183	0,8%
Roraima	232	0,1%	227	0,1%
Santa Catarina	8324	5,2%	8109	5,2%
São Paulo	50109	31,6%	49621	32,0%
Sergipe	812	0,5%	858	0,6%
Tocantins	754	0,5%	706	0,5%
Total	158823	100,0%	155155	100,0%

Fonte: Elaborados pelos pesquisadores, 2019  
 Fonte de dados: CAGED, 2018

Em relação às funções afins, com necessidade do Ensino Superior, a Tabela 6 demonstra a quantidade de admissões entre os anos 2016 e 2017. Ao analisar o quadro, percebe-se que o total de admissões no País foi maior no ano de 2017, com cerca de 22.647 admitidos.

Os Estados que mais realizaram contratações foram São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Rio grande do Sul e Paraná, ressaltando que estes 5 estados juntos representam mais de 84,0% do total de contratados do país, os outros 22 estados representam juntos mais de 16,5% do total de contratados no país.

**Tabela 6 – Vínculos Admitidos em funções afins, com necessidade de ensino superior**

Posição	Abrangência Geográfica	Admitidos			
		2016		2017	
1º	São Paulo	12452	65,54 %	14698	64,91%
2º	Rio de Janeiro	1226	6,45 %	1268	5,60%
3º	Minas Gerais	860	4,53 %	1074	4,74%
4º	Rio Grande do Sul	742	3,91 %	992	4,38%
5º	Paraná	695	3,66 %	864	3,82%
6º	Santa Catarina	601	3,16 %	885	3,91%
7º	Distrito Federal	384	2,02 %	484	2,14%
8º	Pernambuco	332	1,75 %	319	1,41%
9º	Bahia	238	1,25 %	292	1,29%
10º	Ceará	191	1,01 %	263	1,16%
11º	Goiás	187	0,98 %	259	1,14%
12º	Espírito Santo	185	0,97 %	193	0,85%
13º	Mato Grosso	182	0,96 %	204	0,90%
14º	Rio Grande do Norte	160	0,84 %	154	0,68%
15º	Para	127	0,67 %	138	0,61%
16º	Mato Grosso do Sul	82	0,43 %	131	0,58%
17º	Paraíba	77	0,41 %	116	0,51%
18º	Amazonas	56	0,29 %	95	0,42%

19°	Tocantins	50	0,26 %	32	0,14%
20°	Maranhão	44	0,23 %	50	0,22%
21°	Rondônia	32	0,17 %	30	0,13%
22°	Alagoas	29	0,15 %	36	0,16%
23°	Piauí	28	0,15 %	17	0,08%
24°	Sergipe	23	0,12 %	36	0,16%
25°	Amapá	11	0,06 %	5	0,02%
26°	Roraima	6	0,03 %	7	0,03%
27°	Acre	2	0,01 %	5	0,02%

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores, 2019

Fonte de dados: CAGED, 2018.

A Tabela 7 representa os dados em relação ao número de desligamento do ano de 2016 e 2017. A análise dos dados reflete que existe uma concordância entre os números dos admitidos e dos desligados, em quase todos os casos, os mesmos Estados classificados como os que mais admitiram, foram os que mais demitiram. Isso evidencia uma relação entre a quantidade de vagas de emprego ofertadas, a quantidade de profissionais disponível no mercado e a rotatividade que se expressa nas grandes cidades.



**Tabela 7 – Vínculos desligados em funções afins, com necessidade de ensino superior**

Posição	Abrangência Geográfica	Desligados			
		2016		2017	
1º	São Paulo	13701	58,61 %	15073	59,22%
2º	Rio de Janeiro	2000	8,56 %	1990	7,82%
3º	Minas Gerais	1398	5,98 %	1479	5,81%
4º	Paraná	1005	4,30 %	1296	5,09%
5º	Rio Grande do Sul	972	4,16 %	1130	4,44%
6º	Santa Catarina	765	3,27 %	896	3,52%
7º	Distrito Federal	524	2,24 %	549	2,16%
8º	Pernambuco	444	1,90 %	366	1,44%
9º	Bahia	381	1,63 %	373	1,47%
10º	Goiás	368	1,57 %	346	1,36%
11º	Ceará	313	1,34 %	335	1,32%
12º	Mato Grosso	298	1,27 %	283	1,11%
13º	Espírito Santo	239	1,02 %	242	0,95%
14º	Para	162	0,69 %	219	0,86%
15º	Mato Grosso do Sul	145	0,62 %	196	0,77%
16º	Rio Grande do Norte	132	0,56 %	149	0,59%
17º	Amazonas	127	0,54 %	97	0,38%
18º	Paraíba	100	0,43 %	125	0,49%
19º	Maranhão	67	0,29 %	70	0,28%
20º	Sergipe	51	0,22 %	34	0,13%
21º	Rondônia	44	0,19 %	51	0,20%
22º	Tocantins	39	0,17	33	0,13%

			%		
23°	Piauí	36	0,15 %	31	0,12%
24°	Alagoas	35	0,15 %	66	0,26%
25°	Amapá	16	0,07 %	13	0,05%
26°	Roraima	9	0,04 %	6	0,02%
27°	Acre	7	0,03 %	6	0,02%
	Total	23378	100%	25454	100%

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores, 2019

Fonte de dados: CAGED, 2018.

O total de admitidos no ano de 2017 foi 22.647 pessoas e o total de Desligados no mesmo ano foi de 25454 pessoas, resultando em um saldo negativo de -2.807 pessoas. É possível analisar, que durante o ano de 2017 no Brasil houve mais desligamentos do que contratações.

## Oferta e ocupação de cargos pelos administradores

**Figura 2 – Comparação entre disponibilidade de profissionais de Administração X Quantidade de vagas no Mercado de Trabalho**

Abrangência geográfica	INEP 2015			RAIS/CAGED 2016												POSSIBILIDADE DE OCUPAÇÃO NO MERCADO			
	Matriculas	Ingressantes	Concluintes	FUNÇÃO PRIVATIVAS				FUNÇÕES AFINS, COM NECESSIDADE DE ENSINO SUPERIOR				FUNÇÕES AFINS, SEM NECESSIDADE DE ENSINO SUPERIOR							
				Ocupação	Admissão	Desligados	Saldo	Ocupação	Admissão	Desligados	Saldo	Ocupação	Admissão	Desligados	Saldo	TOTAL	PRIV	AFINS COM	AFINS SEM
Acre	0	0	0	714	32	49	-17	43	2	7	-5	288	193	271	-78	-	-	-	-
Alagoas	1822	306	320	1083	119	176	-57	272	29	35	-6	485	681	967	-286	-109,1%	-17,8%	-1,9%	-89,4%
Amapá	0	0	0	2723	38	49	-11	49	11	16	-5	81	155	267	-112	-	-	-	-
Amazonas	2294	612	297	2821	431	570	-139	509	56	127	-71	530	778	1377	-599	-272,4%	-46,8%	-23,9%	-201,7%
Bahia	5754	1505	675	9532	1047	1379	-332	1756	238	381	-143	1825	4202	6286	-2084	-379,1%	-49,2%	-21%	-308,7%
Ceará	3996	858	571	4487	814	1039	-225	1076	191	313	-122	1469	2641	3757	-1116	-256,2%	-39,4%	-21%	-195,4%
Distrito Federal	4184	1240	714	17421	1176	1205	-29	2277	384	524	-140	882	2243	3483	-1240	-197,3%	-4,1%	-20%	-173,7%
Espírito Santo	2136	439	293	3475	529	837	-308	800	185	239	-54	803	2154	3374	-1220	-539,9%	-105,1%	-18%	-416,4%
Goiás	4228	1451	718	7428	1266	1414	-148	1480	187	368	-181	1310	3775	5410	-1635	-273,5%	-20,6%	-25%	-227,7%
Maranhão	2464	471	360	3871	347	404	-57	291	44	67	-23	427	859	1382	-523	-167,5%	-15,8%	-6%	-145,3%
Mato Grosso	17248	4061	3102	3120	658	725	-67	943	182	298	-116	811	2294	3095	-801	-31,7%	-2,2%	-4%	-25,8%
Mato Grosso do Sul	318	74	63	2809	413	510	-97	705	82	145	-63	657	1419	1849	-430	-936,5%	-154,0%	-100%	-682,5%
Minas Gerais	791	217	85	18158	3719	4356	-637	5302	860	1398	-538	3895	12069	17369	-5300	-7617,6%	-749,4%	-633%	-6235,3%
Para	1327	751	69	4354	363	486	-123	660	127	162	-35	621	1653	2520	-867	-1485,5%	-178,3%	-51%	-1256,5%
Paraíba	3056	750	289	1728	163	195	-32	431	77	100	-23	520	842	1130	-288	-118,7%	-11,1%	-8%	-99,7%

Paraná	5149	1141	828	14958	2742	3361	-619	4981	695	1005	-310	2621	7398	10569	-3171	-495,2 %	-74,8 %	-37%	-383,0%
Pernambuco	1452	345	236	6334	858	1165	-307	2016	332	444	-112	1485	2894	4259	-1365	-755,9 %	-130,1 %	-47%	-578,4%
Piauí	10554	2751	2064	899	123	124	-1	170	28	36	-8	385	722	912	-190	-9,6%	0,0%	0%	-9,2%
Rio de Janeiro	39122	11511	5957	29560	4546	8382	-3836	8093	1226	2000	-774	3868	12022	18125	-6103	-179,8 %	-64,4 %	-13%	-102,5%
Rio Grande do Norte	2073	454	264	1715	203	268	-65	375	160	132	28	464	1036	1542	-506	-205,7 %	-24,6 %	11%	-191,7%
Rio Grande do Sul	155	67	16	12244	1878	2390	-512	3746	742	972	-230	4175	6115	9323	-3208	-24687,5 %	-3200,0 %	-1438%	-20050,0 %
Rondônia	23864	4485	3627	998	124	166	-42	165	32	44	-12	327	832	1325	-493	-15,1%	-1,2%	0%	-13,6%
Roraima	0	0	0	463	32	33	-1	44	6	9	-3	95	153	232	-79	-	-	-	-
Santa Catarina	10796	2703	2160	11429	1840	2117	-277	2836	601	765	-164	2350	5681	8324	-2643	-142,8 %	-12,8 %	-8%	-122,4%
São Paulo	2093	410	240	103960	20171	24500	-4329	38786	12452	13701	-1249	11983	33161	50109	-16948	-9385,8 %	-1803,8 %	-520%	-7061,7%
Sergipe	89340	27145	16118	1024	132	145	-13	180	23	51	-28	354	557	812	-255	-1,8%	-0,1%	0%	-1,6%
Tocantins	275	111	33	1510	86	130	-44	123	50	39	11	210	528	754	-226	-784,8 %	-133,3 %	33%	-684,8%
Total	234491	63858	39099	268818	43850	56175	-12325	78109	19002	23378	-4376	42921	107057	158823	-51766	-175,1 %	-31,5 %	-11%	-132,4%

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores, 2019.

Fonte de dados: INEP; CAGED; RAIS, 2018.

**Figura 3 – Comparação entre disponibilidade de profissionais de Administração X Quantidade de vagas no Mercado de Trabalho**

Abrangência geográfica	INEP 2016			RAIS/CAGED 2017												POSSIBILIDADE DE OCUPAÇÃO NO MERCADO			
	Matriculas	Ingressantes	Concluintes	FUNÇÃO PRIVATIVAS				FUNÇÕES AFINS, COM NECESSIDADE DE ENSINO SUPERIOR				FUNÇÕES AFINS, SEM NECESSIDADE DE ENSINO SUPERIOR							
				Ocupação	Admissão	Desligados	Saldo	Ocupação	Admissão	Desligados	Saldo	Ocupação	Admissão	Desligados	Saldo	TOTAL	PRIV	AFINS COM	AFINS SEM
Acre	0	0	0	763	44	60	-16	44	5	6	-1	277	217	300	-83	-	-	-	-
Alagoas	1216	217	214	1204	135	168	-33	283	36	66	-30	491	678	942	-264	-153%	-15%	-14%	-123%
Amapá	0	0	0	2000	37	45	-8	57	5	13	-8	90	146	229	-83	-	-	-	-
Amazonas	3255	526	809	2904	434	514	-80	532	95	97	-2	542	861	1253	-392	-59%	-10%	0%	-48%
Bahia	6125	648	1421	10127	1110	1356	-246	1905	292	373	-81	1798	4252	6015	-1763	-147%	-17%	-6%	-124%
Ceará	3610	433	655	5482	1147	1110	37	1112	263	335	-72	1551	2644	3614	-970	-153%	6%	-11%	-148%
Distrito Federal	4009	672	1052	18455	1152	1402	-250	2507	484	549	-65	888	2341	3469	-1128	-137%	-24%	-6%	-107%
Espírito Santo	1693	194	330	3716	645	728	-83	810	193	242	-49	799	2047	3225	-1178	-397%	-25%	-15%	-357%
Goiás	3894	566	1273	8019	1245	1355	-110	1524	259	346	-87	1287	3771	5185	-1414	-127%	-9%	-7%	-111%
Maranhão	2531	304	534	4089	391	364	27	320	50	70	-20	447	855	1296	-441	-81%	5%	-4%	-83%
Mato Grosso	15986	2811	3210	3689	677	743	-66	987	204	283	-79	811	2327	3154	-827	-30%	-2%	-2%	-26%
Mato Grosso do Sul	2279	377	690	2732	487	515	-28	775	131	196	-65	661	1359	1948	-589	-99%	-4%	-9%	-85%
Minas Gerais	794	87	220	19025	3973	4654	-681	5523	1074	1479	-405	3883	11973	16812	-4839	-2693%	-310%	-184%	-2200%
Para	1472	120	360	4610	442	553	-111	703	138	219	-81	583	1670	2632	-962	-321%	-31%	-23%	-267%
Paraíba	2937	563	762	1853	191	252	-61	487	116	125	-9	540	839	1228	-389	-60%	-8%	-1%	-51%
Paraná	5238	887	1249	16272	3098	3585	-487	5144	864	1296	-432	2656	7218	10544	-3326	-340%	-39%	-35%	-266%
Pernambuco	1310	201	316	8478	975	1123	-148	1944	319	366	-47	1525	2916	3971	-1055	-396%	-47%	-15%	-334%
Piauí	8211	1516	1991	1037	126	121	5	179	17	31	-14	374	691	1040	-349	-18%	0%	-1%	-18%
Rio de Janeiro	35341	5847	8146	30587	4543	5630	-1087	8181	1268	1990	-722	3687	11149	16652	-5503	-90%	-13%	-9%	-68%
Rio Grande do Norte	2052	284	418	1932	201	282	-81	400	154	149	5	445	1031	1497	-466	-130%	-19%	1%	-111%
Rio Grande do Sul	176	25	65	11034	2147	2407	-260	3864	992	1130	-138	4181	6349	9445	-3096	-5375%	-400%	-212%	-4763%
Rondônia	21649	3479	3727	981	141	193	-52	160	30	51	-21	302	954	1183	-229	-8%	-1%	-1%	-6%
Roraima	0	0	0	524	29	29	0	47	7	6	1	83	186	227	-41	-	-	-	-
Santa Catarina	9430	1697	2228	11622	2159	2398	-239	3257	885	896	-11	2390	5676	8109	-2433	-120%	-11%	0%	-109%
São Paulo	1938	283	363	113920	23067	25270	-2203	42100	14698	15073	-375	11859	33888	49621	-15733	5044%	607%	-103%	-4334%
Sergipe	84934	15150	26185	1016	107	136	-29	228	36	34	2	368	606	858	-252	-1%	0%	0%	-1%
Tocantins	151	9	44	1674	89	116	-27	135	32	33	-1	206	506	706	-200	-518%	-61%	-2%	-455%
Total	220231	36896	56262	287745	48792	55109	-6317	83208	22647	25454	-2807	42724	107150	155155	-48005	-165	-16	-7	-142

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores, 2019.

Fonte de dados: INEP; CAGED; RAIS, 2018

Os dados que são apresentados nas duas figuras (Figura 2 e Figura 3) correspondem a comparação entre disponibilidade de profissionais de Administração e a quantidade de vagas disponível no Mercado de Trabalho nos períodos de 2015 e 2016, dados do INEP, e 2016 e 2017, dados RAIS/CAGED. A fim de evidenciar se há vagas para que os formados em Administração possam atuar nos campos privativos do administrador, foi feita a divisão do total de concluintes em cada estado pelo saldo de vagas de emprego naquele estado.

Como demonstrado na Figura 2, a possibilidade de alunos formados em administração em 2015 ocuparem vagas de trabalho em 2016, em áreas exclusivas para administradores é negativa em todos os estados, ou seja, não há a possibilidade de que formandos em Administração consigam vagas para atuar em sua área no ano seguinte à sua formatura. Desta forma, é importante salientar que Estados como o Mato Grosso, Piauí, Rondônia, Sergipe, Santa Catarina, Maranhão, Goiás e o Distrito Federal apresentam melhores indicadores que os outros estados para que esses profissionais consigam vagas.

Em relação às vagas para atividades afins com administração, com necessidade de Ensino Superior, os resultados são positivos para os Estados do Tocantins e Rio Grande do Norte, 33% e 11% respectivamente. Os Estados do Rio de Janeiro, Maranhão, Santa Catarina ainda apresentam resultados negativos, mas possuem melhores indicadores para que profissionais possam ter acesso a vagas afins à sua formação.

As vagas para atividades afins, sem a necessidade de Ensino Superior exibem números negativos ainda maiores. A possibilidade de atuação em estados como São Paulo, Rio Grande do Sul e Minas Gerais, que possuem juntos mais da metade do total de ocupantes no Brasil, pode representar uma grande competição para recém-formados, assim como é evidenciado na Figura 2. Estados como Sergipe, Piauí e Mato Grosso são estados que apresentam melhores oportunidades de contratação e ainda assim, poucos profissionais se formam nesses Estados.

Na Figura 3 é demonstrada a possibilidade de alunos formados em administração em 2016 ocuparem vagas de trabalho em 2017. Nas áreas exclusivas aos administradores os Estados do Ceará e Maranhão são os únicos estados a apresentarem resultados positivos, 5% e 6% respectivamente, embora apresentem saldos negativos de concluintes (Tabela 1). Piauí, Sergipe, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Santa Catarina, Goiás e Rio de Janeiro apresentam resultados negativos, mas com melhores oportunidade de profissionais de Administração ocuparem vagas exclusivas.

É possível notar que há uma relação entre quanto menor o número de contratações e desligamentos para essa área, menor é a competitividade para profissionais formados nessa área, e logo é menor a quantidade de vagas para atuação.

Para atividades afins, com a necessidade de Ensino Superior, o Estado do Rio Grande do Norte é o único estado a apresentar um resultado positivo. Outros estados como Santa Catarina (-0,5%), Sergipe (0,01%), Maranhão (-3,7%) e Mato Grosso (-2,5%) são estados que apresentam resultados negativos ou próximos à zero, e dessa forma estão mais propícios a melhor oportunidades profissionais da administração. Saliendo que os estados citados possuem menores quantidades de vagas deste curso.

Em se tratando das atividades afins à administração, mas sem a necessidade de Ensino Superior, todos os estados apresentam resultados negativos. Novamente os estados do Sergipe, Piauí e Maranhão são estados que apresentam melhores resultados embora negativos. Os estados com maior quantidade de formandos, de matrículas e vagas de curso (São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais) são os estados com resultados negativos maiores.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Os resultados apresentados na subseção 4 evidenciaram que a quantidade de concluintes do curso de Administração aumentou entre 2015 e 2016, e a quantidade de admissões também cresceu, mas não o suficiente para acompanhar a quantidade de mão-de-obra disponível no mercado, o que evidencia a falta de oportunidade de empregos para os profissionais da administração.

Estados concentrados no Sul e Sudeste são os responsáveis pela maior parte de profissionais formados em administração e de vagas no mercado de trabalho para esses profissionais, onde, dessa forma, também representam maior competitividade para a área e para a busca de outras áreas, em que o administrador possa atuar além da sua área de formação.

Como foi apresentado, a quantidade de vínculos ocupados é maior que a quantidade de matrículas, para essa situação pode ser elencado fatores como a ocupação das vagas exclusivas por profissionais formados em áreas correlatas e a saturação de profissionais em regiões específicas, não havendo vagas suficientes onde estão alocados.

Outros fatores podem ainda ser abordados em pesquisas futuras para maior entendimento do tema, como o perfil dos locais que mais se concentram os cursos, dados do Conselho Federal de Administração que possam ser úteis para uma análise mais assertiva, a quantidade de empresas que investem em profissionais com formação superior e o contexto econômico que cada estado e região apresentava no período de análise, bem como suas características e da população, o quanto os Estados com maior concentração de população podem interferir na quantidade de vagas e cursos ofertados, que, conseqüentemente, afeta os resultados dos outros estados.

## **REFERÊNCIAS:**

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO (CFA). **Administração: A história da Profissão**. 2012. Disponível. <https://cfa.org.br/administracao-administracao/administracao-historia-da-profissao/> Acesso em 10/10/2018.

ENSINO SUPERIOR. Disponível em <http://portal.mec.gov/component/tags/tag/32123>. Acesso em 15/10/2018

FAYOL, Henri. **Administração Geral e Industrial**. São Paulo. Atlas, 2003

FONSECA, M. das G. **Administração Geral e a Enfermagem**. Faculdade de Enf. /Dep. EBA, 1996. <http://www.sobreadministracao.com/historia-e-evolucao-da-administracao/>

FURIATI, Antônio Eustáquio; LUZ, Talita Ribeiro Da. **O perfil gerencial e o papel do administrador sob o ponto de vista das organizações**. FINP-FACIAC/UGMG, 2012.

Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP), 2015. Disponível em: [http://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/censo\\_superior/resumo\\_tecnico/resumo\\_tecnico\\_censo\\_da\\_educacao\\_superior\\_2015.pdf](http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/resumo_tecnico/resumo_tecnico_censo_da_educacao_superior_2015.pdf). Acesso em 20/10/2018.

LACRUZ, A. J.; VILLELA, L. E. **Identidade do administrador profissional e a visão pós-industrial de Industrial de competência: uma análise baseada na pesquisa nacional sobre o perfil do administrador coordenada pelo Conselho Federal de Administração**. RAC-Eletrônica, v. 1, n. 2, p. 34-50, 2007.

LEI Nº 4.769, DE 9 DE SETEMBRO DE 1965. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L4769.html](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L4769.html) Acesso em: 15 out. 2018

LEMOS & PINTO (2008). **Empregabilidade dos administradores: quais os perfis profissionais demandados pelas empresas?** Cad. EBAPE. BR vol.6 no.4 Rio de Janeiro Dec. 2008. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S1679-39512008000400010> Acesso em 12/10/2018.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração**. 7ª Edição. São Paulo: Atlas, 2007.

MOREIRA, *et. all* (2014). **Os alunos de administração estão em sintonia com o mercado de trabalho?** Avaliação (Campinas) vol.19 no.1 Sorocaba Mar. 2014. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S1414-40772014000100004> Acesso em 12/10/2018



MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELOS, Isabella Francisca Gouveia de.

**Teoria geral da administração.** São Paulo: Pioneira, 1974.

ROBBINS, Stephen B. **Administração – Mudanças e Perspectivas.** Ed. Saraiva, 2002.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração.** São Paulo: Thomson, 2004.

SILVA, Adilene. **História da Administração no Brasil.** Disponível <  
<http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/historia-da-administracao-no-brasil/32557/> > Acesso em: 15  
out. 2018

-

STONER, J.A.; FREEMAN, E.R. **Administração.** Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.

## **VAI PARA ONDE? UM ESTUDO PRELIMINAR SOBRE OS PRINCIPAIS DESTINOS DOS PRODUTOS EXPORTADOS PELO NORTE DE MINAS GERAIS**

FERREIRA, Aline Soares<sup>1</sup>  
OLIVEIRA, Bianca Rocha de<sup>2</sup>  
JÚNIOR, Gilberto Prates Sousa<sup>3</sup>  
NORONHA, Karla Thais Santos<sup>4</sup>  
BOMFIM, Victor Pereira Marques<sup>5</sup>  
RIBEIRO, Roberta Nascimento<sup>6</sup>  
ARAÚJO, Simone Gelmini<sup>7</sup>

### **RESUMO**

O presente artigo tem como objetivo analisar os principais destinos das exportações das sete microrregiões do norte de Minas Gerais e o impacto do câmbio, mix de produtos (SH) e PIB nas exportações. Para o estudo de multicasos utilizou-se a pesquisa descritiva e explicativa de abordagem quantitativa. O procedimento de coleta de dados foi através da Compilação da Fundação João Pinheiro, site da COMEX STAT, Instituto de Pesquisa Econômica e Aplicada – IPEA e do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Elaborou-se uma planilha com recorte temporal, consideraram-se os anos 2013, 2014 e 2015, e os três países mais representativos das exportações. Em seguida, fez-se a transformação da moeda do país de destino, respeitando-se para tal, a taxa de conversão para a moeda estrangeira, o valor cambial auferido em 31 de dezembro do respectivo ano das exportações. Com os resultados encontrados na regressão linear, verifica-se que há pouca variedade em relação ao Mix (SH) de produtos exportados, entre os municípios analisados, Montes Claros é o que possui uma maior variedade de produtos destinados ao comércio exterior. O percentual de exportação não é influenciado pelas variáveis PIB, câmbio e mix de produtos, porque obteve coeficiente maior do que exigido (SIG0,05). Os municípios de Olhos d'água, Manga, Divisa Alegre, Rubelita e Santa Cruz de Salinas, mesmo destinando seus produtos para os países em maior destaque, são os municípios que menos exportam nesta microrregião. Por meio dos resultados conclui-se que o percentual de exportação em relação às variáveis não são estatisticamente significativas. O mix de produtos reduzido diminui o poder de barganha dos fornecedores. Em relação ao câmbio, tem-se a ideia de que as empresas se relacionam com os importadores por meio de contrato de longo prazo, bem como, pode ser resultado de um baixo poder de barganha exercido sobre tais importadores.

**PALAVRAS-CHAVE:** Internacionalização. Exportação. Mix produtos. Marketing Internacional.

### **ABSTRACT**

The objective of this article is to analyze the main export destinations of the seven microregions of northern Minas Gerais and the impact of exchange rate, product mix (SH) and GDP on exports. For the study of multicasos the descriptive and explicative research of quantitative approach was used. The data collection procedure was through the Compilation of the João Pinheiro Foundation, COMEX STAT website, Institute of Economic and Applied Research - IPEA and the Brazilian Institute of Geography and Statistics. A spreadsheet with time cut was elaborated, the years 2013, 2014 and 2015 were considered, and the three countries most representative of the exports. Then,

the currency of the destination country was converted, respecting the exchange rate for the foreign currency, the exchange value earned on December 31 of the respective year of exports. With the results found in the linear regression, it is verified that there is little variety in relation to the Mix (SH) of exported products, among the analyzed municipalities, Montes Claros is the one that has a greater variety of products destined to foreign trade. The percentage of exports is not influenced by the variables GDP, exchange and product mix, because it obtained a higher coefficient than required (SIG 0,05). The municipalities of Olhos d'Água, Manga, Divisa Alegre, Rubelita and Santa Cruz de Salinas, even though they destine their products to the most prominent countries, are the municipalities that least export in this micro-region. By means of the results it is concluded that the percentage of exports in relation to the variables are not statistically significant. The reduced product mix reduces the bargaining power of suppliers. Regarding the exchange rate, one has the idea that companies relate to importers through a long-term contract, and may be the result of a low bargaining power exercised over such importers.

**KEY WORDS:** Internationalization. Export. Mix products. International Marketing.

## 1. INTRODUÇÃO

A atividade exportadora influencia positivamente a economia do país, tanto no que concerne o equilíbrio da balança comercial e o acúmulo de divisas internacionais, quanto em relação aos demais benefícios decorrentes do aumento do emprego e do bem-estar social. Com o advento da globalização, as empresas estão cada vez mais expandindo suas operações no exterior e isso é evidenciado através dos dados de exportações brasileiras que mostram que as exportações chegaram a representar 11% do produto interno bruto (PIB) e segundo dados do Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (MDIC, 2019), o volume financeiro aumentou em quase 19% nos últimos 10 anos.

Existem diversas razões que levam uma organização a internacionalizar, como, aumentar o lucro, criar defesa de imprevisíveis alterações no mercado interno, reduzir riscos, atender a uma necessidade do país importador, entre outras. Todavia, antes de escolher esse caminho a empresa deve estar ciente de suas capacidades e limitações, o que irá interferir de forma direta no sucesso de seus empreendimentos.

Também é necessário conhecer os mecanismos de câmbio, as exigências e peculiaridades dos clientes pretendidos e organizar a produção de forma a reservar uma parcela certa para o mercado externo. Outro fator primordial no processo de internacionalização diz respeito a fazer a seleção dos mercados, pois conhecendo as vantagens e desvantagens dos mercados potenciais, é possível conhecer os desafios impostos por esses mercados (BARBOSA, 2004).

Neste contexto, este trabalho tem como objetivo analisar os principais destinos das exportações das sete microrregiões do norte de Minas Gerais e o impacto do câmbio, mix de produtos (SH) e PIB nas exportações. A escolha da microrregião do Norte de Minas como recorte geográfico, resultou do argumento defendido por Breitbach (2008). Para esse autor, o uso das microrregiões como espaço de análise fornece um grau de aproximação mais adequado das relações econômicas e sociais que caracterizam o “meio local”.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Internacionalização de Empresas

As teorias tradicionais de internacionalização foram desenvolvidas por vários autores com diferentes perspectivas. Revisões mais recentes da literatura (ANDERSEN; BUVIK, 2002;

RAISANEN, 2003) as classificam em duas linhas de pesquisa:

As abordagens da internacionalização com base em critérios econômicos – dentro desse enfoque, prevaleceriam soluções (pseudo-) racionais para as questões advindas do processo de internacionalização, que seria orientado para um caminho de decisões que trouxessem a maximização dos retornos econômicos;

As abordagens da internacionalização com base na evolução comportamental – nesse enfoque, o processo de internacionalização dependeria das atitudes, percepções e comportamento dos tomadores de decisão, que seriam orientados pela busca da redução de risco nas decisões sobre onde e como expandir. As abordagens econômicas priorizadas nesse trabalho estão citadas no QUADRO 1:

## QUADRO 1

### Abordagens de internacionalização

#### Teoria da internacionalização

Foi formalmente proposta e depois revisitada por Buckley e Casson (1976, 1998), mas tem a origem conceitual no seminal artigo de Coase (1937). Sua ênfase está na eficiência com a qual transações entre unidades de atividade produtiva são organizadas e usa os custos de transação (WILLIAMSON, 1975, 1979) como o racional para justificar se deve ser utilizado um mercado (externo à empresa, contratual) ou uma internacionalização (hierarquia) para realizar transações.

#### Paradigma Eclético

É oriundo dos trabalhos de Dunning (1977, 1980 e 1988) e considera que as empresas multinacionais (MNCs) possuem vantagens competitivas ou de “propriedade” em relação aos seus principais rivais, que elas utilizam para estabelecer produção em locais que são atrativos devido a suas vantagens de “localização”. Existiriam dois tipos de vantagens competitivas: derivadas da propriedade particular de um ativo singular e intangível (como uma tecnologia específica da empresa) ou derivadas da propriedade de ativos complementares (como a capacidade de criar novas tecnologias). MNCs possuem ainda vantagens de “internacionalização” para reter controle sobre suas redes de ativos (produtivos, comerciais, financeiros etc).

Estas vantagens advêm da maior facilidade com a qual uma firma integrada pode apropriar retorno integral de sua propriedade de ativos distintivos como sua própria tecnologia, bem como da coordenação do uso de ativos complementares, que seriam os benefícios transacionais.

Fonte: Elaborado pelos autores

A Teoria da Internacionalização não aborda explicitamente o racional por trás da decisão de internacionalização, mas se preocupa com o grau com que as atividades internacionais serão feitas internamente à organização, de acordo com os custos de transação envolvidos. Já o Paradigma Eclético aponta duas razões principais para as empresas iniciar em operações em países estrangeiros: busca de mercado – aumento de receitas, através de suas vantagens competitivas (na terminologia adotada por Dunning, vantagens de “propriedade” – controle de ativos e capacitações); e busca de eficiência – redução de custos, através da descoberta de lugares de baixo custo para a produção. Mais duas razões são sugeridas: busca de ativos estratégicos e busca de capacitações fora do país sede.

Já as abordagens “comportamentais” originaram-se dos chamados “modelos de estágios”. Dentre estes, o modelo originado na Universidade de Uppsala, utilizaremos como referência também a Teoria dos Networks e a Teoria Empreendedorismo Internacional. O Modelo de Uppsala estabelece de maneira implícita que a internacionalização se iniciará como resposta a uma pressão por procura de mercados. Já a visão da teoria de Networks é de que as iniciativas internacionais seriam modos de seguir participantes da sua rede de negócios, ou ainda modos de aperfeiçoar

relacionamentos dentro da rede.

## QUADRO 2

### Abordagens comportamentais

<b>Modelo de Uppsala</b>	<p>Pretende ser um mecanismo explicativo básico sobre as etapas de um processo de internacionalização. O foco é a empresa individual e sua gradual aquisição, integração e uso de conhecimento sobre mercados e operações estrangeiros; além de seu comprometimento sucessivamente crescente com esses mercados, através de estágios sequenciais. A ordem de seleção de países para a internacionalização seguiria uma relação inversa com a “distância psíquica” entre o país alvo e o país de origem (JOHANSON; WIEDERSHEIM, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977). Outra linha de pesquisa relacionada envolve os chamados modelos de estágios no processo de exportação (BILKEY; TESAR, 1977; WIEDERSHEIM et al, 1978; CAVUSGIL, 1980; REID, 1981; CZINKOTA, 1982).</p> <p>Esta abordagem considera que os próprios mercados devem ser encarados como redes de empresas (JOHANSON; MATTSON, 1986; FORSGREN, 1989). Quando associada à internacionalização, dela decorre que a empresa vai desenvolver posições em redes no exterior. Embora sua premissa comportamental seja a mesma do modelo de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 2003), as decisões acerca do processo de internacionalização serão determinadas direta ou indiretamente pelas relações no interior das redes de negócios. “Tanto o aprendizado quando o desenvolvimento da rede influenciam e são influenciados pelo processo contínuo de internacionalização” (WELCH; WELCH, 1996, p.14).</p>
<b>Networks</b>	<p>McDougall (1989) afirmou que a teoria tradicional sobre negócios internacionais assumia implicitamente que as empresas internacionais já haviam sido constituídas há muito tempo. Já a visão do empreendedorismo internacional (COVIELLO; MUNRO, 1995; MCDOUGALL; OVIATT, 1997; ANDERSSON, 2000) visa explicar a expansão internacional de novas empresas ou startups através da análise de como os empreendedores reconhecem e exploram oportunidades. Também se busca estudar as diversas motivações que os levam às operações internacionais (ZAHRA et al., 2005). Entretanto, o empreendedorismo não está limitado a novas empresas (BIRKINSHAW, 1997), pois empresas já estabelecidas também precisariam se tornar empreendedoras para competir de modo eficiente.</p>
<b>Empreendedorismo Internacional</b>	

Fonte: Elaborado pelos autores

Por esta visão, as empresas iriam para o exterior não como um movimento explícito de busca de mercado, mas sim para acompanhar suas conexões, sejam elas clientes, parceiros de negócios ou mesmo competidores; para responder a algumas pressões da rede como, por exemplo, instituições de financiamento ou agências governamentais; ou ainda para criar novas conexões no estrangeiro. A perspectiva do Empreendedorismo atribui ao perfil do tomador de decisões os empreendedores diferentes racionais para os movimentos internacionais (ANDERSSON, 2000). Um “empreendedor de mercado” iria ao estrangeiro em busca de novos mercados.

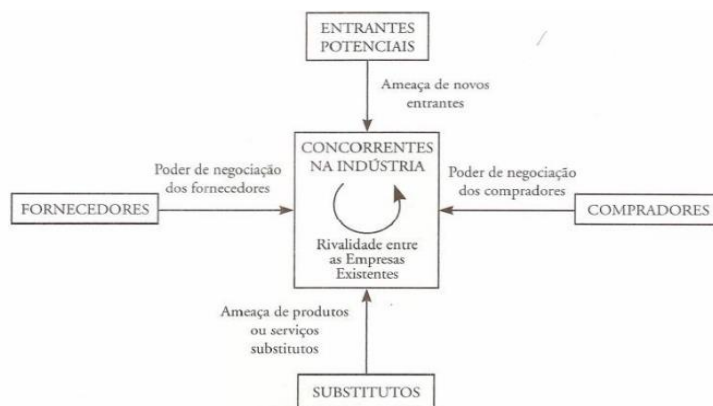
## 2.2 Posicionamento competitivo

O modelo das Cinco Forças de Porter (1986) pode ser compreendido como uma ferramenta que auxilia a definição de estratégia da empresa e leva em consideração tanto o ambiente externo como o interno. A análise destas forças aplica-se igualmente a atividades de produção e serviços. No entender de Porter (2004) indústria é sinônimo de ramo ou mercado, sendo esta observação

importante para entender à que o autor se refere na sua teoria.

Segundo Porter (2005), em qualquer indústria as regras da concorrência estão englobadas em cinco forças competitivas: entrada de novos concorrentes ameaça de substitutos, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e a rivalidades entre os concorrentes que determinam o seu nível de retorno ou rentabilidade (FIG.1):

FIGURA 1



### As cinco forças de Michael Porter

Fonte: Porter (2004, p.4)

Como visto, a ameaça de novos entrantes é uma das cinco forças que segundo Porter (1986), refere-se ao grau de competitividade do mercado ou até que ponto as empresas são capazes de entrar neste mercado e concorrer por clientes. Para Porter (1986), os novos entrantes em um setor trazem novas capacidades, o desejo de ganhar participações no mercado e em geral, recursos substanciais. Por outro lado, existem duas expectativas dos entrantes em relação às barreiras: a existência já consolidada de barreiras de entrada e a ameaça de reação dos competidores já estabelecidos.

Novas empresas que entram para uma indústria trazem nova capacidade, o desejo de ganhar uma parcela do mercado e frequentemente recursos substanciais. Como resultado, os preços podem cair ou os custos dos participantes podem ser inflacionados, reduzindo, assim, a rentabilidade. (PORTER, 2004, p.7)

Outra força a ser estudada é a ameaça de produtos substitutos. Para Porter (1986), os produtos substitutos são aqueles que possam desempenhar a mesma função que aquele da indústria, e podem reduzir os retornos potenciais dessa mesma indústria, pois coloca um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro, além de reduzir as fontes de riqueza que uma indústria pode obter ao médio e longo prazo.

Um produto substituto inovador pode destruir toda uma indústria se apresentar uma melhor relação preço versus desempenho em comparação ao produto da indústria. Porter (1986), afirma que os produtos substitutos limitam o potencial de um setor, a menos que este consiga melhorar a qualidade do produto ou, de alguma forma, através do marketing, estabelecer uma diferenciação. Ainda seguindo a linha estudos sobre as cinco forças, o poder de negociação de fornecedores traz a seguinte definição:

Fornecedores poderosos podem diminuir a rentabilidade de uma indústria ao aumentar os preços ou reduzir a qualidade de seus produtos se essa indústria for incapaz de repassar esses aumentos para os preços de seus produtos. Um fornecedor que oferece um produto diferenciado não pode ser facilmente descartado, portanto aumenta o seu poder de barganha (PORTER, 1986).

Segundo Porter (1999), um grupo de fornecedores é poderoso quando existir situações como quando o mercado for dominado por poucas empresas e for mais concentrado do que o setor comprador; o seu produto for diferenciado ou se ele desenvolveu custo de mudança; esses produtos não serão obrigados a competir com outros produtos nas vendas ao setor de varejo; esses fatores representam uma ameaça concreta de integração para frente.

Na concepção das cinco forças de Porter (1986), a rivalidade da concorrência pode ser a mais significativa entre elas, pois esta força pode ser relacionada diretamente com todas as outras. Para Porter (2004) a rivalidade acontece porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição, o que em geral gera retaliação ou esforços para conter os movimentos competitivos do seu rival.

A concorrência pode gerar uma competição de preços, diminuindo o potencial de retorno sobre o capital investido dentro da indústria, assim como na campanha publicitária que pode aumentar a demanda ou aumentar o nível de diferenciação do produto na indústria, beneficiando todas as empresas do setor (PORTER, 1986).

O poder de negociação dos compradores é a última das cinco forças e é definida da seguinte forma:

Os clientes podem afetar a rentabilidade em uma indústria ao forçar os preços para baixo, ao barganhar por melhor qualidade ou mais serviços e ao jogar os concorrentes uns contra os outros. Essas forças podem ser maiores ou menores dependendo do poder de barganha que esses compradores detêm (PORTER, 1986).

Conforme Porter (1999) um grupo de compradores se tornam poderosos principalmente quando os compradores forem mais concentrados ou comprarem em grandes volumes; os produtos adquiridos no setor forem padronizados ou não diferenciados; a certeza de que sempre disporão de fornecedores alternativos, os compradores jogam um fornecedor contra o outro; o produto do setor não economiza o dinheiro do comprador; e por fim se os compradores representarem uma ameaça concreta de integração para trás, incorporando o produto do setor.

### **2.3 Vantagem Competitividade das Nações**

Segundo Porter (1990), os ambientes de algumas nações seriam mais estimulantes para o progresso de certas indústrias. Assim, ele identificou quatro atributos presentes nos ambientes das nações que se inter-relacionariam (Condições dos fatores; Estratégia, estrutura e rivalidade; Condições da demanda; e Indústrias relacionadas), que explicariam por que determinados setores da economia de um país apresentariam melhores condições de prosperidade e competitividade internacional, o que por sua vez levaria à criação da vantagem competitiva, melhoria da qualidade de vida da população e aumento da riqueza das nações.

Quanto mais competitivo um país, maior a produtividade de seus recursos humanos e do capital e, em decorrência, do retorno dos investimentos de suas empresas, a medição da competitividade dos países possui enfoques apoiados na utilização de medidas contábeis, na observação do comportamento das exportações ou dos investimentos no estrangeiro (Porter, 1990).

### **2.4 Ambientes no contexto internacional**

A orientação para o mercado significa o desejo de criar valor superior para os clientes e alcançar vantagens competitivas sustentáveis no negócio para criar e manter a cultura que produzirá estes valores. Com este envolvimento ou cultura organizacional, o foco gerencial é no desenvolvimento de habilidades superiores em entender e satisfazer os desejos do consumidor (MARTINO e TREGGAR, 2001, p. 01 *apud* Dalmoro 2009, p.6).

O ambiente econômico é de fundamental importância para o estudo e análise de um profissional do marketing internacional, porque o mesmo deve estar ciente da economia de cada ambiente estrangeiro, levando em consideração dois aspectos determinantes para o negócio.

O primeiro aspecto, a estrutura industrial do país, que adapta os requisitos dos produtos e serviços da nação, seus níveis de renda e de emprego, e estão segmentados em quatro vertentes (a economia de subsistência, a de exportação de matéria-prima, a de semi-industrializados e a de industrializados).

O outro aspecto é a distribuição de renda de cada país que, por sua vez, está segmentado em cinco tipos de padrões: os de renda familiares muito baixas; rendas familiares de sua maioria baixas; rendas familiares muito baixas e muito altas; rendas familiares baixas, médias e altas; e rendas familiares em sua maioria média. (KOTLER E ARMSTRONG, (1993 *apud* Patriota, 2009, p.6)

Por outro lado, além dos aspectos citados, há que se analisar também os investimentos, de acordo com Cortiñas (2007) há diversas tecnologias impactando as estruturas industriais, modificando as normas e tradições do comércio exterior, impondo crescente globalização da economia mundial, derrubando fronteiras e barreiras. O avanço tecnológico está presente para que aconteça a valorização do tempo e redução de custos, dando nova dinâmica à rivalidade.

Pelo fato do constante avanço do comércio e dos investimentos mundiais, alguns ambientes tornam-se bem atraentes, como por exemplo, a China, este país possui um grande volume populacional, 1, 386, 395.00 de pessoas, de acordo com o *The World Bank* (2017), ou seja, mão-de-obra abundante a custos baixos oferece equipamentos de boa qualidade e estrutura para a frutificação de novas organizações. (TANG, 2005 *apud* Patriota, 2009, p.5)

Neste país, e em várias partes da Europa, tem-se estacado as marcas globais nas indústrias automobilísticas, de alimentos, de vestuário e de aparelhos eletrônicos, entre diversas outras categorias de produtos, fazendo necessária uma avaliação mercadológica antecedente à criação e/ou implementação das organizações, visto que essas anseiam por desbravar mercados internacionais, utilizado atributos oferecidos pelo marketing. (KOTLER E ARMSTRONG, (1993 *apud* Patriota, 2009, p.5)

No que diz respeito a alimentos, Fumoto (2018) destaca que **em 2017, o setor de agronegócios teve uma expressiva presença nas relações comerciais entre Brasil e China. A soja, a carne de frango e a bovina, o açúcar em bruto, a celulose, o café e o farelo de soja, juntos, foram responsáveis por 26,8% de um total de US\$ 2017, 74 bilhões enviados pelo país para o exterior.**

Outro exemplo de país atrativo é a Dinamarca, segundo o Ministério das Relações Exteriores da Dinamarca, este país possui uma das economias mais fortes da Europa, caracterizada pelo equilíbrio das contas públicas, pela moeda estável, bem como pelas baixas taxas de juros e de inflação. Os investimentos têm retorno pelas condições macroeconômicas bem como pela carga tributária e os custos trabalhistas.

### 3MÉTODOS

O presente estudo tem como objetivo analisar o destino das exportações das sete microrregiões do norte de Minas Gerais, compostas pelos municípios de: Bocaiúva, Olhos d'água, Jaíba, Janaúba, Riacho dos Machos, Manga, Capitão Enéas, Montes Claros, Pirapora, Várzea da Palma, Águas Vermelhas, Curral de Dentro, Divisa Alegre, Rubelita, Salinas, Santa Cruz de Salinas, São João do Paraíso e Taiobeiras. Bem como analisar as variáveis, representadas pelo Produto Interno Bruto (PIB), Câmbio e Mix de produtos (SH). O resumo do método utilizado encontra-se a seguir no QUADRO 3:



**QUADRO 3**  
**Resumo do método utilizado**

Quanto a Abordagem	Quantitativa
Quanto aos Fins	Caráter descritivo e explicativo
Quanto aos meios	Estudo de multicasos
Método Amostral	Sete microrregiões do Norte de Minas Gerais
Procedimento de Coleta de Dados	Compilação da Fundação João Pinheiro e através do site da COMEX STAT, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE e Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA.
Análise de dados	Microsoft Excel e SPSS
Técnica de análise	Regressão linear

Fonte: Elaborado pelos autores

Utilizou-se a pesquisa bibliográfica que permitiu ter o embasamento teórico sobre internacionalização de empresas, posicionamento competitivo e os ambientes no contexto internacional, tais assuntos foram encontrados em artigos da CAPES, SPELL, SciELO e Google Acadêmico.

Quanto à coleta e tabulação dos dados, utilizou-se os dados dos sites citados no QUADRO 3 e depois elaborou-se uma planilha com recorte temporal, considerou-se os anos 2013, 2014 e 2015, elencando três países mais representativos das exportações referentes às principais cidade exportadoras do Norte de Minas Gerais.

Em seguida, fez-se a transformação da moeda do país de destino, respeitando-se para tal, a taxa de conversão para a moeda estrangeira, o valor cambial auferido em 31 de dezembro do respectivo ano das exportações. Desta forma, os dados foram transformados em percentuais para efeito de regressão linear. Ou seja, o percentual representa a exportação para aquele destino, em relação ao PIB do município.

A análise de regressão oferece uma função estatística que descreve a relação entre duas ou mais variáveis. A natureza da relação é caracterizada por esta função ou equação de regressão. Bruni (2009, pág 200). Nesta pesquisa, a equação consistiu em  $y^{\text{exportações}} = a^{\text{câmbio}} + b^{\text{mix de produtos}} + c^{\text{PIB}}$ , com o objetivo de verificar se as variáveis independentes (a,b e c) são estatisticamente significativas, ou seja, se elas explicam a variável dependente (y), exportações.

## **4ANÁLISE DE RESULTADOS**

### **4.1 Análise de exportação da Microrregião de Minas Gerais**

O norte de Minas Gerais possui uma economia proporcionada por recursos manufaturados e conta com empresas multinacionais de grande influência no mercado nacional e internacional, como a Novo Nordisk, Lafarge, Nestlé, Vallée S.A, Rima, entre outras. Sendo a economia local também propiciada por atividades realizadas referente ao comércio exterior.

A TAB. 01 apresenta os municípios exportadores pertencentes às sete microrregiões do Norte de Minas nos anos de 2013 a 2015, os três principais destinos dos produtos exportados e a quantidade demix de produtos exportados pelos municípios (SH).

TABELA 01

**Principais destinos de exportações dos municípios do Norte de Minas nos anos de 2013 a 2015**

Município	Principais Destinos	Quantidade Mix de produtos (SH)
Bocaiúva	Argentina	1
	Estados Unidos	4
	Reino Unido	1
Olhos D'água	Estados Unidos	1
Jaíba	Países Baixos (Holanda)	2
	Reino Unido	1
	Bélgica	1
Janaúba	Egito	1
	Hong Kong	2
	Irã	1
Riacho dos Machados	Canadá	1
	Suíça	1
Manga	Países Baixos (Holanda)	1
Capitão Enéas	Estados Unidos	1
	Alemanha	1
	Tailândia	1
Montes Claros	Dinamarca	6
	Argentina	9
	Austrália	2
Pirapora	China	1
	Japão	4
	Países Baixos (Holanda)	4

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados extraídos do site do MDIC, 2017.

Município	Principais Destinos	Quantidade Mix de produtos (SH)
Várzea da Palma	Estados Unidos	2
	Japão	2
	França	1
Águas Vermelhas	Estados Unidos	1
	Indonésia	1
	México	1
Curral de Dentro	Estados Unidos	1
	Tailândia	1
	Hong Kong	1
Divisa Alegre	Estados Unidos	1
Rubelita	Itália	1
Salinas	Itália	1
	Índia	1
	Estados Unidos	2
Santa Cruz de Salinas	China	1
São João do Paraíso	Reino Unido	1
	Espanha	1
	Equador	2
Taiobeiras	Itália	1
	Alemanha	1
	Estados Unidos	1

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados extraídos do site do MDIC, 2017.

A análise da TAB.1 aponta que diversos municípios pertencentes à microrregião do Norte de Minas exercem atividades de exportações de produtos. Verifica-se que há pouca variedade em relação à quantidade de Mix (SH) de produtos exportados e que entre os municípios analisados, Montes Claros é o que possui uma maior variedade de produtos destinados ao comércio exterior. Infere-se que este fato seja consequência de Montes Claros ser considerado cidade polo de desenvolvimento e centro industrial e comercial da região norte mineira e também por ter instalado neste município grandes indústrias do contexto nacional e internacional, como, Coteminas, Elster Medição de Água S.A, Lafarge, Nestlé, Novo Nordisk, Vallée S.A, entre outras. Na TAB. 2 são evidenciados os principais produtos exportados pelos municípios que fazem parte da microrregião do Norte de Minas.

TABELA 02

**Principais Produtos exportados pelos municípios do Norte de Minas nos anos de 2013 a 2015**

<b>Município</b>	<b>Principais Destinos</b>	<b>Produtos Exportados</b>
Bocaiúva	Argentina	Veículos automóveis, tratores, ciclos e outros veículos terrestres, suas partes e acessórios.
	Estados Unidos	Ferro fundido, ferro e aço; Obras de ferro fundido, ferro ou aço; Outros metais comuns; ceramais (cermets); obras dessas matérias; Reatores nucleares, caldeiras, máquinas, aparelhos e instrumentos mecânicos, e suas partes.
	Reino Unido	Reatores nucleares, caldeiras, máquinas, aparelhos e instrumentos mecânicos, e suas partes.
Olhos D'água	Estados Unidos	Pérolas naturais ou cultivadas, pedras preciosas ou semipreciosas e semelhantes, metais preciosos, metais folheados ou chapeados de metais preciosos (plaquê), e suas obras; bijuterias; moedas.
Jaíba	Países Baixos (Holanda)	Preparações de produtos hortícolas, de frutas ou de outras partes de plantas; Frutas; cascas de frutos cítricos e de melões.
	Reino Unido	Frutas; cascas de frutos cítricos e de melões
	Bélgica	Frutas; cascas de frutos cítricos e de melões.
Janaúba	Egito	Carnes e miudezas, comestíveis.
	Hong Kong	Carnes e miudezas, comestíveis; Outros produtos de origem animal, não especificados nem compreendidos noutros Capítulos.
	Irã	Carnes e miudezas, comestíveis.
Riacho dos Machados	Canadá	Pérolas naturais ou cultivadas, pedras preciosas ou semipreciosas e semelhantes, metais preciosos, metais folheados ou chapeados de metais preciosos (plaquê), e suas obras; bijuterias; moedas.
	Suíça	Pérolas naturais ou cultivadas, pedras preciosas ou semipreciosas e semelhantes, metais preciosos, metais folheados ou chapeados de metais preciosos (plaquê), e suas obras; bijuterias; moedas.
Manga	Países Baixos (Holanda)	Tâmaras, figos, ananases (abacaxis), abacates, goiabas, mangas e mangostões, frescos ou secos.
Capitão Enéas	Estados Unidos	Produtos químicos inorgânicos; compostos inorgânicos ou orgânicos de metais preciosos, de elementos radioativos, de metais das terras raras ou de isótopos.
	Alemanha	Produtos químicos inorgânicos; compostos inorgânicos ou orgânicos de metais preciosos, de elementos radioativos, de metais das terras raras ou de isótopos
	Tailândia	Produtos químicos inorgânicos; compostos inorgânicos ou orgânicos de metais preciosos, de elementos radioativos, de metais das terras raras ou de isótopos
Montes Claros	Dinamarca	Bebidas, líquidos alcoólicos e vinagres; Produtos farmacêuticos; Matérias albuminóides; produtos à base de amidos ou de féculas modificados; colas; enzimas; Calçados, polainas e artefatos semelhantes; suas partes; Alumínio e suas obras; Reatores nucleares, caldeiras, máquinas, aparelhos e instrumentos mecânicos, e suas partes.
	Argentina	Produtos farmacêuticos; Algodão; Fibras sintéticas ou artificiais, descontínuas; Outros artefatos têxteis confeccionados; sortidos; artefatos de matérias têxteis, calçados, chapéus e artefatos de uso semelhante, usados; trapos; Calçados, polainas e artefatos semelhantes; suas partes; Obras de ferro fundido, ferro ou aço; Obras diversas de metais comuns; Reatores nucleares, caldeiras, máquinas, aparelhos e instrumentos mecânicos, e suas partes; Instrumentos e aparelhos de óptica, de fotografia, de cinematografia, de medida, de controle ou de precisão; instrumentos e aparelhos médico-cirúrgicos; suas partes e acessórios.
	Austrália	Produtos farmacêuticos; Calçados, polainas e artefatos semelhantes; suas partes.
Pirapora	China	Sementes e frutos oleaginosos; grãos, sementes e frutos diversos; plantas industriais ou medicinais; palhas e forragens.
	Japão	Cereais; Sementes e frutos oleaginosos; grãos, sementes e frutos diversos; plantas industriais ou medicinais; palhas e forragens; Produtos químicos inorgânicos; compostos inorgânicos ou orgânicos de metais preciosos, de elementos radioativos, de metais das terras raras ou de isótopos; Ferro fundido, ferro e aço.
	Países Baixos (Holanda)	Cereais; Sementes e frutos oleaginosos; grãos, sementes e frutos diversos; plantas industriais ou medicinais; palhas e forragens; Produtos químicos inorgânicos;

		compostos inorgânicos ou orgânicos de metais preciosos, de elementos radioativos, de metais das terras raras ou de isótopos; Ferro fundido, ferro e aço.
Várzea da Palma	Estados Unidos	Produtos químicos inorgânicos; compostos inorgânicos ou orgânicos de metais preciosos, de elementos radioativos, de metais das terras raras ou de isótopos; Ferro fundido, ferro e aço.
	Japão	Produtos químicos inorgânicos; compostos inorgânicos ou orgânicos de metais preciosos, de elementos radioativos, de metais das terras raras ou de isótopos; Ferro fundido, ferro e aço.
	França	Produtos químicos inorgânicos; compostos inorgânicos ou orgânicos de metais preciosos, de elementos radioativos, de metais das terras raras ou de isótopos.
Águas Vermelhas	Estados Unidos	Obras de pedra, gesso, cimento, amianto, mica ou de matérias semelhantes.
	Indonésia	Obras de pedra, gesso, cimento, amianto, mica ou de matérias semelhantes.
	México	Obras de pedra, gesso, cimento, amianto, mica ou de matérias semelhantes.
Curral de Dentro	Estados Unidos	Obras de pedra, gesso, cimento, amianto, mica ou de matérias semelhantes.
	Tailândia	Resíduos e desperdícios das indústrias alimentares; alimentos preparados para animais.
	Hong Kong	Gorduras e óleos animais ou vegetais; produtos da sua dissociação; gorduras alimentares elaboradas; ceras de origem animal ou vegetal.
Divisa Alegre	Estados Unidos	Obras de pedra, gesso, cimento, amianto, mica ou de matérias semelhantes.
Rubelita	Itália	Granito, pórfiro, basalto, arenito e outras pedras de cantaria ou de construção, mesmo desbastados ou simplesmente cortados à serra ou por outro meio, em blocos ou placas de forma quadrada ou rectangular.
Salinas	Itália	Sal; enxofre; terras e pedras; gesso, cal e cimento.
	Índia	Sal; enxofre; terras e pedras; gesso, cal e cimento.
	Estados Unidos	Bebidas, líquidos alcoólicos e vinagres; Obras de pedra, gesso, cimento, amianto, mica ou de matérias semelhantes.
Santa Cruz de Salinas	China	Sal; enxofre; terras e pedras; gesso, cal e cimento.
São João do Paraíso	Reino Unido	Óleos essenciais e resinóides; produtos de perfumaria ou de toucador preparados e preparações cosméticas.
	Espanha	Óleos essenciais e resinóides; produtos de perfumaria ou de toucador preparados e preparações cosméticas.
	Equador	Produtos químicos orgânicos; Óleos essenciais e resinóides; produtos de perfumaria ou de toucador preparados e preparações cosméticas.
Taiobeiras	Itália	Sal; enxofre; terras e pedras; gesso, cal e cimento.
	Alemanha	Bebidas, líquidos alcoólicos e vinagres.
	Estados Unidos	Reatores nucleares, caldeiras, máquinas, aparelhos e instrumentos mecânicos, e suas partes.

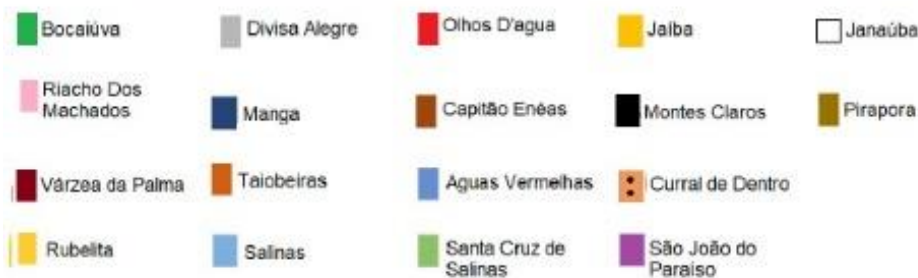
Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados extraídos do site do MDIC, 2017.

A FIG.2 ilustra o destino das exportações correspondente a cada município da microrregião no Norte de Minas Gerais. Os países do continente europeu que usufruem dos produtos norte mineiros são a Alemanha, Bélgica, Dinamarca, Espanha, França, Itália, Holanda, Reino Unido e Suíça.

**FIGURA 2**  
**Destinos das exportações do Norte de Minas Gerais**



**Legenda:**



Fonte: Elaborado pelos autores

No continente asiático a China, Hong Kong, Índia, Indonésia, Japão, Tailândia e Irã. No continente africano, Egito. Na América do Norte Canadá, Estados Unidos e México. América do Sul: Argentina e Equador. Na Oceania a Austrália.

Através dos dados coletados, percebeu-se que os Estados Unidos foi o país que mais importou produtos, mais especificamente dos municípios de Olhos D'água, Capitão Enéas, Várzea da Palma, Águas Vermelhas, Curral de Dentro, Divisa Alegre, Salinas e Taiobeiras, sendo que destes municípios foram exportados, por exemplo, pérolas naturais ou cultivadas, pedras preciosas metais preciosos, metais folheados, bebidas, líquidos alcoólicos e vinagres.

O Reino Unido, Holanda e Itália se destacaram posteriormente na importação de preparações de produtos hortícolas, de frutas ou de outras partes de plantas e cereais, correspondendo respectivamente aos municípios Rubelita, Salinas, Taiobeiras, Jaíba, Manga, Pirapora, Bocaiúva, Jaíba e São João do Paraíso. Ressalta-se que Olhos d'água, Manga, Divisa Alegre, Rubelita e Santa Cruz de Salinas, mesmo destinando seus produtos para os países em maior destaque, são os municípios que menos exportam nesta microrregião.

#### 4.2 Análise das Relações entre as Exportações e o PIB dos Municípios

De acordo com os resultados obtidos na regressão linear, verifica-se que o percentual de exportação em relação ao PIB (variável dependente) não é influenciado pelas variáveis independentes, sendo elas: o câmbio, mix de produtos exportados e o crescimento econômico. Para as variáveis independentes terem significância estatística é necessário que o coeficiente do SIG seja menor que 0,05.

Como os resultados obtidos na análise dos anos de 2013, 2014, 2015 foram maiores que o coeficiente exigido, conclui-se que as variáveis: mix de produtos, crescimento econômico e taxa de câmbio não influenciam no percentual de exportação no PIB, como mostrado nas tabelas 03, 04 e 05.

TABELA 03

**Análise dos dados da Regressão Linear referente aos municípios do Norte de Minas no ano de 2013**

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta		
1 (Constante)	,014	,019		,719	,476
PIB 2013	1,897E-12	,000	,060	,247	,806
Câmbio 2013	,003	,007	,083	,505	,616
Quantidade Código SH2	,002	,009	,058	,238	,813

Fonte: Dados da Pesquisa, 2018.

TABELA 04

**Análise dos dados da Regressão Linear referente aos municípios do Norte de Minas no ano de 2014**

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta		
1 (Constante)	,038	,049		,776	,443
PIB 2014	1,023E-12	,000	,014	,059	,953
Câmbio 2014	,005	,016	,051	,312	,757
Quantidade Código SH2	-,002	,021	-,024	-,099	,921

Fonte: Dados da Pesquisa, 2018.

TABELA 05

**Análise dos dados da Regressão Linear referente aos municípios do Norte de Minas no ano de 2015**

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta		
1 (Constante)	,082	,080		1,019	,314
PIB 2015	-1,306E-12	,000	-,011	-,047	,963
Câmbio 2015	,000	,019	-,001	-,006	,995
Quantidade Código SH2	-,008	,035	-,055	-,226	,822

Fonte: Dados da Pesquisa, 2018.

Os dados das tabelas 03, 04 e 05 mostram também que o mix de produtos exportados não possui significância estatística em relação ao percentual de exportação no PIB. Infere-se que o fato de não haver significância estatística, seja devido a pouca variedade de mix de produtos exportados, conforme visto na TAB. 01. Conforme Porter (2004), para existir poder de barganha dos fornecedores é necessário que estes ofertem produtos diferenciados.

Temos ainda que, o resultado encontrado na variação do câmbio também não foi estatisticamente significativo, deixando a hipótese de que são as mesmas empresas que exportam sob um contrato de longo prazo firmado entre as empresas e os importadores. Provavelmente isso se justifica devido às redes de relacionamentos e interações entre organizações e mercados – Teoria de *Networks* proposta por Johanson e Mattson (1988). Ou seja, há interações entre as empresas que exportam e os compradores, sendo estes formados por relacionamentos duradouros criados, desenvolvidos, mantidos e rompidos dentro da network. Infere-se também que a não influência da taxa de câmbio no percentual de exportação seja justificada pelo fato de os importadores manterem uma fração grande de mercado, por preços menores ou já fixados.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho foi de abordagem quantitativa com fins descritivos e explicativos; nele delineou-se uma análise do destino das exportações das sete microrregiões do norte de Minas Gerais, bem como analisar as variáveis que podem influenciar o comportamento das exportações, sendo estas representadas pelo Produto Interno Bruto (PIB), Câmbio e pelo Mix de produtos.

O estudo evidenciou que as cidades mineiras que foram objeto desse estudo exportam para os todos os continentes, ainda que em alguns o volume não seja tão expressivo. Foi constatado ainda que essas cidades contam com um Mix de produtos restrito, representado principalmente por metais preciosos, bebidas, horticultura e fruticultura.

Ao aplicar o método de regressão linear, verificou-se que o percentual de exportação em relação ao PIB não é influenciado pelas variáveis analisadas neste estudo, sendo elas o câmbio, Mix de produtos exportados e o crescimento econômico, afinal, estas variáveis não foram estatisticamente significativas.

Baseando-se no modelo das Cinco Forças de Porter e nos resultados obtidos pelo levantamento de dados, podemos inferir possíveis motivos para a não influência das variáveis analisadas. O Mix de produtos reduzido diminui o poder de barganha dos fornecedores, neste caso, as cidades norte-mineiras estudadas, isso justifica o fato de o mesmo não ser estatisticamente significativo, haja vista que além de ter uma variedade limitada, os produtos não apresentam grande diferencial competitivo e sem muito valor agregado.



Da mesma forma, a variação do câmbio também não influencia, sugerindo a ideia de que as empresas se relacionam com os importadores por meio de contratos de longo prazo, dessa maneira, quantidades e valores pré-estabelecidos podem anular os efeitos das mudanças no câmbio sobre as exportações. Bem como, pode ser resultado de um baixo poder de barganha exercido sobre tais importadores.

Além disso, por se tratar de um Mix de produtos limitado e de pouco diferencial competitivo, e ainda, possivelmente, relações regidas por contratos duradouros com grandes importadores, suscita a ideia de que os importadores mantêm uma fração grande do mercado desses produtos, exercendo forte barganha sobre os preços, tais fatores também podem justificar a não influência da taxa de câmbio no percentual de exportação.

## REFERÊNCIAS

ANDERSEN, O; BU ANDERSEN, O; BUVIK, A. **Firm's internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection**. International Business Review, v. 11, p. 347-63, 2002.

ANDERSSON, S. **The Internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective**. International Studies of Management & Organization, v. 30, n. 1, p. 63-92, Spring 2000.

BARBOSA, P. S. **Competindo no comércio internacional: uma visão geral do processo de exportação**. São Paulo: Aduaneiras, 2004.

BILKEY; TESAR, 1977; WIEDERSHEIM et al, 1978; CAVUSGIL, 1980; REID, 1981; CZINKOTA, 1982 APUD CARNEIRO, Jorge; DIB, Luis Antônio. **Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas**.

BREITBACH, A. C. M. **Especialização e diversificação nas regiões industriais do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: FEE, jun., 2008.

BRUNI, Adriano Leal. **SPSS aplicado à pesquisa acadêmica** / Adriano Leal Bruni. - - São Paulo: Atlas, 2009.

CARNEIRO, Jorge; DIB, Luis Antônio. **Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas**. INTERNEXT – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 1-25, jan./jun. 2007.

CORTIÑAS, Lopez José Manoel. **Comércio exterior competitivo** / José Manoel. Cortiñas Lopez, Marilza Gama. -- 3. ed. -- São Paulo : Aduaneiras, 2007.

DALMORO, Marlon. **Estratégias de marketing internacional e a relação com a performance exportadora e orientação para o mercado externo**. Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM – V.4 n.2, p. 1-18, jul./dez.2009-. Disponível em: [internext.espm.br/index.php/internext/article/viewFile/88/84](http://internext.espm.br/index.php/internext/article/viewFile/88/84). Acesso: 20 de set.

DUNNING, J. **Trade, location of economic activity, and the multinational enterprise: a search for an eclectic approach.** In: OHLIN, B. et al (ed.) The international allocation of economic activity. London: Macmillan, 1977.

FUMOTO, Victor. **Produtos brasileiros mais importados pela China em 2017: descubra quais são eles.** Disponível em: <http://www.chinalinktrading.com/blog/produtos-mais-importados-pela-china/>. Acesso: 03 de out.

JOHANSON; WIEDERSHEIM, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977 apud CARNEIRO; JORGE; DIB. Luis Antônio. **Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas.**

MDIC. **Base de dados do ComexStat.** Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/index.php/comercio-exterior/estatisticas-de-comercio-exterior/base-dados-do-comercio-exterior-brasileiro-arquivos-para-download>. Acesso em 13 de jan. 2019.

MINISTÉRIO das Relações Exteriores da Dinamarca. **Investir na Dinamarca.** Disponível em: <http://brasilien.um.dk/pt/o-conselho-de-comercio/investir-na-dinamarca/>. Acesso: 20 de set.

PATRIOTA, Livia; VILAR, L.L; SOUZA, L.A.S.de. **As Estratégias do Marketing Internacional em um Contexto Global.** Revista Anagrama – Ano2 - Edição 4, 2009. Disponível em: <http://www.periodicos.usp.br/anagrama/article/view/35387/38107>. Acesso: 20 de set.

PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva – Técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** São Paulo: Campus, 1986.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PORTER, Michael E. **The competitive advantage of nations.** New York: The Free Press, 1990.

THE World Bank. **Population Total.** Disponível em: <https://data.worldbank.org/indicador/SP.POP.TOTL>. Acesso: 20 de set.

VIK, A. **Firm's internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection.** International Business Review, v. 11, p. 347-63, 2002.

# ANÁLISE DA EVOLUÇÃO DOS RESULTADOS ECONÔMICO-FINANCEIROS DA VALLÉE S.A. DESDE A CRISE FINANCEIRA INTERNACIONAL DE 2008 ATÉ A VENDA DA EMPRESA EM 2016

DIONÍSIO, Camila Fernanda Alves<sup>13</sup>  
DOMINGUES, Bruna Franciely<sup>14</sup>  
GOMES, Hayala Thays Cardoso<sup>15</sup>  
GUSMÃO, Giovanna Alkimin<sup>16</sup>  
SILVA, Catiane Naiara<sup>17</sup>  
SILVA, Marcelo Alves<sup>18</sup>  
SOUZA, Rogério Martins Furtado de<sup>19</sup>

**RESUMO:** O presente estudo teve por objetivo analisar a evolução dos resultados econômico-financeiros da Vallée S.A. no período de 2008 a 2015, ano em que a empresa foi vendida, buscando verificar os efeitos que a crise financeira internacional de 2008 e a crise econômica brasileira iniciada em 2014 provocaram em seus indicadores financeiros. A fundamentação teórica contextualiza a análise das demonstrações financeiras através dos modelos Clássico e Fleuriet. Faz também uma breve explanação da evolução da Vallée S.A. ao longo do período analisado. A metodologia do estudo se baseou em uma pesquisa descritiva, do tipo bibliográfica e documental, onde o método para a execução foi baseado em uma pesquisa bibliográfica para se obter um maior conhecimento sobre a empresa e sobre teoria financeira pertinente ao estudo e em uma pesquisa documental para a análise das suas demonstrações financeiras publicadas. Os resultados obtidos demonstram que em 2008 e 2009 a empresa sofreu um grande impacto com a crise financeira internacional, apresentando decréscimo em todos os seus indicadores, que iniciou uma recuperação em 2010 e 2011, mas que voltou a ter problemas nos anos subsequentes, com o início da crise brasileira, levando a prejuízo nos anos de 2014 e 2015, com falta de liquidez, capital de giro e grande endividamento. Identificou-se também que tais problemas foram agravados por uma crise societária derivada do processo de venda da empresa. Conclui-se que a empresa foi bastante afetada pelas crises econômicas e que seus números eram bastante preocupantes quando de sua venda em 2016.

**Palavras-Chave:** Análise Econômico-Financeira; Demonstrações Financeiras; Vallée S.A.

## 1 Introdução

A empresa Vallée S.A. atua há 57 anos no mercado de saúde animal, tendo sido ao longo de sua história, responsável por muitas inovações em seu mercado de atuação. Tem como principal produto a vacina para Febre Aftosa, mas tem também em seu portfólio mais de 100 produtos, como

---

<sup>13</sup>Acadêmica do curso de Administração da UNIMONTES. E-mail: fernandacamila748@gmail.com

<sup>14</sup>Acadêmica do curso de Administração da UNIMONTES. E-mail: brunadomingues547@gmail.com

<sup>15</sup>Acadêmica do curso de Administração da UNIMONTES. E-mail: hayalacardoso@gmail.com

<sup>16</sup>Acadêmica do curso de Administração da UNIMONTES. E-mail: giovannaalkming2014@gmail.com

<sup>17</sup>Acadêmica do curso de Administração da UNIMONTES. E-mail: catianenayara@yahoo.com.br

<sup>18</sup>Acadêmico do curso de Administração da UNIMONTES. E-mail: marceloalvessilva7@gmail.com

<sup>19</sup>Professor da Universidade Estadual de Montes Claros - UNIMONTES. E-mail: rogerio.furtado@unimontes.br

antiparasitários, suplementos, terapêuticos e outros tipos de vacinas, comercializados no Brasil e outros países da América Latina.

A Vallée foi fundada em 1961 na cidade de Uberlândia, Minas Gerais, e desde 1982 tem seu parque fabril instalado na cidade de Montes Claros, principal cidade da região norte do estado de Minas, onde é responsável pela geração de cerca de 620 empregos diretos. A empresa se tornou uma das maiores do setor veterinário no país, caracterizando-se pelo constante investimento em pesquisa e desenvolvimento de biotecnologias, tendo sido a primeira empresa no mundo a lançar uma vacina anticlostridial conjugada contendo antígenos de *C.botulinum* em sua formulação (PEREIRA, 2011).

Apesar do sucesso alcançado, a empresa assim como as demais, está também sujeita às oscilações do mercado, principalmente as derivadas de crises econômicas como a que afetou o mercado internacional em 2008 e a que afetou o mercado nacional iniciada em 2014.

Tais crises afetaram a economia brasileira, impactando também os setores do agronegócio e de saúde animal. Estes, entretanto conseguiram obter uma certa recuperação, com um crescimento contínuo das receitas, porém muito próximo do crescimento dos custos de produção (SIDAN, 2018 e ROSSI; MELLO, 2017).

De 2011 em diante a empresa passou a receber diversas propostas de venda efetuadas por grandes grupos farmacêuticos internacionais. A discussão sobre aceitar ou não tais propostas acabou levando a divergências entre os proprietários da empresa, que acabaram afetando as operações do negócio. (BAUTZER, 2013)

Por fim, em 2016 a Vallée foi vendida por US\$ 400 milhões para a MSD Saúde Animal, braço veterinário da multinacional americana Merck, Sharp & Dohme, gigante mundial da indústria farmacêutica, sendo a maior aquisição da história do setor no Brasil.

Compreendendo a importância da empresa para a região Norte de Minas, tornou-se relevante conhecer as razões que levaram a venda da empresa, buscando identificar até que ponto a evolução de sua situação financeira em meio a instabilidade econômica contribuiu para a sua venda, e neste contexto, identificar também quais as perspectivas atuais para a adequada continuidade de sua operação.

Nesse sentido, partindo do questionamento de como evoluíram os resultados da Vallée em meio a instabilidade econômica vigente no país desde a crise financeira internacional de 2008 e seu efeito sobre a venda da empresa em 2016, foi delineado como principal objetivo deste trabalho analisar a evolução dos resultados econômico-financeiros da Vallée S.A. no período de 2008 a 2015, ano anterior ao que a empresa foi vendida, buscando verificar os efeitos que a crise financeira

internacional de 2008 e a crise econômica brasileira iniciada em 2014 provocaram em seus indicadores financeiros.

## **2 Referencial Teórico**

É comum às empresas estarem continuamente preocupadas com a sua atuação no mercado numa busca incessante pela manutenção e expansão de seus negócios. Para tal necessitam obter resultados econômico-financeiros satisfatórios que propiciem a continuidade dos investimentos necessários ao seu desenvolvimento e novos projetos. Para Assaf Neto (2010), o exercício de uma administração financeira eficiente é um elemento fundamental para obter sucesso neste objetivo, propiciando os meios para que a organização possa permanecer atuando e crescendo.

De acordo com Gitman (2000 p. 8), “o campo das finanças é amplo e dinâmico, afetando diretamente a vida das pessoas e das organizações”. Para ele, o conhecimento da administração financeira pode definir a posição de uma empresa perante o mercado, sendo essenciais o planejamento, a análise e o controle das atividades financeiras para a melhoria dos resultados apresentados pelas organizações de modo a aumentar o valor do patrimônio dos acionistas.

Para Assaf Neto (2002) a administração financeira objetiva proporcionar a forma mais eficiente de realizar a captação e a alocação de recursos. Constitui-se de ferramentas e técnicas voltadas para controlar da forma mais eficaz possível, operações de crédito e débito, planejamento, análise e gerenciamento de recursos, investimentos e financiamentos, impulsionando as operações e atividades da organização.

Nesta perspectiva, a administração financeira torna-se relevante, uma vez que os recursos são escassos. Conforme explica Gitman (2010), os gestores financeiros têm a tarefa de estabelecer sobre a quantidade de lucro a empresa deve arremeter com o montante que deve ser concedido na forma de dividendos, estipular o quanto de caixa disponível, determinar os termos de crédito sob os quais os clientes farão suas possíveis compras e a quantidade de estoque a ser mantido.

Para que isto se torne possível, é necessário que os gestores financeiros se utilizem de instrumentos adequados para monitorar a real situação econômica e financeira da empresa, sendo a análise das demonstrações contábeis uma das técnicas mais eficientes para tal fim (ASSAF NETO, 2010).

Segundo Gitman (2010), demonstrações contábeis são relatórios padronizados das atividades econômico-financeiras realizadas pela empresa durante o seu exercício social. São confeccionados

pela contabilidade da empresa devendo seguir todos os princípios técnicos e legais estabelecidos.

Braga (1999) compreende que as demonstrações contábeis são de suma importância para as pessoas que compõem o cenário organizacional, pois possibilita o esclarecimento das ações econômicas e informações patrimoniais da empresa e também interessam ao público externo, tais como acionistas, clientes, fornecedores, etc.

No Brasil, a confecção de demonstrações contábeis é obrigatória para as organizações constituídas na forma de sociedades anônimas. Estas são regidas pela Lei Nº 6.404 de 15/12/1976, também chamada de Lei das S.A., posteriormente alterada pelas leis 11.638 de 28/12/2007 e 11.941 de 27/05/2009. Estas leis estabelecem a obrigatoriedade para as empresas de ao final de cada exercício fazerem a publicação das seguintes demonstrações: Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado do Exercício, Demonstração de Fluxo de Caixa, Demonstração dos Lucros e Prejuízos Acumulados e Demonstração do Valor Adicionado. Como complemento a estas, devem também ser publicados o relatório da administração, as notas explicativas e o parecer dos auditores. (BRASIL, 2007; BRASIL, 2009).

Segundo Matarazzo (2003, p. 41), destas demonstrações, as duas principais são o Balanço Patrimonial e a Demonstração de Resultado do Exercício (DRE). Para o autor, o Balanço Patrimonial:

É a demonstração que apresenta todos os bens e direitos da empresa – Ativo -, assim como as obrigações - Passivo Exigível- em determinada data. A diferença entre Ativo e Passivo é chamada de Patrimônio Líquido e representa o capital investido pelos proprietários da empresa, quer através de recursos trazidos de fora da empresa, quer gerados em suas operações e retidos internamente.

Já a DRE compreende todas as receitas e despesas da empresa contendo o resumo de certas entradas e saídas no balanço, entre duas datas (MATARAZZO, 2003). Ribeiro (2008, p. 53) complementa tal compreensão ao afirmar que “a Demonstração do Resultado do Exercício é relatório contábil destinado a evidenciar a composição do resultado formado em determinado período de operações da entidade”.

Segundo Assaf Neto (2010), Gitman (2010) e Matarazzo (2003), a partir das demonstrações, o administrador financeiro pode realizar um processo de análise dos números da empresa utilizando-se de técnicas desenvolvidas pela teoria financeira denominadas de Análise Fundamentalista, também chamada de Análise Clássica e Análise de Índices; e Análise Dinâmica, também chamada de Modelo Fleuriet. Estas técnicas possibilitam diagnosticar a posição atual das empresas gerando informações que possam estimar consequências futuras. Na Análise Fundamentalista os índices calculados compreendem os indicadores de liquidez, atividade, endividamento e rentabilidade,

complementados pela análise horizontal e vertical. No quadro 1 a seguir pode-se observar a fórmula dos principais índices de cada um destes grupos:

**QUADRO 1 - Indicadores Econômico-Financeiros**

<b>Grupo</b>	<b>Índices</b>	<b>Fórmulas</b>
Liquidez	Índice De Liquidez Corrente (ILC)	$ILC = \frac{\text{Ativo circulante}}{\text{Passivo circulante}}$
	Índice De Liquidez Seca (ILS)	$ILS = \frac{\text{Ativo circulante} - \text{Estoques}}{\text{Passivo circulante}}$
	Índice De Liquidez Imediata (ILI)	$ILI = \frac{\text{Disponibilidades}}{\text{Passivo circulante}}$
	Índice De Liquidez Geral (ILG)	$ILG = \frac{\text{Ativo Circ.} + \text{Realizável a Longo Prazo}}{\text{Passivo Circ.} + \text{Passivo não Circulante}}$
	Margem Bruta (MB)	$MB = \frac{\text{Lucro bruto}}{\text{Receita de vendas}}$
	Rentabilidade	Margem De Lucro Operacional (MOP)
Margem Líquida (ML)		$ML = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Receita de vendas}}$
Retorno sobre o Ativo Total (ROA)		$ROA = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Ativo total}}$
Retorno sobre o Capital Próprio (ROE)		$ROE = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Patrimônio líquido}}$
Endividament	Endividamento Geral (EG)	$EG = \frac{\text{Passivo Circ.} + \text{Passivo não Circulante}}{\text{Ativo total}}$
	Endividamento a Curto Prazo (ECP)	$ECP = \frac{\text{Passivo circulante}}{\text{Ativo Total}}$
	Endividamento a Longo Prazo (ELP)	$ELP = \frac{\text{Passivo não circulante}}{\text{Ativo Total}}$
	Prazo Médio de Rotação de Estoques (PMRE)	$PMRE = \frac{\text{Estoque Médio}}{\text{CMV}} \times \text{Tempo}$
Atividade	Prazo Médio de Contas a Pagar (PMCP)	$PMCP = \frac{\text{Est. Médio} = (\text{Estoque Inicial} + \text{Estoque Final}) / 2}{\text{Compras}} \times \text{Tempo}$
	Prazo Médio de Contas a Receber (PMCR)	$PMCR = \frac{\text{Compras} = \text{CMV} + \text{Estoque Final} - \text{Estoque Inicial}}{\text{Receita Bruta} - \text{Devoluções e Cancelamentos}} \times \text{te}$

FONTE: Assaf Neto (2002 e 2010), Gitman (2010), Matarazzo (2003), Silva (2012).

Os Indicadores de Liquidez ou Índices de Liquidez visam medir a capacidade da empresa de pagar suas dívidas, ou seja, sua habilidade em cumprir corretamente as obrigações assumidas (GITMAN, 2010).

Os Indicadores de Rentabilidade ou Índices de Rentabilidade servem para medir a capacidade econômica da empresa, isto é, evidenciam o grau de êxito econômico obtido pelo capital investido da empresa (ASSAF NETO, 2009).

Segundo Gitman (2010), os Indicadores de Endividamento ou Índices de Endividamento são utilizados para aferir a composição (estrutura) das fontes passivas de recursos de uma empresa. Ilustram quanto de recursos próprios (patrimônio líquido) e de recursos de terceiros (passivos) são utilizados para financiar os ativos totais da empresa. Quanto maior o endividamento, maior o risco de que ela se veja impossibilitada de honrar esses pagamentos contratuais”.

Para Ross, Westerfield e Jaffe (2011, p 47):

Os Índices de Atividade são construídos para medir a eficácia com que os ativos de uma empresa estão sendo geridos. O nível de investimento em ativos de uma empresa depende de diversos fatores [...]. Um ponto de partida natural consiste em comparar os ativos ao volume de vendas durante o ano, chegando-se ao giro dos ativos. A ideia é descobrir quão eficazmente os ativos foram usados para gerar vendas.

A partir dos Índices de Atividade, é possível calcular o Ciclo Financeiro que, de acordo com Hessel Júnior (2011, p. 18), “trata-se do período em que a empresa gira com os recursos entre os recebimentos e os pagamentos”. Segundo Assaf Neto e Silva (2002, p. 660), “este é o tempo que tarda desde o pagamento das matérias-primas até o momento do recebimento das vendas”. Portanto, quanto maior for o ciclo financeiro, maior será a necessidade de recursos próprios ou de terceiros para aplicar temporariamente nas operações, afetando a rentabilidade. O Ciclo Financeiro pode ser calculado a partir da seguinte equação:

$$CF = PMRE + PMCR - PMCP$$

Completando a Análise Fundamentalista apresentam-se as técnicas denominadas de Análise Horizontal e Análise Vertical. Segundo Matarazzo (2003), a Análise Horizontal, busca fazer a relação entre cada conta de uma demonstração financeira e a mesma conta desta em um exercício anterior, de modo a identificar quanto este valor mais atual corresponde em relação ao valor anterior. Já a Análise Vertical busca fazer a relação entre cada conta de uma demonstração financeira e uma conta base desta demonstração, ativo total no caso do Balanço Patrimonial e receita líquida no caso da DRE, de modo a identificar seu peso proporcional em cada exercício e assim a variação ocorrida entre eles. Ainda segundo o autor, diferentemente da Análise Horizontal, esta considera a influência de cada grupo de contas (patrimoniais e de resultado) sobre o desempenho do exercício.



## QUADRO 2 – Fórmulas para cálculo da Análise Horizontal e Vertical

### Análise Vertical e Horizontal

Análise Horizontal	$= \frac{\text{Contas do ano base}}{\text{Mesma conta no ano anterior}} \times 100$
Análise Vertical	$= \frac{\text{Conta}}{\text{Conta base}} \times 100$

FONTE: Matarazzo (2003)

A Análise Dinâmica, também chamada de Modelo Fleuriet, foi desenvolvida pelo pesquisador francês Michael Fleuriet em 1978 em conjunto com professores da Fundação Dom Cabral de Belo Horizonte. Segundo Marques (2000), o modelo busca avaliar o nível de liquidez das empresas e analisar os processos decisórios de financiamento e investimento direto a ele relacionados, sob a ótica do capital de giro.

Fleuriet et al (2003) explica que para utilizar o Modelo Dinâmico é necessário primeiro reclassificar o Balanço Patrimonial, dividindo-o em errático (financeiro), cíclico (operacional) e não cíclico (permanente). A partir disso, utiliza-se três ferramentas de cálculo essenciais para a análise do modelo: Capital de Giro (CDG), Necessidade de Capital de Giro (NCG) e Saldo de Tesouraria (T). As fórmulas para o cálculo dessas variáveis podem ser observadas no quadro abaixo:

### QUADRO 3 - Variáveis que compõem o Modelo Fleuriet

Variáveis	Fórmulas
Tesouraria (T)	Ativo Errático – Passivo Errático
Necessidade de Capital de Giro (NCG)	Ativo Cíclico – Passivo Cíclico
Capital de Giro (CDG)	Passivo Permanente – Ativo permanente

FONTE: Adaptado de Correia (2001) e Fleuriet et al (2003).

Segundo Fleuriet *et al* (2003), a Tesouraria expressa como está se dando o uso dos recursos em caixa. As empresas devem buscar manter uma Tesouraria com saldo positivo, pois se operarem com saldo negativo tendem a gerar dependência de empréstimos a curto prazo, o que compromete a sua liquidez, podendo levando-as a um estado de insolvência.

A Necessidade de Capital de Giro (NCG) por Fleuriet *et al* (2003) expressa como está se dando o financiamento das atividades operacionais da empresa. Se negativo é bom, pois indica que a empresa tem um bom Ciclo Financeiro, ou seja, baixo o suficiente para financiar suas atividades operacionais através do uso de recursos de terceiros não onerosos, pouco comprometendo o seu capital de giro.

O Capital de Giro (CDG), conforme Fleuriet *et al* (2003), é um indicador da função exercida pelas contas não circulantes da empresa. Se positivo, representa que está existindo uma fonte

adequada de recursos a financiar os investimentos de longo prazo necessários ao desenvolvimento da empresa.

Para auxiliar na análise dos resultados calculados de T, NCG e CDG, Fleuriot desenvolveu um quadro de tipos possíveis de situações em que as empresas poderiam estar. Posteriormente, este quadro foi adaptado por Marques e Braga (1995) de modo a facilitar a sua rápida compreensão, conforme pode ser observado a seguir:

**QUADRO 4 – Tipos de estrutura e situação financeira**

<b>Tipo</b>	<b>T</b>	<b>NCG</b>	<b>CDG</b>	<b>Situação</b>
I	+	-	+	Excelente
II	+	+	+	Sólida
III	-	+	+	Insatisfatória
IV	-	+	-	Péssima
V	-	-	-	Muito Ruim
VI	+	-	-	Alto Risco

FONTE: Marques e Braga (1995)

## **2.1. A VALLÉE**

O mercado veterinário brasileiro é um dos cinco maiores do mundo e vem crescendo continuamente, sustentado pelo aumento das exportações. O país é um centro de produção importante para as empresas transnacionais que atuam no mercado mundial em função de ter uma adequada fiscalização sanitária e adotar critérios cada vez mais rigorosos para a comercialização de produtos. Além destes aspectos, destaca-se também o crescimento da conscientização dos criadores da importância de manter os seus rebanhos saudáveis (BNDES, 2007).

No mundo, o setor de Saúde Animal obteve em 2017 um crescimento de 6% em relação a 2016, confirmando as expectativas de um crescimento acima da média do crescimento da economia global. No Brasil o faturamento do setor saltou de 3,4 bilhões de reais em 2011 para 5,3 bilhões em 2017, sendo este último número, 8% superior ao obtido em 2016. Atualmente, o Brasil responde por cerca de 5% do mercado global de produtos veterinários (SINDAN, 2018).

Um dos membros mais representativos deste setor é a empresa Vallée S.A., que desde 2012 encontra-se entre as cinco maiores empresas de medicamentos veterinários do país, sendo líder nacional na fabricação de vacinas contra a Febre Aftosa (BAUTZER, 2013).

A empresa foi fundada pelo Grupo Carfepe há 57 anos na cidade mineira de Uberlândia com o nome Instituto Vallée, em homenagem ao cientista francês Henri Pierre Michel Vallée descobridor dos tipos antigênicos e imunogênicos do vírus causador da Febre Aftosa, doença

endêmica que se disseminava descontroladamente pelo país afetando a produção agropecuária (PEREIRA, 2011).

Em 13 de dezembro de 1978, o então Instinto Vallée passa a se chamar Vallée Nordeste S.A., com a transferência do parque fabril para a cidade de Montes Claros/MG. A mudança foi decorrente da aprovação de um projeto da empresa junto à Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste (SUDENE) que à época tinha diversos programas de incentivos e benefícios fiscais, voltados a estimular a instalação de empresas na região Nordeste do país e no Norte de Minas.

Segundo Pereira (2011), para a empresa a transferência foi bastante positiva, pois proporcionou acesso às linhas de crédito do Fundo de Investimentos do Nordeste (FINOR) e a incentivos fiscais que possibilitaram expandir sua capacidade de produção e incrementar o portfólio de produtos. Em abril de 1993, foi adotada pela empresa a denominação atual, Vallée S.A., com o objetivo de obter maior integração com o mercado nacional.

A empresa é responsável pela geração de 632 empregos diretos, sendo 471 na cidade de Montes Claros-MG, dados de 2015, onde ocupa uma área de aproximadamente 170.000 m<sup>2</sup>. Os dispêndios com pessoal somam cerca de R\$ 61,5 milhões, que contribuem para o fortalecimento da economia local (VALLÉE, 2016).

A Vallée possui uma extensa carteira de mais de 100 produtos, entre eles parasiticidas, anti-infecciosos e vacinas, principalmente contra febre aftosa. O portfólio da empresa inclui produtos para bovinos de corte e leite, equinos e animais de companhia. Pela relevância de seu trabalho, já recebeu inúmeros prêmios e homenagens, destacando-se a Medalha de Honra da Inconfidência, considerada a maior honraria do Governo do Estado de Minas Gerais (RIBEIRO, 2016).

Além da planta industrial em Montes Claros, a empresa possui instalações em Uberlândia, onde se encontra o Laboratório de Parasitologia Experimental e a Fazenda Experimental. Além disso, toda a gestão comercial e parte da equipe de gestão tecnológica se encontram na cidade de São Paulo/SP. A Vallée possui 08 centros de distribuição localizados em vários estados, possibilitando melhor assistência aos seus clientes (MARINHO, 2013)

A empresa iniciou o século XXI como uma das últimas do setor de capital 100% nacional. A partir de 2008 passou a ser assediada por grandes grupos internacionais como o Fundo de *Private Equity Advent* e por farmacêuticas como as americanas *Pfizer e Eli Lilly*.

Segundo Bautzer (2013) as negociações resultantes destas investidas acabaram deflagrando uma disputa entre os sócios da Vallée que repercutiram na gestão do negócio, travando projetos como a expansão da produção de produtos mais rentáveis como suplementos alimentares para

bovinos e medicamentos para animais de estimação, e mesmo a venda de uma fazenda do grupo em Uberlândia para reduzir o endividamento da empresa.

Também a partir de 2008 o setor de Saúde Animal, assim como todos os demais setores econômicos, começou a sofrer os efeitos da crise financeira internacional, com quedas sucessivas no faturamento anual em virtude da retração econômica. (PAULA; PIRES, 2017)

Segundo Evans (2011) e Bento, Machado e Leite (2009) a crise financeira internacional começou nos Estados Unidos em função de uma bolha especulativa formada a partir da negociação de papéis de segunda linha (*subprime*) lastreados na dívida mobiliária americana. A “explosão” da bolha se deu no dia 5 setembro de 2008, com a quebra de um dos bancos de investimentos mais tradicionais dos Estados Unidos, o Lehman Brothers, derrubando na sequência as Bolsas de valores de todo o mundo e levando a quebra de diversas outras instituições financeiras. Para Evans (2011), a crise levou o mundo à mais profunda recessão desde a Segunda Guerra Mundial.

Em sucessão a crise financeira internacional, outra crise passou a afetar a economia brasileira a partir de 2014, uma crise derivada da instabilidade política que repercutiu significativamente na economia nacional, gerando uma forte recessão em 2015 e 2016, com queda de 3,7% do PIB, desemprego de quase 14 milhões de trabalhadores e uma piora em vários indicadores sociais. (PAULA; PIRES, 2017).

Apesar de tais crises, o setor de saúde animal conseguiu se recuperar ao longo do período obtendo aumento no faturamento graças a retomada do crescimento do agronegócio brasileiro (SIDAN, 2018). Entretanto, para a Vallée as dificuldades continuaram em virtude de no início de 2015 a empresa ter sido obrigada pelo Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento (MAPA) a suspender por quase três meses a produção de vacinas contra a Febre Aftosa, responsável por 40% de seu faturamento, por não estar cumprindo normas de biossegurança (VALLÉE, 2016).

Por fim, em 1º de julho de 2016, após anos sendo assediada por diversos grupos multinacionais, a Vallée foi vendida para o grupo MSD Saúde Animal, braço veterinário da farmacêutica alemã *Merck*, por US\$ 400 milhões. Sob os termos do acordo, a MSD adquiriu cerca de 93% das ações que antes pertenciam ao Grupo Carfepe (RAMOS, 2017).

### **3 Metodologia**

Para a realização deste artigo foi executada uma pesquisa descritiva. Quanto ao procedimento a pesquisa foi bibliográfica e documental, pelo fato de serem estas as mais

apropriadas à finalidade proposta.

O método utilizado na execução da pesquisa baseou-se primeiramente na pesquisa bibliográfica para se obter um maior conhecimento sobre a análise das demonstrações financeiras e sobre a empresa Vallée S.A. Na sequência realizou-se uma pesquisa documental dos documentos gerados pela empresa em estudo, na forma de suas demonstrações financeiras publicadas no Diário Oficial do Estado de Minas Gerais. As demonstrações analisadas se referem ao período de 2008 a 2015.

A Unidade de Análise da pesquisa, ou seja, o elemento da realidade a respeito do qual as variáveis estudadas se referem, foram as informações financeiras da empresa Vallée S.A e a Unidade de Observação, a fonte de informação a respeito das variáveis estudadas, foram os documentos publicados.

Visando atingir os objetivos definidos, foram analisadas as demonstrações financeiras da Vallée S.A. entre os anos de 2008 e 2015, e calculados os indicadores de liquidez, de estrutura de capital e endividamento, de rentabilidade, de atividade operacional, as análises vertical e horizontal e o Modelo Fleuriet.

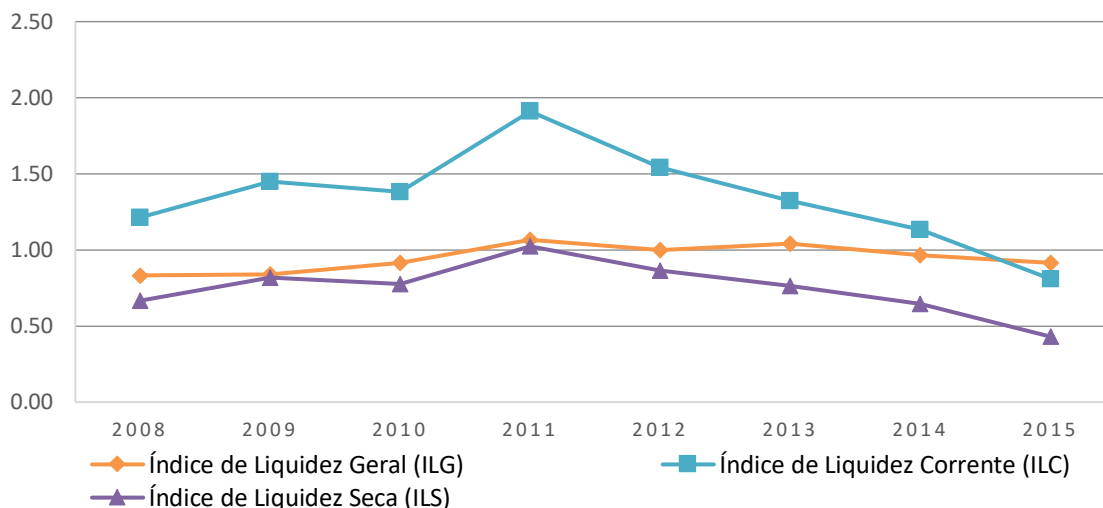
#### **4 Apresentação e Análise dos Resultados**

Conforme evidenciado na fundamentação teórica, a empresa sofreu desde 2008 um assédio das grandes empresas farmacêuticas internacionais, o que acabou deflagrando, a partir do final de 2011, numa crise societária que repercutiu na gestão do negócio, travando projetos mais rentáveis. Além destes problemas internos a empresa também vivenciou problemas externos derivados da crise financeira internacional de 2008 e da crise político-econômica brasileira deflagrada ao final de 2014.

A análise dos indicadores econômico-financeiros da Vallée possibilita evidenciar os efeitos destas crises sobre os resultados da empresa. Os números fechados em 2015 demonstram uma situação econômico-financeira muito difícil, com prejuízo na casa dos 10 milhões de reais, queda na liquidez e na rentabilidade e um aumento substancial do endividamento, concentrado principalmente no curto prazo.

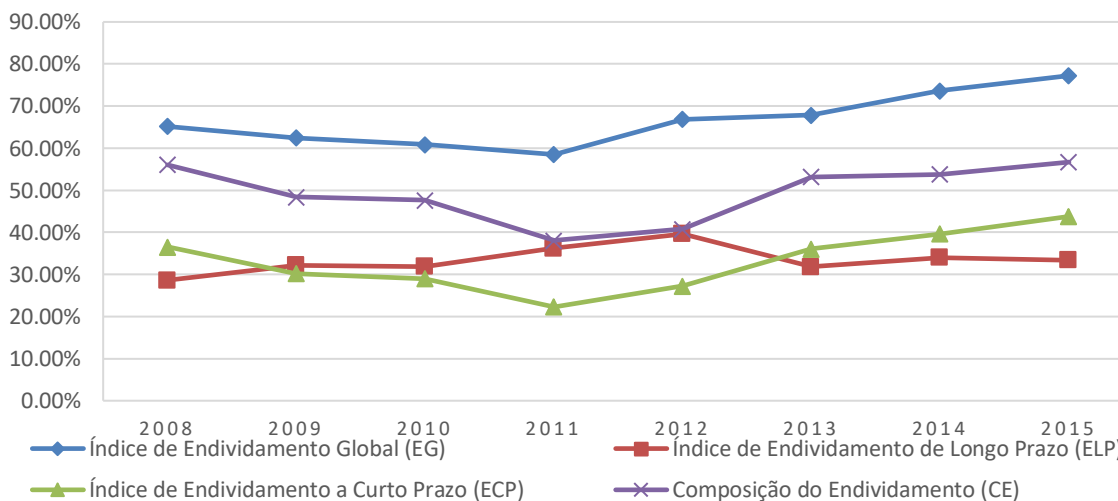
Para melhor compreender tais resultados é importante analisar primeiro a evolução dos números da empresa ao longo do período selecionado, o que pode ser observado a partir dos gráficos e quadros a seguir:

**GRÁFICO 1 – Evolução dos Indicadores de Liquidez da Vallée entre 2008 e 2015**



FONTE: Levantamento dos autores a partir das demonstrações financeiras da Vallée S.A.

**GRÁFICO 2 – Evolução dos Indicadores de Estrutura de Capital e Endividamento da Vallée entre 2008 e 2015**



FONTE: Levantamento dos autores a partir das demonstrações financeiras da Vallée S.A.

**QUADRO 5 – Índices de Rentabilidade da Vallée entre 2008 e 2015**

Índices	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Margem Bruta (MB)	57,51%	53,78%	57,00%	63,30%	60,62%	55,39%	54,64%	52,08%
Margem Operacional (MO)	14,48%	10,49%	17,47%	24,39%	10,78%	7,74%	5,57%	6,67%
Margem Líquida (ML)	6,29%	2,25%	9,22%	7,80%	3,89%	-0,95%	-1,27%	-3,07%
Retorno Op. Ativo (ROA)	9,46%	7,64%	13,15%	17,41%	6,62%	5,05%	3,96%	4,58%
Retorno s/ Investim. (ROI)	4,11%	1,64%	6,94%	5,57%	2,39%	-0,62%	-0,90%	-2,11%
Retorno s/ Patrim. (ROE)	11,80%	4,35%	16,15%	13,42%	7,22%	-1,92%	-3,43%	-9,26%

FONTE: Levantamento dos autores a partir das demonstrações financeiras da Vallée S.A

Quanto aos índices de Atividade Operacional – Prazo Médio de Rotação de Estoques (PMRE), Prazo Médio de Contas a Pagar (PMCP) e Prazo Médio de Contas a Receber (PMCR) – o quadro 6 a seguir apresenta os resultados calculados, assim como o valores apurados a partir deles do Ciclo Financeiro (CF) da empresa em cada ano.

**QUADRO 6 – Índices de Atividade Operacional da Vallée entre 2008 e 2015**

Atividade	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
PMRE	252,08	212,77	195,72	240,28	269,23	228,90	211,94	187,86
PMCP	73,07	43,60	35,47	39,45	32,39	40,38	63,64	91,60
PMCR	113,90	99,63	81,68	74,72	97,42	105,51	74,65	76,46
CF	292,91	268,79	241,93	275,55	334,26	294,03	222,95	172,72

**FONTE:** Levantamento dos autores a partir das demonstrações financeiras da Vallée S.A.

Os gráficos 1 e 2 e os quadros 5 e 6 possibilitam perceber que a empresa absorveu os impactos da crise financeira internacional de 2008 ao longo de 2009, com decréscimo em todos os seus indicadores, mas que de 2010 a 2011 conseguiu obter crescimento nos seus índices de rentabilidade e liquidez, estabilidade no seu endividamento e redução em seu prazo médio de contas a receber, apresentando assim uma resposta positiva aos efeitos da crise.

No entanto, a partir de 2012 a empresa começou a enfrentar um crescente aumento do seu passivo circulante, principalmente de empréstimos e financiamentos, o que passou a comprometer a sua liquidez e a rentabilidade. O fator que mais impactou nesta conta foi o uso de empréstimos e financiamentos para bancar o capital de giro, que passou de 21,5 milhões, em 2011, para 56,7 milhões em 2012. Com relação a evolução dos indicadores de endividamento é possível perceber que o crescimento do uso de recursos de terceiros, principalmente de curto prazo, que passou a ser maior que o de longo prazo. Destaca-se também no ano o crescimento dos prazos médios de rotação de estoques e de Contas a Receber e a redução do prazo médio de contas a pagar, que impactam diretamente o ciclo financeiro da empresa, afetando o seu capital de giro.

Neste contexto, é válido acrescentar o que consta nas notas explicativas das demonstrações contábeis de 2012, que citam que a empresa vinha buscando implementar desde 2008 uma série de medidas estratégicas e operacionais, para adequar o perfil do seu endividamento, com alongamento das dívidas e redução de encargos financeiros, com o objetivo de tentar melhorar a gestão de caixa (VALLÉE, 2012).

Em 2013 o aumento do faturamento em 16,96% da empresa não consegue acompanhar o também aumento dos custos dos produtos vendidos da ordem de 32,52%, que somado ao aumento

das despesas com vendas e financeiras levaram a empresa ao primeiro prejuízo do período.

Segundo observado nas Notas Explicativas e no Relatório da Administração das Demonstrações deste ano (VALLÉE, 2013), o fator que mais influenciou este resultado foi a redução dos preços médios de venda da vacina contra febre aftosa, que no primeiro semestre de 2013 correspondeu a 31% do total do faturamento da companhia. Tal redução se deu em função de uma disputa mais intensa entre os concorrentes para conquista de mercado que se somou a uma sobra de vacinas nos revendedores varejistas pelo Brasil da segunda campanha de vacinação de 2012 e a presença de estoque de curto vencimento em algumas indústrias.

Os números de 2014 e 2015 apresentam o agravamento do prejuízo e a piora nos seus demais indicadores. Apesar da empresa ter conseguido um pequeno crescimento no faturamento este não foi suficiente frente a crescente elevação dos custos dos produtos vendidos.

Conforme observado nas Notas Explicativas e no Relatório da Administração das Demonstrações de 2014, um dos principais responsáveis por tal situação foi a Instrução Normativa nº 13, do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), que proibiu a fabricação, comercialização, importação e uso de produtos antiparasitários de longa ação que continham como princípios ativos lactonas macrocíclicas, produto este de alto faturamento e boa margem de contribuição para os resultados da empresa.

Este fato levou a um aumento substancial dos custos com materiais e insumos, que variou de 63,2 milhões em 2013, para 72,4 milhões em 2014. Além do aumento com serviços de terceiros e central de selagem. (VALLÉE, 2014).

As demonstrações financeiras da empresa fechadas em 31 de dezembro de 2015, apontam para uma situação econômico-financeira muito difícil, com margem líquida negativa, liquidez insuficiente para cumprir suas obrigações e alto endividamento, concentrado principalmente no curto prazo.

Segundo a Vallée (2015), no ano de 2015 o impacto negativo sobre seus números se deu por uma combinação de três fatores: I – Houve no ano uma ociosidade na linha de produção devido à paralização temporária da fabricação da vacina contra a febre aftosa, conforme citado no referencial teórico, que impactou fortemente os custos dos produtos vendidos; II – Ocorrência de um número significativo de contingências fiscais e trabalhistas que geraram um aumento de 73% dessas despesas, algo em torno de 2,3 milhões de reais a mais; e III – Elevados custos financeiros devido a alta nos juros bancários e da variação cambial, derivados da crise que assolou o país.

É, entretanto, importante destacar o esforço no ano de reduzir o alto ciclo financeiro que



vinha comprometendo a capacidade de pagamento da empresa, tendo havido uma redução do prazo médio de rotação de estoques e um aumento do prazo médio de contas a pagar. Porém este ainda se manteve em um patamar elevado, de 172,72 dias.

Os efeitos deste contexto sobre a empresa, no que tange a suas fontes de financiamento a curto e longo prazo e a gestão do seu capital de giro, podem ser adequadamente observados sob a ótica do Modelo Fleuriet. Conforme apresenta-se no Quadro 7 a seguir, a situação econômico-financeira da empresa foi identificada como insatisfatória de 2008 e 2014 e péssima em 2015

**QUADRO 7 – Modelo Fleuriet da Vallée entre 2008 e 2015 (em milhares de reais)**

Modelo Fleuriet	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Saldo de Tesouraria	- 98.285	- 68.637	- 73.186	-59.064	- 85.720	-	-	-
Necessidade de Capital de Giro	119.695	104.351	104.594	125.616	140.077	125.318	148.376	191.468
Capital de Giro	21.410	35.714	42.356	66.552	54.357	47.078	23.194	- 39.813
Situação	Insatisfa-tória	Insatisfa-tória	Insatisfa-tória	Insatisfa-tória	Insatisfa-tória	Insatisfa-tória	Insatisfa-tória	Péssima

**FONTE:** Levantamento dos autores a partir das demonstrações financeiras da Vallée S.A.

No quadro 7 é possível observar que o crescente saldo negativo da tesouraria levou ao aumento significativo da necessidade de capital de giro, principalmente a partir de 2012. Por consequência, o capital de giro foi sendo gradativamente comprometido, mesmo diante dos esforços da empresa no sentido contrário, levando a diminuição da capacidade da empresa de investir no seu desenvolvimento de longo prazo até a ocorrência do saldo negativo em 2015, levando a empresa à uma situação que é classificada pelo modelo como “Péssima”.

Segundo o Modelo Fleuriet, em 2015 o Saldo de Tesouraria (T) da Vallée estava negativo, indicando o forte uso de empréstimos e financiamentos de curto prazo, normalmente mais onerosos que os de longo prazo, e que estes estavam a cobrir a necessidade de capital de giro (NCG) da empresa financiando as suas atividades operacionais, comprometendo assim uma parcela significativa de sua lucratividade. O reflexo disto sobre o Capital de Giro (CDG) pode ser percebido ao se comparar a queda do Patrimônio Líquido da empresa de 2011 para 2015. Em 2011 ele representava 41,5% do ativo e em 2015 ele representava apenas 22,7%.

A análise de todos os indicadores apresentados permite concluir que de fato a Vallée sofreu efeitos negativos significativos em decorrência das crises econômicas, principalmente nos anos de

2014 e 2015. Apesar da receita bruta da empresa permanecer ascendente acompanhando a expansão do mercado de saúde animal no país, o crescimento de seus custos num percentual superior ao da receita trouxe consequências para a empresa. Tal situação foi agravada pela necessidade de diminuir as margens de lucro na comercialização de produtos em função do aumento da concorrência, principalmente de empresas multinacionais que passaram a atuar no país a partir de 2012.

Com a venda da empresa em 2016 as suas demonstrações financeiras passaram a não ser mais publicadas, dificultando a observância de como evoluíram os seus números até os dias atuais. Entretanto, em decorrência do porte da empresa e dos mercados aonde atua, entende-se como viáveis as perspectivas de recuperação da Vallée na medida em que agora como parte de um grupo multinacional tenha passado a beneficiar-se melhor da recuperação dos cenários econômicos nacional e internacional, resgatando a sua rentabilidade e liquidez, que por consequência possibilitarão diminuir o seu endividamento e melhorar a sua gestão do capital de giro.

## **5 Conclusão**

O objetivo desse artigo foi analisar a evolução dos resultados econômico-financeiros da Vallée S.A. no período de 2008 a 2015, ano em que a empresa foi vendida, buscando verificar os efeitos que a crise financeira internacional de 2008 e a crise econômica brasileira iniciada em 2014 provocaram em seus indicadores financeiros.

A análise permitiu concluir que de fato a Vallée sofreu efeitos negativos significativos em decorrência da crise financeira internacional de 2008 e da crise política e econômica brasileira iniciada em 2014, com queda nos seus principais indicadores e prejuízo de 2013 a 2015. Observou-se que sua situação econômico-financeira em 2015 era bastante grave, com alto endividamento, rentabilidade negativa e grande dificuldade no giro de suas atividades operacionais.

Para se compreender melhor a evolução da empresa após a sua venda recomenda-se a realização de novos estudos quantitativos e qualitativos junto a Vallée e ao grupo MSD Saúde Animal de modo a se obter uma maior segurança de que uma empresa tão importante tanto para a comunidade onde está inserida quanto para o mercado nacional de produtos veterinários irá se recuperar positivamente.

**ANALYSIS OF THE EVOLUTION OF ECONOMIC AND FINANCIAL RESULTS OF VALLÉE S.A. SINCE THE INTERNATIONAL FINANCIAL CRISIS OF 2008 UNTIL THE COMPANY'S SALE IN 2016**

**DIONÍSIO, Camila Fernanda Alves** <sup>20</sup>  
**DOMINGUES, Bruna Franciely** <sup>21</sup>  
**GOMES, Hayala Thays Cardoso** <sup>22</sup>  
**GUSMÃO, Giovanna Alkimin** <sup>23</sup>  
**SILVA, Catiane Naiara** <sup>24</sup>  
**SILVA, Marcelo Alves** <sup>25</sup>  
**SOUZA, Rogério Martins Furtado de** <sup>26</sup>

**ABSTRACT:** This study aimed to analyze the evolution of Vallée SA's economic and financial results from 2008 to 2015, the year in which the company was sold, seeking to verify the effects of the 2008 international financial crisis and the Brazilian economic crisis started in 2014 provoked in its financial indicators. The theoretical basis contextualizes the analysis of the financial statements through the Classic and Fleuriet models. It also gives a brief explanation of the evolution of Vallée S.A. throughout the analyzed period. The methodology of the study was based on a descriptive research, of the bibliographical and documentary type, where the method for the execution was based on a bibliographical research to obtain a greater knowledge about the company and about financial theory pertinent to the study and in a documentary research for the analysis of its published financial statements. The results show that in 2008 and 2009 the company had a great impact with the international financial crisis, showing a decrease in all its indicators, which began a recovery in 2010 and 2011, but which again had problems in the following years, with the beginning of the Brazilian crisis, leading to losses in the years 2014 and 2015, with lack of liquidity, working capital and large indebtedness. It was also identified that such problems were aggravated by a corporate crisis derived from the sale process of the company. It is concluded that the company was greatly affected by the economic crises and that its numbers were quite worrisome when of its sale in 2016.

**Keywords:** Economic-Financial Analysis; Financial Statements; Vallée S.A.

## REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre. SILVA, César Augusto T. **Administração do capital de giro**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BAUTZER, Tatiana. **Os sócios da Vallée estão em guerra por 1 bilhão**. 31/05/2013. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/revista-exame/em-guerra-por-1-bilhao/>>. Acesso em: 17 set. 2018.

BRAGA, Hugo Rocha. **Demonstrações contábeis: Estrutura, análise e interpretação**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

---

<sup>20</sup>Academic of the course of Administration of UNIMONTES. E-mail: fernandacamila748@gmail.com

<sup>21</sup>Academic of the course of Administration of UNIMONTES. E-mail: brunadomingues547@gmail.com

<sup>22</sup>Academic of the course of Administration of UNIMONTES. E-mail: hayalacardoso@gmail.com

<sup>23</sup>Academic of the course of Administration of UNIMONTES. E-mail: giovannaalkmimg2014@gmail.com

<sup>24</sup>Academic of the course of Administration of UNIMONTES. E-mail: catianenayara@yahoo.com.br

<sup>25</sup>Academic of the course of Administration of UNIMONTES. E-mail: marceloalvessilva7@gmail.com

<sup>26</sup>Teacher at the State University of Montes Claros - UNIMONTES. E-mail: rogerio.furtado@unimontes.br

BENTO, Vitor; MACHADO, José Ferreira; LEITE, António Nogueira. A crise financeira e econômica internacional. **Revista Relações Internacionais**, SCIELO, Lisboa, nº 21, p. 01-14, mar. 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.mec.pt/pdf/ri/n21/n21a11.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2018.

BRASIL. Lei Nº 6.404 de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as sociedades por ações. **Diário Oficial da União**, Brasília, 17 dez. 1976. Seção 1, p. 1. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L6404consol.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L6404consol.htm)>. Acesso em: 08 set. 2018.

BRASIL. Lei Nº 11.638 de 28 de dezembro de 2007. Dispõe sobre as sociedades por ações. **Diário Oficial da União**, Brasília, 28 dez. 2007. Seção 1, p. 2. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2007/Lei/L11638.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Lei/L11638.htm)>. Acesso em: 08 set. 2018.

BRASIL. Lei nº 11.941 de 27 de maio de 2009. Dispõe sobre as sociedades por ações. **Diário Oficial da União**, Brasília, 28 maio. 2009. Seção 1, p. 3. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2009/Lei/L11941.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Lei/L11941.htm)>. Acesso em: 08 set. 2018.

CAPANEMA, Luciana Xavier de Lemos et al. Panorama da indústria farmacêutica veterinária. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 25, p. 157-173, mar. 2007. Disponível em: <[https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/2530/1/BS%2025%20Panorama%20da%20Ind%20C3%BAstria%20Farmac%20C3%AAutica%20Veterin%20C3%A1ria\\_P.pdf](https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/2530/1/BS%2025%20Panorama%20da%20Ind%20C3%BAstria%20Farmac%20C3%AAutica%20Veterin%20C3%A1ria_P.pdf)>. Acesso em: 15 set. 2018.

CORREIA, Laíse Ferraz. Perfil econômico-financeiro do setor têxtil brasileiro: Análise da liquidez no período de 1996 a 1998. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, RAUSP, São Paulo, vº 36, nº1, p.25-34, jan/mar. 2001. Acesso em: 19 set. 2018.

EVANS, Trevor. Cinco explicações para a crise financeira internacional. **Revista Tempo do Mundo**, IPEA, Brasília, vº 03, nº 1, abr. 2011. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/rtm/120404\\_rtmv3\\_portugues01.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/rtm/120404_rtmv3_portugues01.pdf)>. Acesso em: 19 set. 2018.

FLEURIET, Michel; KEHDY, Ricardo; BLANC, Georges. **O modelo Fleuriet: A dinâmica financeira das empresas**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

JÚNIOR, Ademar Luiz Hessel. **Análise da situação financeira de uma empresa de pequeno porte: Estudo de caso**. 2011, 52 f. Monografia (Graduação em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/36729>>. Acesso em: 08 set. 2018.

MARINHO, Fernando. **Vallée SA**. 03/05/2013. Disponível em: <<https://b2brazil.com.br/hotsite/valleesa>>. Acesso em: 20 set. 2018.

MARQUES, José A. V. da Costa; BRAGA, Roberto. Análise dinâmica do capital de giro: O modelo Fleuriet. **Revista de Administração de Empresas** – RAE, São Paulo, vº 35, nº 03, p. 49-63, 1995. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/38205/36950>>. Acesso em: 08 set. 2018.

MARQUES, Rogério R. **Uma investigação do relacionamento entre o modelo Fleuriot e o modelo baseado no valor econômico agregado: Estudo utilizando dados de empresas relativos aos anos de 1999 e 2000.** 2002, 254f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Programa Multi-institucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis UnB, UFPB, UFPE e UFRN, Brasília, 2002. Acesso em: 20 set. 2018.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise financeira de balanços.** 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

PAULA, Luiz Fernando de; PIRES, Manuel. Crise e perspectivas para a economia brasileira. **Revista Estudos Avançados**, SCIELO, São Paulo, v. 31, nº 89, p. 125-144, jan./abr. 2017. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ea/v31n89/0103-4014-ea-31-89-0125.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2018.

RAMOS, Camila Souza. **MSD completa aquisição da indústria veterinária Vallée.** 22/03/2017. Disponível em: <<https://www.valor.com.br/agro/4910258/msd-completa-aquisicao-da-industria-veterinaria-vallee>>. Acesso em: 24 set. 2018.

RIBEIRO, Luiz. **Empresa mineira Vallée é vendida para a MSD Saúde Animal.** 06/07/2016. Disponível em: <[https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2016/07/06/internas\\_economia,780701/empresa-mineira-vallee-e-vendida-para-a-msd-saude-animal.shtml](https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2016/07/06/internas_economia,780701/empresa-mineira-vallee-e-vendida-para-a-msd-saude-animal.shtml)>. Acesso em: 20 set. 2018.

RIBEIRO, Osni Moura. **Demonstrações financeiras: Mudanças na lei das sociedades por ações:** Como era e como ficou. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

PEREIRA, Ronan de Freitas. Ronan de Freitas Pereira, presidente da Vallée S/A, nesta entrevista exclusiva sobre os 50 anos da empresa: Somos 100% nacionais, mineiros de origem, e muitos nos orgulhamos disso. Entrevista. **A Hora Veterinária**, Porto Alegre, Ano 31, nº 182, jul./ago.2011. Disponível em: <<http://www.cnpc.org.br/arquivos/ronfreperprevalnesentexcsae.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2018.

ROSS, Stephen; WESTERFIELD, Randolph; JAFFE, Jeffrey. **Administração financeira.** São Paulo: Atlas, 2011.

ROSSI, Pedro; MELLO, Guilherme. Choque recessivo e a maior crise da história: A economia brasileira em marcha à ré. **Centro de Estudos de Conjuntura e Política Econômica**, IE/UNICAMP, Campinas, n.1, abr. 2017. Disponível em: <[https://www.eco.unicamp.br/images/arquivos/NotaCecon1\\_Choque\\_recessivo\\_2.pdf](https://www.eco.unicamp.br/images/arquivos/NotaCecon1_Choque_recessivo_2.pdf)>. Acesso em: 20 set. 2018.

SINDICATO NACIONAL DA INDÚSTRIA DE PRODUTOS PARA SAÚDE ANIMAL (SINDAN). **Anuário da indústria de produtos para saúde animal.** São Paulo: SINDAN, 2018. Disponível em: <<http://www.sindan.org.br/2018Anuario/AnuarioSINDAN2018.pdf>>. Acesso em: 19 set. 2018.

SILVA, José Pereira da. **Análise financeira das empresas.** 11ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

VALLÉE. **Demonstrações financeiras de 2009**. In: Diário Oficial de Minas, caderno 3, 10 de junho de 2011, p. 09-10. Disponível em: <<http://jornal.iof.mg.gov.br/xmlui/handle/123456789/32242>>. Acesso em: 22 set. 2018.

VALLÉE. **Demonstrações financeiras de 2010**. In: Diário Oficial de Minas, caderno 3, 10 de junho de 2011, p. 07-08. Disponível em: <<http://jornal.iof.mg.gov.br/xmlui/handle/123456789/32240>>. Acesso em: 22 set. 2018.

VALLÉE. **Demonstrações financeiras de 2011**. In: Diário Oficial de Minas, caderno 3, 21 de junho de 2012, p. 06-07. Disponível em: <<http://jornal.iof.mg.gov.br/xmlui/handle/123456789/65128>>. Acesso em: 22 set. 2018.

VALLÉE. **Demonstrações financeiras de 2012**. In: Diário Oficial de Minas, caderno 3, 24 de abril de 2013, p. 19-20. Disponível em: <<http://jornal.iof.mg.gov.br/xmlui/handle/123456789/91315>>. Acesso em: 22 set. 2018.

VALLÉE. **Demonstrações financeiras de 2013**. In: Diário Oficial de Minas, caderno 2, 11 de abril de 2014, p. 19-20. Disponível em: <<http://jornal.iof.mg.gov.br/xmlui/handle/123456789/118836>>. Acesso em: 22 set. 2018.

VALLÉE. **Demonstrações financeiras de 2014**. In: Diário Oficial de Minas, caderno 2, 04 de agosto de 2015, p. 03-06. Disponível em: <<http://jornal.iof.mg.gov.br/xmlui/handle/123456789/148518>>. Acesso em: 22 set. 2018.

VALLÉE. **Demonstrações financeiras de 2015**. In: Diário Oficial de Minas, caderno 2, 17 de setembro de 2016, p. 03. Disponível em: <[http://jornal.iof.mg.gov.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/170586/caderno2\\_2016-09-17%203.pdf?sequence=1](http://jornal.iof.mg.gov.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/170586/caderno2_2016-09-17%203.pdf?sequence=1)>. Acesso em: 22 set. 2018.

# ESTUDO DA INFLUÊNCIA DO PERÍODO ELEITORAL DE 2018 SOBRE O MERCADO DE CAPITAIS BRASILEIRO SOB A ÓTICA DA TEORIA DA EFICIÊNCIA DO MERCADO

AGUIAR, Frederico Martins<sup>1</sup>  
ALKIMIM, Artemisia Mendes<sup>2</sup>  
LACASTAGNERATTE, Alice Dourado<sup>3</sup>  
NASCIMENTO, Mateus André Tavares do<sup>4</sup>  
OLIVEIRA, Vanessa Ferreira<sup>5</sup>  
SANTOS, Marina Antunes dos<sup>6</sup>  
SOUZA, Rogério Martins Furtado de<sup>7</sup>

**RESUMO:** O artigo apresenta os resultados de uma pesquisa cujo objetivo foi identificar, sob a ótica da Teoria da Eficiência do Mercado, se houve uma correlação entre as flutuações ocorridas nos principais indicadores da evolução diária do mercado de capitais brasileiro no período de 20/08/18 a 29/10/18, e as flutuações nas intenções de votos dos principais candidatos a presidente. A fundamentação teórica contextualiza o mercado financeiro, a Teoria da Eficiência do Mercado e suas anomalias, os principais instrumentos adotados para acompanhar a variação diária do mercado financeiro brasileiro, a relação entre o processo eleitoral e o mercado de capitais e processo eleitoral brasileiro de 2018. A metodologia do estudo se baseou na realização de uma pesquisa descritiva, com abordagem quantitativa. O método de execução baseou-se na realização de pesquisas bibliográfica e documental e na análise estatística dos dados levantados. Os resultados obtidos demonstram que não se identificou no primeiro turno das eleições presidenciais, nenhuma correlação forte ou muito forte que fosse suficiente para considerar a ocorrência da anomalia Efeito Eleição Presidencial. Porém no segundo turno é possível considerar a ocorrência de tal fenômeno uma vez que identificou-se uma correlação de moderada a forte entre as variações dos candidatos e as variações dos indicadores do mercado. Conclui-se que o período eleitoral de 2018 influenciou de forma moderada o mercado de capitais brasileiro, principalmente no segundo turno.

**Palavras-Chave:** Mercado de Capitais; Teoria da Eficiência do Mercado; Período Eleitoral.

## 1 Introdução

O investimento e a poupança são a base do crescimento de um país e alicerce do seu desenvolvimento econômico. Conforme expõem Cooper e Fraser (1986) tais fatores são a base da estabilidade econômica e graças a eles as empresas se expandem e geram empregos propiciando um ciclo virtuoso de crescimento.

<sup>1</sup> Acadêmico do curso de Administração da UNIMONTES. E-mail: fred\_m\_aguiar@yahoo.com.br

<sup>2</sup> Acadêmica do curso de Administração da UNIMONTES. E-mail: artemisiaalk@gmail.com

<sup>3</sup> Acadêmica do curso de Administração da UNIMONTES. E-mail: alidoulas@gmail.com Acadêmico

<sup>4</sup> do curso de Administração da UNIMONTES. E-mail: mateus\_tavares96@outlook.com Acadêmica do

<sup>5</sup> curso de Administração da UNIMONTES. E-mail: oliveirafvanessa21@gmail.com Acadêmica do

<sup>6</sup> curso de Administração da UNIMONTES. E-mail: marinaantunessantos@gmail.com

<sup>7</sup> Professor da Universidade Estadual de Montes Claros - UNIMONTES. E-mail: rogerio.furtado@unimontes.br

É no mercado financeiro onde se processam as transações de investimento e financiamento, onde circulam os recursos que irrigam as principais atividades econômicas, sendo o mercado de capitais o seu principal expoente. Com o aumento de sua importância ao longo do tempo cresceu também o desejo por maiores ganhos, assim como a necessidade de regulamentar processos e procedimentos, buscando aumentar a segurança e a lisura das negociações. Neste contexto, viu-se a necessidade de ampliar o acesso às informações relacionadas as empresas e produtos negociados para que todos os participantes do mercado, e em especial os investidores, tivessem melhores condições de dimensionar os riscos inerentes a cada transação (GITMAN, 2008).

Para o mercado financeiro tornou-se essencial o desenvolvimento de ciências como a administração financeira de modo a propiciar, entre outros aspectos, uma melhor compreensão de seu comportamento, sobre as flutuações dos preços e o dimensionamento de seus resultados futuros. Neste contexto, uma das teorias de grande destaque é a Teoria da Eficiência do Mercado, desenvolvida em 1970 pelo economista americano Eugene Francis, ganhador do Prêmio Nobel de Economia de 1970. Em linhas gerais, esta pressupõe que mercado eficiente é aquele em que o preço dos ativos negociados sempre reflete inteiramente todas as informações relevantes disponíveis sobre os mesmos implicando na simetria informacional e na inexistência de oportunidades de arbitragem. (RABELO JUNIOR; IKEDA, 2004 e RIBEIRO et al., 2013).

Segundo Batista, Maia e Romero (2018), além dos resultados empresariais a estabilidade política também é uma variável muito relevante visto a sua capacidade de impactar as decisões dos agentes econômicos. O mercado financeiro é muito sensível a mudanças no cenário interno e externo que possam afetar suas expectativas de ganho. Um dos fatores que pode proporcionar tais mudanças é a ocorrência de eleições presidenciais, pois mudanças no governo vigente podem provocar mudanças na condução da política econômica do país, que podem afetar o mercado positiva ou negativamente.

Para Bernhard e Leblang (2001) apud Rennó e Spanakos (2006), por tais aspectos é comum que o mercado financeiro reaja mal diante de incertezas geradas por eleições. Para os autores, há uma relação causal recíproca entre indicadores do mercado financeiro e voto. Renno e Spanakos (2006) explicam ainda que partidos de esquerda normalmente são associados a políticas econômicas heterodoxas e por isso quando um candidato de esquerda ganha apoio eleitoral, sinalizando a possibilidade de mudança na política econômica de um governo que segue a cartilha da ortodoxia econômica, ocorre oscilações nos indicadores financeiros.

No Brasil, tal contexto tende a não se fazer diferente, sendo comum a inquietação do mercado diante de oscilações políticas. Em 2018 o país encontrava-se em meio a mais um período eleitoral para a escolha de presidente da república, governadores de estado, senadores e deputados federais e estaduais.

Compreendendo a importância do mercado de capitais brasileiro assim como os pressupostos da Teoria da Eficiência do Mercado e suas anomalias, tornou-se relevante verificar se durante o recente período eleitoral as oscilações na variação diária dos principais instrumentos do mercado foram influenciadas pelas flutuações nas intenções de votos dos principais candidatos a presidente.

Neste sentido, partindo do questionamento de se as flutuações nas intenções de votos dos principais candidatos a presidente influenciaram as variações diárias dos principais indicadores da evolução diária do mercado de capitais brasileiro? Buscou-se desenvolver este trabalho definindo como objetivo geral identificar, sob a ótica da Teoria da Eficiência do Mercado, se houve uma correlação entre as flutuações ocorridas nos principais indicadores da evolução diária do mercado de capitais brasileiro no período de 20/08/18 a 29/10/18, e as flutuações nas intenções de votos dos principais candidatos a presidente.



## 2 Fundamentação Teórica

O mercado financeiro é um ambiente voltado à negociação de produtos financeiros, como moedas, títulos, ações, derivativos dentre outros, onde se reúnem instituições, que atuam como gestoras ou reguladoras, e pessoas físicas e jurídicas, que atuam como tomadores de recursos e/ou investidores (REIS, 2018). Para Pereira (2013), o mercado financeiro é um fator fundamental para a expansão dos países.

Para Kerr (2011) e Ferreira (2014) o mercado financeiro é formado pelos mercados de crédito, de capitais, cambial, monetário, e de derivativos. O mercado de crédito é destinado a possibilitar operações de crédito a curto ou médio prazo de forma a suprir as necessidades de capitalização de empresas e o financiamento de consumo dos indivíduos. O mercado de capitais possibilita operações de médio ou longo prazo, de forma similar ao mercado de crédito, porém diferenciando-se em relação ao mecanismo adotado para que os recursos sejam encaminhados dos entes superavitários para os deficitários. No mercado de capitais, na maioria dos casos não há contração de dívidas, diferente do mercado de crédito. O mercado cambial é destinado às transações de compra e venda de moeda estrangeira. O mercado monetário é onde são realizadas operações de negociação de títulos (públicos ou privados) de dívidas de curto e curtíssimo prazo, com o objetivo de controlar a liquidez dos meios de pagamento da economia. Por fim, o mercado de Derivativos pode ser definido como o mercado que opera ativos que derivam de outros ativos, são contratos cujo valor deriva do valor estimado de um ativo subjacente, taxa de referência ou índice.

Em sua dinâmica de funcionamento, o mercado financeiro tende a exercer grande influência sobre a sociedade afetando o dia a dia das organizações, governos e cidadãos. Por outro lado, é também profundamente sensível as oscilações políticas, econômicas e sociais desta mesma sociedade. Compreendendo a importância deste contexto, a teoria financeira vem ao longo do tempo buscando estudar o comportamento do mercado de forma a entender suas oscilações e tentar prevê-las. Neste sentido se destacam teorias como do Risco e Retorno, Volatilidade, Teoria da Eficiência do Mercado, entre outras.

A Teoria do Risco e Retorno estuda a forma como devem ser relacionados os componentes risco e retorno, extremamente importantes na avaliação dos ativos no campo das finanças. Segundo Cavalcante e Zappellini (2012) o risco pode ser definido como uma medida de incerteza associada aos retornos esperados de um investimento, compreensão similar a de Assaf Neto (2008, p. 407), quando afirma que “por meio do risco dá-se a mensuração do estado de incerteza de uma decisão pelo conhecimento das probabilidades associadas à ocorrência de determinados resultados ou valores”.

Para Wilk (1999, p. 13), retorno pode ser compreendido “como o total de ganhos (ganhos de capital) ou prejuízos (perdas de capital) decorrentes de um investimento ou aplicação durante um determinado período de tempo”.

Pereira (2013) e Arai (2016), explicam que há um conceito clássico em finanças que diz que existe uma tendência de aumento de retorno à medida que o risco aumenta, sendo, portanto, considerado impossível realizar o desejo de todo investidor de obter o maior retorno possível sem correr nenhum risco. Assim, conforme expõem Cavalcante e Zappellini (2012) e Alcântara (1980), é imprescindível medir com precisão a variabilidade de retornos que podem ser proporcionados por um ativo e o risco a eles associado. A mensuração desses dois componentes é a tarefa primordial, de modo a possibilitar a formação de carteiras de títulos adequadas aos mais diferentes perfis de investidor.

A volatilidade pode ser compreendida como uma medida de risco que é inerente aos mais variados tipos de investimentos. Conforme explica Morettin (2004) apud Pinho *et al* (2016), ela é uma medida estatística que procura expor a frequência e a intensidade das oscilações de preço de um ativo em um determinado tempo estimado. Reis (2018) explica que quanto maior for a variação do preço de um ativo ao longo do tempo, maior é

sua volatilidade e por consequência maiores são os riscos possíveis.

Segundo Pinho *et al* (2016), para alguns analistas e pesquisadores o aumento na volatilidade é causado pelas oscilações nos preços e retornos causadas pela chegada de informações aleatórias que obrigam os investidores a adaptarem suas expectativas quanto ao retorno, porém, ainda segundo os autores, para outros analistas e pesquisadores o aumento na volatilidade é causado, somente, pela negociação entre os participantes do mercado.

Estudos realizados por Gabriel e Saraiva (2016) demonstram que muitos dados a respeito do comportamento e das dinâmicas dos mercados são revelados na volatilidade, mais do que no acompanhamento da rentabilidade dos preços dos ativos, que é o pensamento predominante.

## Teoria da Eficiência do Mercado

A Teoria da Eficiência do Mercado, também chamada de Hipótese do Mercado Eficiente (HME) ou de Hipótese da Eficiência de Mercado (HEM), foi desenvolvida pelo economista americano Eugene Francis Fama em 1970, posteriormente laureado com o Prêmio Nobel de Economia de 2013 por seu trabalho voltado a identificar tendências nos mercados financeiros.

A HEM pressupõe que mercado financeiro eficiente é aquele em que o preço dos ativos negociados sempre reflete inteiramente todas as informações relevantes disponíveis sobre os mesmos, implicando na simetria informacional e na inexistência de oportunidades de arbitragem. Por tal aspecto, defende que as informações expressivas devem sempre ser agregadas de maneira imediata e correta aos preços dos ativos financeiros, possibilitando assim estimar adequadamente o melhor preço possível de um título através do seu preço corrente (RABELO JUNIOR; IKEDA, 2004 e RIBEIRO *et al.*, 2013).

Gitman (2010 p. 298) reforça tal compreensão ao afirmar que a teoria:

Descreve o comportamento de um mercado presumidamente 'perfeito' no qual (1) os títulos estão geralmente em equilíbrio, (2) os preços refletem toda a informação publicamente disponível e reagem prontamente à nova informação, e (3) como os preços das ações são justos, os investidores não precisam perder tempo procurando títulos incorretamente avaliados.

Para Lima (2003), quanto maior a disponibilidade de informações ao mercado, maior é a tendência de que ele seja eficiente.

Forti *et al* (2009) e Lima (2003), explicam que a HEM propõe três formas de eficiência do mercado, conforme um critério de dominância, definido pela velocidade com que as informações influenciam o preço dos ativos. A primeira delas é a Fraca, que estabelece que os preços passados não permitem a antecipação dos preços futuros. As informações utilizadas nesta forma são os preços do passado. A segunda forma é a Semiforte, que estabelece que os preços dos títulos se ajustam imediatamente diante das informações que possam vir a surgir. As informações utilizadas nesta forma são as informações públicas. A terceira forma de eficiência é intitulada como Forte, que estabelece que os preços dos títulos estejam continuamente ajustados em virtude do acesso a todas as informações existentes sobre os ativos, tanto as informações públicas, quanto as informações históricas dos preços e as informações privadas ou não disponíveis a todos. Com isto, os preços só são definidos após a análise de todas as informações existentes. Aldrighi e Milanez (2005, p. 45) complementam explicando que a teoria "supõe que nem mesmo *insider traders* (investidores com informações privilegiadas) obtêm retorno acima da média, uma vez que os preços refletiriam corretamente as informações públicas e privadas."

Para Lima (2003, p. 29), a forma de eficiência Forte “assinala que não existe algo, como um grupo especial de investidores, que goze de acesso privilegiado às informações que não se reflitam imediatamente nos preços de mercado”. Segundo Fama (1970) apud Forti *et al* (2009, p. 48), apenas com o uso de informações publicamente disponíveis, “nenhum investidor consegue obter retornos anormais”, obtendo-se assim um mercado mais equilibrado e acessível para todos.

Segundo Costa Jr. (1990), estudos posteriores a publicação da HEM, que buscaram analisar o mercado de capitais norte-americano a luz da Teoria da Eficiência de Mercado, identificaram o que se convencionou chamar de Anomalias, ou seja, padrões de comportamento de preços inconsistentes com o estabelecido na teoria e com as expectativas racionais quanto aos preços dos ativos. Tais anomalias foram denominadas de Anomalias de Calendário, Anomalias Fundamentais e Anomalias Técnicas.

As Anomalias Fundamentais, também conhecidas como Anomalias de Valor, são relacionadas aos fundamentos do mercado de ações, diretamente associadas a valores e preços, enquanto que as Anomalias Técnicas são relacionadas às condições então vigentes no mercado que podem exercer influência sobre a tendência de definição dos principais níveis de preços. Quanto às Anomalias de Calendário, Alves (2011, p. 33) cita que:

Refletem a tendência dos retornos dos títulos de apresentar um comportamento sistemático em determinados períodos de tempo (dia, semana ou mês). As causas destes padrões de comportamento podem ser originadas por diversos fatores, tais como tendências no comportamento dos investidores, pré-requisitos institucionais, publicações de informações negativas, entre outros.

Para Alves (2011), Leite Filho e Colares (2014), Marques *et al* (2015) Beirão (2017), algumas das mais conhecidas anomalias de calendário são o Efeito Dia da Semana, o Efeito Mês do Ano ou Efeito Janeiro e o Efeito Feriado. Além destes, foram também identificados o Efeito Sobre-reação o Efeito Eleição Presidencial.

Machado e Cordeiro (2014) e Ceretta *et al* (2008) explicam que o Efeito Dia da Semana se caracteriza pela identificação de um comportamento anormal do mercado, diferente do esperado pela HEM, com a ocorrência de retornos médios diferentes conforme o dia da semana analisado. Segundo Machado e Cordeiro (2014), tal comportamento possibilita aos investidores mais experientes a criação de estratégias de investimento capazes de aumentar significativamente os seus lucros.

Estudando o mercado de capitais brasileiro, Costa Jr. (1990), verificou a existência de retornos significativamente menores nas segundas feiras e maiores em dias como quartas e sextas feiras. Silva (2013) ao buscar evidências sobre padrões temporais nos retornos de uma amostra de índices setoriais e de mercado também encontrou resultados que mostravam que as segundas feiras tinham retornos negativos, enquanto que nas sextas feiras era identificada a presença de retornos anormais positivos.

O Efeito Mês do Ano ou Efeito Janeiro, é uma anomalia que trata da presença de uma diferença dos retornos observados dos títulos em alguns meses do ano. Historicamente o mês de Janeiro se mostra o melhor mês para se investir em ações conforme mostra Alves (2011, p. 35), ao citar pesquisas que afirmam que a maior parte dos retornos se realiza em primeiros dias de Janeiro. Contribui para isto o fato de que neste mês ocorre a liberação de muitas informações importantes e muitas empresas divulgam seus resultados contábeis preliminares positivos para o ano que se inicia, o que injeta uma dose de confiança nos investidores.

Segundo Menezes (2009, p. 28), o efeito feriado retrata patamares de retornos diferenciados em dias que antecedem feriados. Citando estudos que compreenderam o período entre 1988 e 1996, explica que “verificou-se que a rentabilidade média nos dias antes de feriado é positiva, enquanto nos dias depois de feriados é negativa. Este resultado evidencia um efeito de fecho de mercado”.

Com relação ao Efeito Eleição Presidencial, Leite Filho e Colares (2014, p. 3) explicam que:

É de se esperar que atores do mercado financeiro tenham preferências por candidatos que defendam propostas políticas que os beneficiem. Quando candidatos do governo, favoráveis ao mercado aparecem bem em pesquisas de opinião, isso não deve gerar grandes oscilações nos indicadores financeiros. Tais indicadores devem se manter estáveis e positivos e provavelmente não se tornam tema para uso político durante a campanha, a não ser para beneficiar o governo. Por outro lado, quando há crescimento das intenções de voto em candidatos contrários ao mercado, isso aumenta a incerteza de investidores e pode gerar instabilidade e queda nos indicadores financeiros.

Por fim, quanto ao efeito Sobre-reação, Beirão (2017, p. 144) diz que “trata-se da reação exagerada às boas e más notícias nos mercados acionários. Os investidores não são totalmente racionais no processo decisório, dando mais importância às informações recentes.” Sendo assim, esse efeito refere-se à tendência de reação do mercado de sobre-reagir tanto à boas quanto à más notícias.

### Principais indicadores da evolução diária do mercado financeiro brasileiro

Segundo Fortuna (2001) e Cavalcante (2002), os indicadores financeiros refletem a movimentação diária de contratos que estabelecem formas distintas de transferência de recursos entre partes, negociados no mercado financeiro segundo critérios específicos, estando o seu valor sujeito a variações diárias. Geralmente, são classificados em três grupos:

(1) Ativos do Mercado Monetário; (2) Ativos do Mercado de Renda Fixa; e (3) Ativos do Mercado de Capitais.

Dos dois primeiros grupos, os ativos que tem maior destaque são a Taxa Selic, o Certificado de Depósito Interbancário (CDI) e o Dólar:

- Taxa Selic: Também chamada de taxa básica de juros da economia brasileira, é a taxa de negociação dos títulos públicos federais. É definida a cada 45 dias pelo Comitê de Política Econômica (COPOM).
- CDI: São emitidos por instituições financeiras como bancos e movimentado entre elas. A taxa média dos CDIs de um dia é a referência padrão para o custo do dinheiro em todos os tipos de empréstimos;
- Dólar: Moeda oficial dos Estados Unidos da América, utilizado no mundo inteiro tanto como moeda para a livre circulação, comércio e reservas, quanto como ativo financeiro para lastrear alguns tipos de contratos.

Os Ativos do Mercado de Capitais são negociados em bolsa de valores. A principal bolsa do mercado de capitais brasileiro é a [B]<sup>3</sup>, símbolo que faz referência às letras iniciais de Brasil, Bolsa, Balcão. A [B]<sup>3</sup> foi criada em março de 2017 a partir da fusão da Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros de São Paulo (BM&FBOVESPA) com a Central de Custódia e de Liquidação Financeira de Títulos (CETIP). Em 2017, era a quinta maior bolsa de mercado de capitais e financeiro do mundo, com patrimônio de 13 bilhões de dólares (B3, 2018a).

A [B]<sup>3</sup> disponibiliza diversos índices para acompanhar a evolução do mercado brasileiro, os mais conhecidos são o Ibovespa, o IBrX 50, IBrX 100 e o IBrA, sendo o Ibovespa o mais antigo e importante. A seguir detalha-se um pouco mais cada um destes:

- **Índice Bovespa (IBOVESPA):** Mais importante indicador do desempenho médio das cotações das ações negociadas na [B]<sup>3</sup>. Reflete o desempenho médio de uma carteira composta pelas principais ações negociadas na bolsa;
- **Índice Ibovespa do Mercado Futuro (IBOVESPA FUTURO):** Representa o desempenho médio das negociações dos contratos futuros de Ibovespa, negociado no Mercado BM&F da [B]<sup>3</sup>;
- **Índice Brasil 50 (IBrX50):** É um dos índices de ações amplos da [B]<sup>3</sup>, tendo por objetivo refletir o desempenho médio das cotações dos 50 ativos de maior negociabilidade e representatividade do mercado de ações brasileiro;
- **Índice Brasil 100 (IBrX100):** É um dos índices amplos da [B]<sup>3</sup>, tendo por objetivo refletir o desempenho médio das 100 (cem) ações mais negociadas, em relação ao número de negócios e ao volume financeiro movimentado;
- **Índice Brasil Amplo (IBrA):** É um dos índices amplos da [B]<sup>3</sup>. Mede o retorno total de uma carteira teórica composta pelas ações de todas as empresas negociadas na bolsa.

## O Processo eleitoral e o Mercado Financeiro

A realização de eleições é um dos atos mais representativos de uma democracia, elemento essencial no governo representativo. Conforme expõe Kinzo (2004) é por meio da política que diferentes grupos ganham expressão e a competição entre eles, organizados em partidos políticos, possibilita através de eleições periódicas a alternância de maiorias no poder.

O processo eleitoral no Brasil é dirigido pela Justiça Eleitoral, organizada em nível municipal, estadual e federal. Na esfera federal, a Justiça Eleitoral possui como órgão máximo o Tribunal Superior Eleitoral (TSE) com sede em Brasília, que é o responsável pela realização das eleições presidenciais que acontecem a cada quatro anos. (TSE, 2018).

Apesar de ser um processo natural ao regime democrático, o período de realização de eleições costuma ser de grande agitação social decorrente das incertezas inerentes às políticas a serem adotadas pelo próximo governo. As manifestações partidárias por parte dos eleitores e especulações atingem toda a esfera econômica e social do país, pois, conforme explica Santos (2017), o mercado financeiro pode ser impactado por mudanças na gestão e estrutura do governo, gerando impactos significativos nos resultados das empresas e nos preços das suas ações.

A comprovação de que o mercado financeiro responde aos anos eleitorais apresentando características atípicas foi atestada por diversos estudos como os de Prechter Jr. *et al.*(2012), Bialkowski, Gottschalk e Wisniewski (2008), Fernandes (2016) e Knight (2007). Analisando os anos de 2002, 2006, 2014 e 2014, Fernandes confirmou a ocorrência de oscilações atípicas no índice Bovespa em anos eleitorais. Em um estudo similar com dados deste 1824, Prechter Júnior *et al.* identificaram uma relação direta entre o desempenho do mercado de ações norte-americano em anos eleitorais e as eleições presidenciais daquele país. Bialkowski,

Gottschalk e Wisniewski analisando os números do mercado financeiro de 27 países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) identificaram que os principais índices de mercado destes países registravam variações significativas durante a semana de realização das eleições (SANTOS. 2017).

Diferindo um pouco dos estudos anteriores, Knight buscou analisar a relação da política com o mercado de capitais, examinando a relação entre as plataformas políticas dos dois principais candidatos das eleições presidenciais nos Estados Unidos em 2000 com o comportamento das ações de 70 grandes empresas. Concluiu ele que ao longo do processo eleitoral, as empresas que eram favorecidas pela estratégia política do candidato que estava liderando as pesquisas eleitorais, obtinham por consequência um elevado impacto positivo no preço de suas ações (FREIRE, 2012).

## O Processo eleitoral brasileiro de 2018

A abertura oficial do processo eleitoral brasileiro de 2018 se deu em 20 de julho, com o início do período das convenções partidárias para a escolha dos candidatos. A partir das conversões os partidos poderiam fazer o registro junto à Justiça Eleitoral das pessoas que concorreriam aos cargos eletivos, de Presidente da República, Senador, Governador, Deputado Federal e Deputado Estadual. Segundo o TSE (2018), ao final do dia 15 de agosto, último dia de inscrição, 14 candidatos tinham se inscrito para concorrer ao cargo máximo disputado.

Segundo as pesquisas eleitorais divulgadas antes e após o início oficial da propaganda eleitoral destacavam-se como principais candidaturas ao pleito de 2018 os candidatos Ciro Gomes (PDT), Geraldo Alckmin (PSDB), Jair Bolsonaro (PSL), Marina Silva (Rede) e Luiz Inácio Lula da Silva (PT), substituído posteriormente por Fernando Haddad (IBOPE, 2018; DATAFOLHA, 2018).

O período eleitoral começa com bastante instabilidade pelo clima de inquietação reinante decorrente da insistência por parte do Partido dos Trabalhadores de manter a candidatura do ex-presidente Lula, considerada ilegal pela lei da Ficha Limpa, por estar preso e condenado em segunda instância por corrupção. A estratégia do partido em relação à candidatura era adiar ao máximo a troca do nome do ex-presidente pelo de Fernando Haddad, então candidato a vice-presidente, para fortalecer a transferência de votos entre eles, ao se confirmar o seu impedimento (CASADO; TUROLLO Jr., 2018).

O período eleitoral é marcado também pela acentuação da polarização política em resultante do acirramento dos conflitos iniciados desde a campanha eleitoral de 2014 e que se agravaram com o processo de impeachment da presidente reeleita Dilma Rousseff em 2016. Contribuíram também para a instabilidade política a divulgação dos diversos crimes de corrupção descobertos pelo Ministério Público Federal e pela Polícia Federal no âmbito da Operação Lava Jato e a profunda recessão econômica iniciada no país a partir de 2014 (MARTINS, 2018).

Entre 16 de agosto e 07 de outubro e 08 de outubro a 28 de outubro, períodos do primeiro e segundo turnos da eleição, ocorreram alguns fatos marcantes que merecem ser registrados, visto a sua possibilidade de impacto sobre o movimento do Mercado Financeiro e sobre o próprio resultado das eleições. Conforme registrado cronologicamente pelos meios de comunicação Folha de São Paulo (2018), Estadão (2018) e G1 (2018):

- O ex-presidente Luiz Inácio Lula da Silva é definitivamente impedido pelo TSE de concorrer, com isto, Fernando Haddad, ex-prefeito da cidade de São Paulo-SP passa a substituí-lo como candidato do PT;
- Em todas as pesquisas eleitorais divulgadas a partir da substituição do candidato Lula pelo candidato Fernando Haddad, o candidato Bolsonaro aparece como o favorito, por consequência, passou a ser o candidato mais atacado pelos demais adversários;
- Em 06 de setembro o candidato Bolsonaro sofre um atentado contra a sua vida na cidade mineira de Juiz de Fora, o tirando da agenda política até próximo do término do primeiro turno;
- Ciro Gomes (PDT), Geraldo Alckmin (PSDB), Marina Silva (REDE) e os demais candidatos, lutam para subir nas pesquisas de intenção de votos intensivando ataques principalmente contra o candidato Bolsonaro;
- Protestos iniciados em 29 de Setembro, contando com milhares de mulheres contrárias ao candidato Bolsonaro, deixaram ainda mais tensos os dias que antecederam a votação em primeiro turno;
- No dia 07 de Outubro dá-se o primeiro turno das eleições. Nenhum dos candidatos obtém a maioria necessária de votos, por consequência os candidatos mais votados, Bolsonaro e Haddad, passam para o segundo turno;
- Após conhecido o resultado do 1º turno, a bolsa brasileira registrou o maior volume financeiro da história. A demanda por compras fez o Ibovespa fechar em alta de 4,57% enquanto que o dólar comercial recuou 2,35% ante o real;
- Intensifica-se a participação popular, principalmente através das redes sociais;
- Ganha destaque na mídia o debate sobre a disseminação de notícias fantasiosas denominadas *fake news*, compartilhadas pelas redes sociais. Denúncias sobre elas entram na pauta do Tribunal Superior Eleitoral;
- Em 28 de Outubro é chegado ao fim o segundo turno de eleições. O Candidato Jair Messias Bolsonaro é eleito presidente com 55,13% dos votos, enquanto o seu adversário Fernando Haddad fica com 44,87% dos votos válidos.

### 3 Metodologia

O presente estudo caracterizou-se como uma pesquisa Descritiva com avaliação quantitativa de dados secundários. O método de execução baseou-se na realização de pesquisas Bibliográfica e Documental e na análise estatística dos dados levantados de forma a responder ao objetivo proposto.

A Pesquisa Bibliográfica buscou estudar as teorias financeiras relacionadas a Mercado Financeiro e de Capitais, com ênfase na Teoria da Eficiência do Mercado e suas anomalias. Foi também pesquisado o processo eleitoral brasileiro no que tange ao efeito que o período eleitoral exerce sobre o mercado financeiro e mais especificamente, as eleições para presidente da república de 2018.

A Pesquisa Documental teve como foco o levantamento dos dados relacionados à variação diária dos seguintes instrumentos do mercado de capitais brasileiro: Índice Bovespa (IBOVESPA), Índice Brasil 100 (IBrX 100), Índice Brasil 50 (IBrX50), Índice Brasil Amplo (IBrA) e Índice Bovespa Futuro (IBOVESPA FUTUROS). Além destes, optou-se por utilizar também o Dólar, visto ser um indicador muito utilizado diariamente na economia nacional.

Foram também levantados dados relacionados às pesquisas eleitorais para presidente da república, divulgadas pelos institutos IBOPE e DATAFOLHA.

O universo da pesquisa compreendeu os dados relacionados aos instrumentos do mercado financeiro supracitados e os relacionados às pesquisas eleitorais para presidente da república, divulgados pelos institutos IBOPE e DATAFOLHA. A amostra selecionada correspondeu a todos os dados divulgados durante o período de 20/08/18, data da divulgação da 1ª pesquisa de intenção de votos da campanha eleitoral oficial de 2018, à 29/10/18 primeiro dia útil após a votação do 2º turno da eleição.

A abordagem quantitativa se deu para a análise e apresentação dos dados. Para o cálculo e a confirmação dos resultados foram utilizados os testes paramétricos Coeficiente de Correlação de Pearson e o Teste da Distribuição t-Student.

Segundo Freund (2006), o coeficiente de correlação de Pearson analisa a intensidade e a direção da relação linear entre duas variáveis contínuas. Seu resultado varia de -1 a 1. O sinal indica a direção positiva ou negativa do relacionamento e o valor sugere a força da relação entre as variáveis. Quanto mais próxima dos limites -1 e 1 maior a correlação. No outro oposto, uma correlação de valor zero indica que não há relação linear entre as variáveis. Neste sentido, independente do sinal, a correlação pode ser interpretada como bem fraca (0,00 a 0,19); fraca (0,20 a 0,39); moderada (0,40 a 0,69); forte (0,70 a 0,89); e muito forte (0,90 a 1,00).

Quanto ao Teste da Distribuição t-Student, Freund (2006) e Costa Neto (2002) explicam que este objetiva comparar amostras pareadas ou independentes, verificando se existe ou não uma relação estatisticamente significativa entre elas. Por tal aspecto, pode ser usado para ratificar ou rejeitar os resultados obtidos pelo coeficiente de correlação de Pearson. O teste baseia-se na verificação de se é possível rejeitar ou não uma hipótese nula quando a estatística de teste (t) segue uma distribuição t de Student. Neste trabalho, considerando as amostras independentes estudadas, a hipótese H<sub>0</sub> é de que não existe uma relação significativa entre os dados e a hipótese H<sub>1</sub> é de que existe uma relação significativa entre os dados. A aceitação de H<sub>1</sub> indica que há uma correlação forte o suficiente entre as oscilações ocorridas no mercado financeiro e as flutuações ocorridas nas intenções de voto manifestadas nas pesquisas eleitorais realizadas durante o período eleitoral, indicando assim a similaridade de tais efeitos com os aspectos discutidos pela Teoria da Eficiência do Mercado.

Com a significância de 5%, bilateral, e n-2 graus de liberdade, a hipótese nula será rejeitada se o valor calculado pelo teste for superior ao valor crítico de “t” apresentado na tabela t de Student.



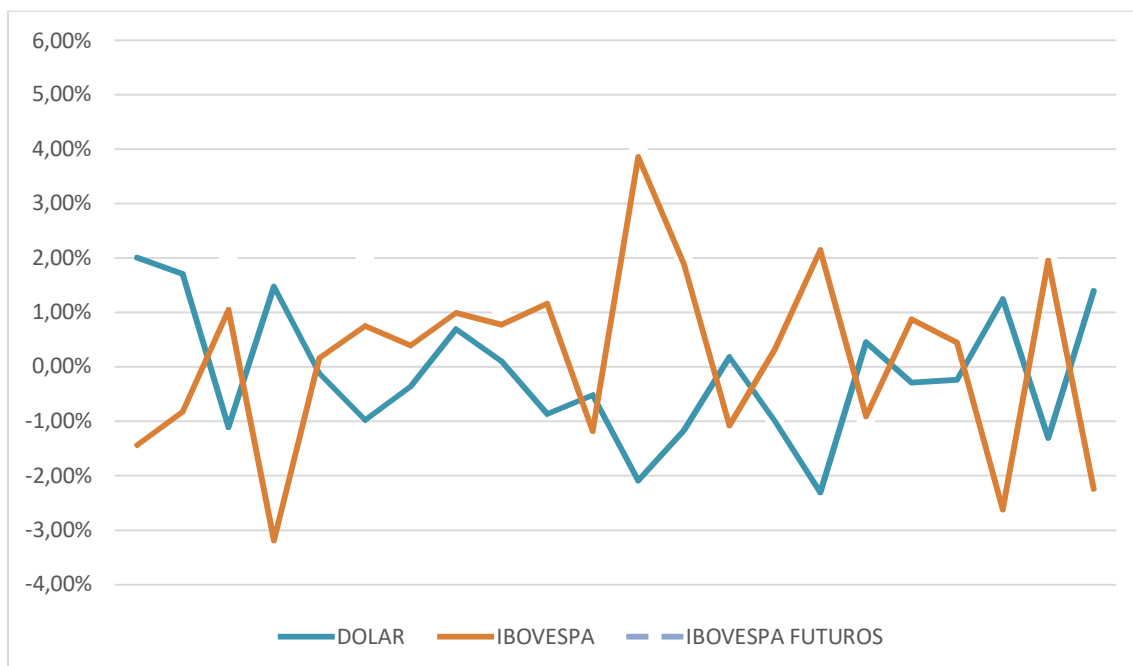
A unidade de análise, ou seja, o elemento da realidade a respeito do qual as variáveis se referem, foi a variação diária dos instrumentos do mercado financeiro já citados e os dados das pesquisas eleitorais divulgadas pelos institutos IBOPE e DATAFOLHA. Já a unidade de observação, a fonte de informação a respeito da variável, foram os sites financeiros *Investing*, BCB, Portal de Finanças, [B]<sup>3</sup>, Dólar Hoje e da Receita Federal, e os sites dos referidos institutos.

#### 4 Apresentação e Análise dos Resultados

Para identificar, se houve uma correlação entre as flutuações ocorridas nos principais indicadores da evolução diária do mercado de capitais brasileiro no período de 20/08/18 a 29/10/18 e as flutuações nas intenções de votos dos principais candidatos a presidente, se fez necessário primeiramente apurar a variação ao longo de tal período dos indicadores financeiros analisados.

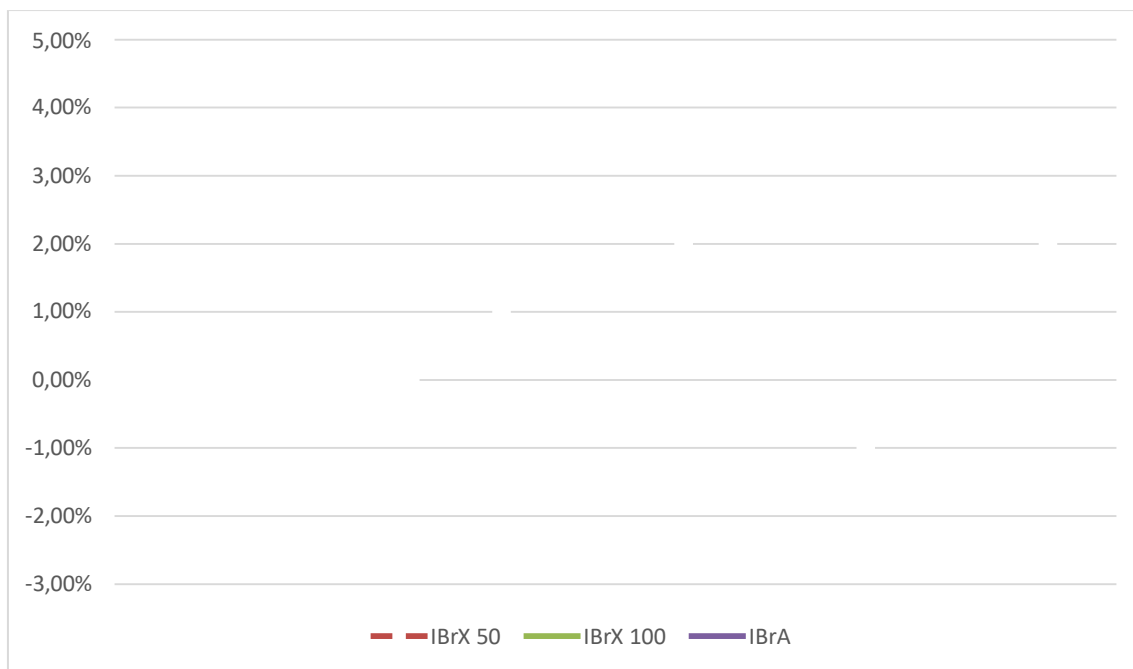
Considerando as datas em que foram divulgados os resultados de todas as pesquisas IBOPE e DATAFOLHA buscou-se identificar as flutuações ocorridas no mercado no primeiro dia útil subsequente a cada divulgação, uma vez que tais pesquisas sempre foram divulgadas à noite após o fechamento do mercado. Os dados obtidos podem ser observados nos gráficos 1 e 2 a seguir:

GRÁFICO 1 – Evolução da variação do dólar, do Ibovespa e do Ibovespa Futuro no período de 21/08/18 a 29/10/18.



Fonte: Elaborado pelos autores do estudo.

GRÁFICO 2 – Evolução da variação dos índices IBrX 50, IBrX 100 e IBrA no período de 21/08/18 a 29/10/18.



Nos gráficos é possível observar a variação ao longo do período dos indicadores analisados. Com relação ao Dólar, cuja queda deve ser vista como positiva, durante o primeiro turno o índice caiu 3,43%, havendo sua maior alta no dia 21 de agosto (2%) e a maiores quedas no dia 02 de outubro (-2,09%) e no dia 08 de outubro (-2,31%), dia subsequente a votação do primeiro turno. Durante o segundo turno, o dólar caiu mais 1,61% e no dia seguinte ao segundo turno o dólar apresentou um aumento de 1,39%.

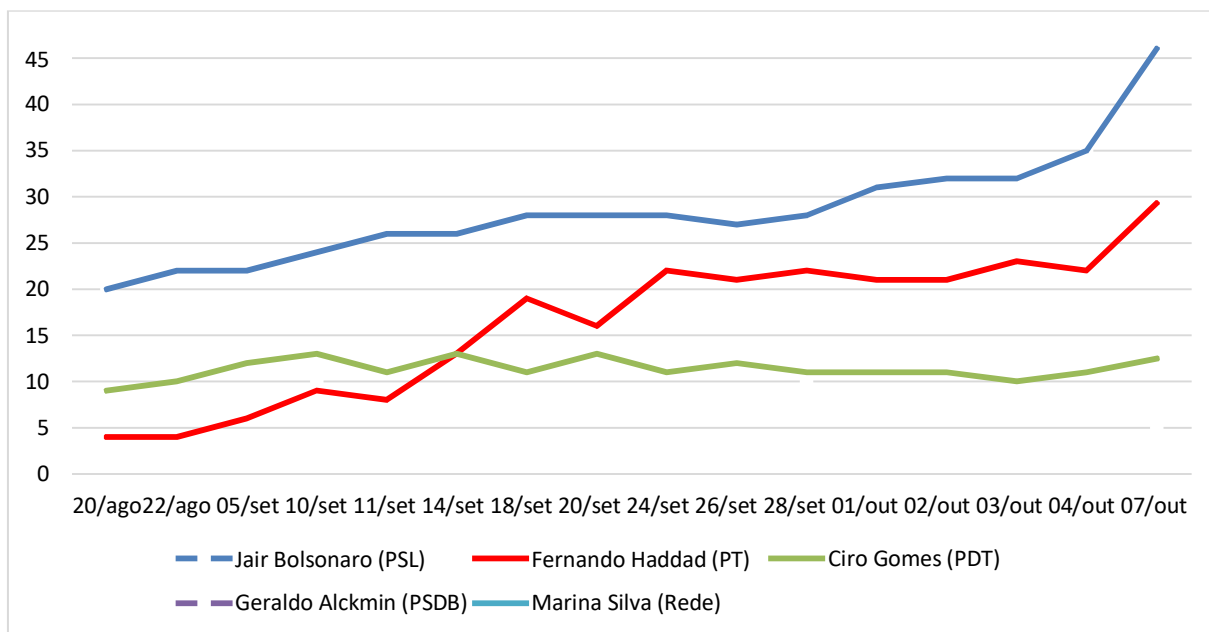
O IBOVESPA ao longo do período do primeiro turno uma variação positiva de 8,54%, tendo sua maior baixa no dia 11 de setembro (-3,19%), período subsequente a tentativa de assassinato do candidato Bolsonaro, e maiores altas no dia 02 de outubro (3,85%) e 08 de outubro (2,14%), após a apuração dos votos no primeiro turno. Durante o segundo turno teve uma pequena queda de 0,34%. A maior variação positiva se deu no dia 26 de outubro (1,95%) e a maior variação negativa aconteceu no dia 24 de outubro (-2,62%). No dia subsequente a apuração dos votos no segundo turno o índice caiu 2,24%.

O IBOVESPA FUTURO apresentou uma variação positiva ao longo do primeiro turno de 11,8%, tendo sua maior variação positiva no dia 02 de outubro (3,92%) e a maior variação negativa no dia 11 de setembro (-2,47%). No dia posterior a apuração dos votos no primeiro turno teve uma variação positiva de 4,77%. Ao longo do segundo turno o IBOVESPA FUTURO, apresentou uma variação negativa de 2,36%. A maior variação positiva no período foi no dia 16 de outubro (2,84%) e a maior variação negativa foi no dia 24 de outubro (-2,78%). No dia subsequente a apuração dos votos no segundo turno o índice apresentou uma queda de 2,27%.

Com relação aos demais índices disponibilizados pela [B]<sup>3</sup> analisados é possível observar no Gráfico 2 que a variação deles é muito similar, com poucas distinções pontuais entre eles. Ao longo do primeiro turno o IBrX 50 oscilou positivamente 8,99%, o IBrX 100 aumentou 11,7% e o IBrA 10,8%. Suas maiores altas foram no dia 02 de outubro. Durante o segundo turno, o IBrX 50 apresentou uma queda de 0,4%, o IBrX 100 caiu 2,33% e o IBrA - 2,15%. Suas maiores quedas foram no dia 29 de outubro.

Quanto as flutuações nas intenções de votos dos principais candidatos a presidente durante o período eleitoral segundo as pesquisas IBOPE e DATAFOLHA, entende-se como possível analisa-las em conjunto pois tal análise se faz sob a ótica do efeito de sua divulgação sobre o mercado financeiro, que não leva em consideração os aspectos técnicos que diferenciam cada método de levantamento. O Gráfico 3 a seguir apresenta a evolução ao longo do primeiro turno dos resultados dos cinco candidatos mais bem avaliados:

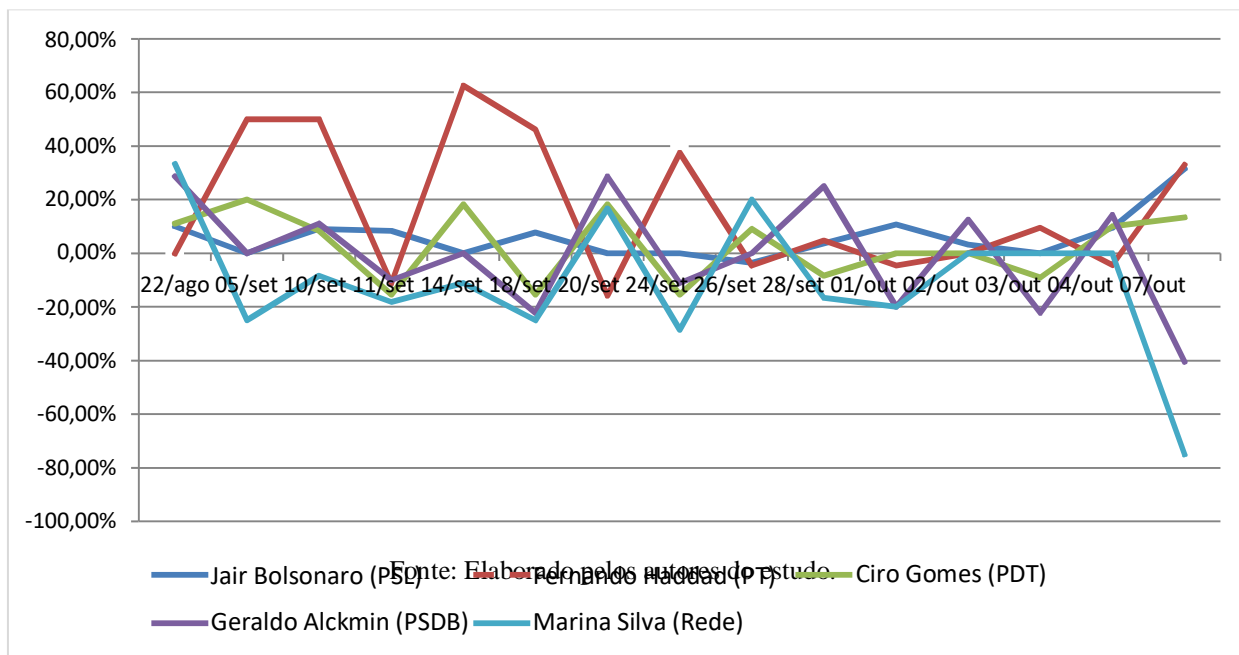
GRÁFICO 3 – Evolução dos resultados das pesquisas de intenções de voto IBOPE e DATAFOLHA para o 1º turno da eleição presidencial de 2018.



Obs.: Os dados de 03/out correspondem ao resultado da eleição e não aos dados das pesquisas eleitorais.  
 Fonte: Elaborado pelos autores do estudo.

De modo a possibilitar perceber melhor a evolução dos candidatos, calcularam-se as variações percentuais dos candidatos ao longo das pesquisas, possibilitando assim perceber a dimensão das oscilações ocorridas, o que pode ser observado no gráfico a seguir:

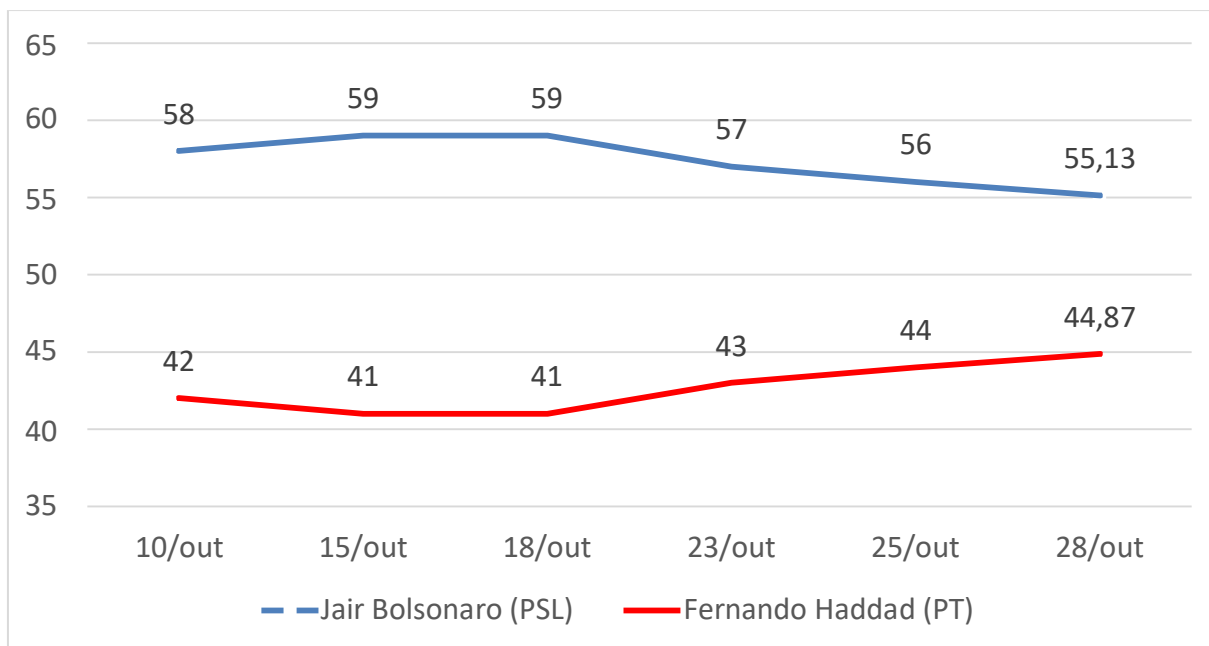
GRÁFICO 4 – Variação percentual das intenções de voto entre cada pesquisa IBOPE e DATAFOLHA para o 1º turno da eleição presidencial de 2018.



A análise dos gráficos 3 e 4 possibilita constatar o significativo crescimento do candidato Fernando Haddad na primeira metade do 1º turno e na semana anterior a votação. Possibilita também perceber que os candidatos Geraldo Alckmin e Marina Silva oscilaram durante todo o período de forma mais negativa que positiva e que entre a última pesquisa e a votação tiveram uma expressiva queda. O candidato Ciro Gomes passou o período apresentando oscilações positivas e negativas, porém dentro de uma faixa compreendida entre 10% a 13% das intenções de voto. Por fim, o candidato Jair Bolsonaro foi o que apresentou oscilações menos significativas, mantendo uma certa estabilidade durante o período e um crescimento mais acentuado na última semana.

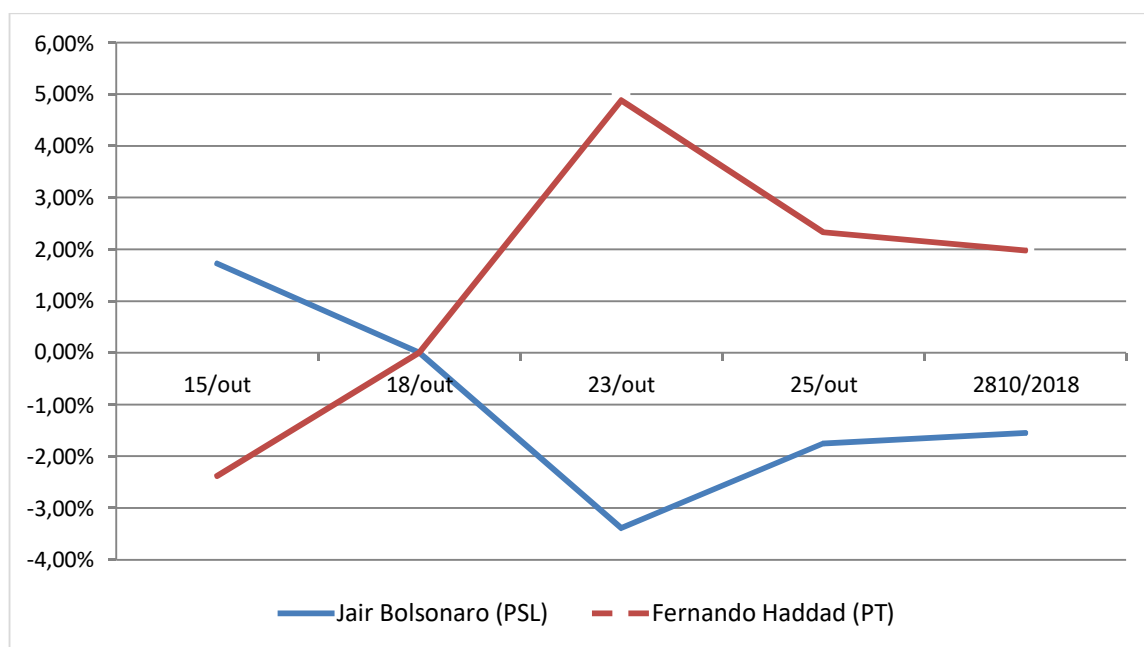
No dia 07 de outubro deu-se a realização do primeiro turno das eleições. Não tendo havido um candidato que obtivesse a maioria necessária para sagrar-se vencedor, iniciou-se na sequência a campanha eleitoral do segundo turno com os candidatos Bolsonaro e Haddad. Os gráficos 5 e 6 a seguir apresentam respectivamente a evolução das intenções dos votos válidos dos candidatos e as variações percentuais ocorridas entre cada pesquisa:

GRÁFICO 5 – Evolução dos resultados das pesquisas de intenções de voto IBOPE e DATAFOLHA para o 2º turno da eleição presidencial de 2018.



Obs.: Os dados de 29/out correspondem ao resultado da eleição e não dados das pesquisas eleitorais.  
 Fonte: Elaborado pelos autores do estudo.

GRÁFICO 6 – Variação percentual das intenções de voto entre cada pesquisa IBOPE e DATAFOLHA para o 2º turno da eleição presidencial de 2018.



Fonte: Elaborado pelos autores do estudo.

Observando os gráficos é possível constatar que no início do segundo turno o candidato Bolsonaro abriu uma larga vantagem e conseguiu mantê-la ao longo do processo,

tendo porém uma evolução negativa da metade do período até a eleição. Já o candidato Haddad, evoluiu no sentido oposto, algo natural numa eleição com apenas dois candidatos, apresentando crescimento consecutivo nas três últimas pesquisas.

Apuradas as evoluções percentuais dos indicadores financeiros analisados e dos principais candidatos a presidência da república, procurou-se então analisar a possibilidade de correlação entre elas. Utilizando-se da pesquisa bibliográfica realizada sobre a Teoria da Eficiência do Mercado e suas anomalias, em especial o efeito Eleição Presidencial. O estudo buscou evidenciar as características de anomalias estudadas em função do levantamento dos dados relacionados à influência do período eleitoral de 2018 sobre o mercado financeiro, de modo a obter a realização do objetivo proposto.

A correlação entre as variações percentuais diárias foi feita a partir do cálculo estatístico que demonstra o quanto duas variáveis estão vinculadas, o Coeficiente de Correlação de Pearson e o Teste da Distribuição t-Student, conforme exposto na metodologia. Buscando-se identificar se existe uma relação estatisticamente significativa entre as flutuações ocorridas nos instrumentos do mercado financeiro e o desenvolvimento das intenções de votos dos principais candidatos identificou-se o que se apresenta no Quadro 1 a seguir:

QUADRO 1 - Correlação entre as variações percentuais diárias dos instrumentos do mercado financeiro e das intenções de votos dos principais candidatos, ocorridas durante o 1º turno das eleições presidenciais de 2018.

ÍNDICE/CANDIDATO	Jair Bolsonaro (PSL)	Fernando Haddad (PT)	Ciro Gomes (PDT)	Geraldo Alckmin (PSDB)	Marina Silva (Rede)
IBrX 50	-0,12	-0,26	0,11	<b>-0,42</b>	-0,28
IBrX 100	0,16	-0,21	0,17	<b>-0,56</b>	<b>-0,48</b>
IBrA	0,16	-0,21	0,17	<b>-0,55</b>	<b>-0,48</b>
DOLAR	-0,03	0,36	-0,05	<b>0,48</b>	<b>0,47</b>
IBOVESPA	0,06	-0,33	0,06	<b>-0,43</b>	-0,29
IBOVESPA FUTUROS	0,15	-0,21	0,16	<b>-0,55</b>	<b>-0,50</b>

Obs.: resultados em vermelho e negrito indicam uma correlação ao menos moderada que foram validadas pelo Teste da Distribuição t-Student, rejeitando a hipótese H0.

Fonte: Elaborado pelos autores do estudo.

A análise do quadro possibilita constatar que ao longo do 1º turno o candidato que apresentou uma maior correlação com as flutuações dos instrumentos financeiros foi o Geraldo Alckmin (PSDB), com uma correlação negativa moderada oscilando entre -0,42 e -0,56. Entende-se que o sentido negativo se tenha dado em função da frustração do mercado

frente a expectativa que o candidato conseguisse obter ao longo do período um rendimento melhor. Análise similar se faz em relação a candidata Marina, que também apresentou uma correlação negativa moderada em função do seu mal rendimento. Pode-se supor que sendo candidatos mais ao centro tinham maior preferência do mercado ao contrário dos candidatos mais à esquerda ou à direita. Nos demais candidatos a correção oscilou de bem fraca a fraca.

Observando tais dados é possível afirmar que não se identificou no primeiro turno das eleições presidenciais, nenhuma correlação forte ou muito forte que fosse suficiente para considerar a ocorrência da anomalia Efeito Eleição Presidencial.

O Quadro 2 a seguir apresenta os cálculos estatísticos relacionados as variações ocorridas no 2º turno:

QUADRO 2 - Correlação entre as variações percentuais diárias dos instrumentos do mercado financeiro e das intenções de votos dos candidatos Bolsonaro e Haddad, ocorridas durante o 2º turno das eleições presidenciais de 2018.

ÍNDICE/CANDIDATO	Jair Bolsonaro (PSL)	Fernando Haddad (PT)
IBrX 50	0,38	-0,37
IBrX 100	<b>0,76</b>	<b>-0,76</b>
IBrA	<b>0,63</b>	<b>-0,64</b>
DOLAR	<b>-0,43</b>	<b>0,44</b>
IBOVESPA	<b>0,57</b>	<b>-0,58</b>
IBOVESPA FUTUROS	<b>0,76</b>	<b>-0,76</b>

Obs.: resultados em vermelho e negrito indicam uma correlação ao menos moderada que foram validadas pelo Teste da Distribuição t-Student, rejeitando a hipótese H0.

Fonte: Elaborado pelos autores do estudo.

No segundo turno, é possível perceber uma correlação de moderada a forte entre as variações dos candidatos e as variações dos indicadores do mercado financeiro. Visto serem apenas dois candidatos, onde a melhora de um provoca a piora do outro, é possível afirmar que as variações ocorridas no mercado foram muito influenciadas pelas variações nas intenções de voto dos candidatos. Visto que no período o resultado obtido pelo mercado foi positivo é possível considerar que este se colocou de forma mais favorável aos resultados obtidos pelo candidato Bolsonaro.

Por tais aspectos, considerando os fundamentos estudados sobre a Teoria da Eficiência do Mercado e suas anomalias, é possível afirmar que se identificou no segundo turno das eleições presidenciais elementos que permitam considerar a ocorrência da anomalia Efeito Eleição Presidencial, visto que, conforme exposto por Leite Filho e Colares (2014), quando candidatos favoráveis ao mercado aparecem bem em pesquisas não ocorrem grandes oscilações e os indicadores se mantêm estáveis e positivos, conforme aconteceu em função do candidato Bolsonaro, com as variações do mercado acompanhando a sua evolução, ao contrário do que ocorreria com o crescimento de candidatos contrários ao mercado, que provocaria o aumento da incerteza e da instabilidade, provocando a queda dos indicadores financeiros.

## 5 Considerações finais

Realizou-se neste trabalho um estudo sobre a influência do período eleitoral de 2018 sobre o mercado de capitais brasileiro sob a ótica da Teoria da Eficiência do Mercado. Para tal, foi delineado como objetivo geral identificar se houve uma correlação entre as flutuações ocorridas nos indicadores da evolução diária do mercado de capitais brasileiro no período de 20/08/18 a 29/10/18, e as flutuações nas intenções de votos dos principais candidatos a presidente.

O presente estudo foi caracterizado como uma pesquisa descritiva e a abordagem para a análise foi quantitativa. O método de execução baseou-se na realização de pesquisas bibliográfica e documental e na análise estatística dos dados levantados, utilizando-se dos testes paramétricos Coeficiente de Correlação de Pearson e o Teste da Distribuição T-Student. O universo da pesquisa compreendeu os dados relacionados aos principais instrumentos adotados para acompanhar a variação diária do mercado financeiro brasileiro e os relacionados às pesquisas eleitorais para presidente da república, divulgados pelos institutos IBOPE e DATAFOLHA, com a amostra correspondendo aos dados coletados entre 20/08/18 e 29/10/18.

Os resultados obtidos possibilitam afirmar que não se identificou no primeiro turno das eleições presidências, nenhuma correlação forte ou muito forte que fosse suficiente para considerar a ocorrência da anomalia Efeito Eleição Presidencial. Porém no segundo turno é possível considerar a ocorrência de tal fenômeno uma vez que identificou-se uma correlação de moderada a forte entre as variações dos candidatos e as variações dos indicadores do mercado financeiro, indicando que as variações ocorridas no mercado foram muito influenciadas pelas variações nas intenções de voto dos candidatos Bolsonaro e Haddad.

Assim, pode-se concluir que o período eleitoral de 2018 influenciou de forma moderada o mercado de capitais brasileiro, principalmente no segundo turno.

Para o desenvolvimento de pesquisas futuras sugere-se a realização de novos estudos sobre o mercado financeiro brasileiro sob a ótica da Teoria da Eficiência do Mercado e suas anomalias, de modo a enriquecer o conhecimento científico acerca das suas especificidades.

Por fim, compreendendo que a evolução do mercado financeiro tende a exercer grande influência tanto sobre a economia quanto sobre a sociedade como um todo, afetando o dia a dia das organizações, governos e cidadãos, torna-se imprescindível a contínua ampliação dos estudos sobre o seu comportamento, de modo a aprofundar o conhecimento existente, validando, aprimorando e mesmo refutando as teorias desenvolvidas sobre ele.

## REFERÊNCIAS

- ALDRIGHI e MILANEZ, 2005. Finança Comportamental E A Hipótese Dos Mercados Eficientes. R. Econ. contemp., Rio de Janeiro, 9(1): 41-72, jan./abr. Disponível em: [http://www.ie.ufrj.br/images/blog/REC\\_9.1\\_02\\_Financa\\_comportamental\\_e\\_a\\_hipotese\\_dos\\_mercados\\_eficientes.pdf](http://www.ie.ufrj.br/images/blog/REC_9.1_02_Financa_comportamental_e_a_hipotese_dos_mercados_eficientes.pdf)
- ARAI, Carlos. Gestão de riscos. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2016.



ALVES, Iryna Berova. Anomalias De Calendário Dos Mercados Financeiros Português, Russo E Alemão. 2011 Dissertação (Mestrado em Controle e de Gestão e dos Negócios) - Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, Lisboa, 2011.

ASSAF NETO, Alexandre. Finanças corporativas e valor. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BATISTA, A. R. A.; MAIA, U.; ROMERO, A. Mercado Acionário sob o 'Impeachment' Presidencial Brasileiro de 2016: Um Teste na Forma Semiforte da Hipótese do Mercado Eficiente. Revista Contabilidade & Finanças - USP, v. 29, n. 78, p. 405-417, 2018.  
Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/50934/mercado-acionario-sob-o--impeachment--presidencial--brasileiro-de-2016--um-teste-na-forma-semiforte-da-hipotese-do-mercado-eficiente> Acesso em 25 de outubro de 2018

BERNHARD, William e LEBLANG, David. (2001), Polls and Pounds: Public Opinion and Exchange Rate Volatility in Britain. Manuscrito.

CASADO, Letícia; TUROLLO JR, Reynaldo. PT registra candidatura de Lula a presidência. 15, Ago.2018. Disponível em:  
<<https://www1.folha.uol.com.br/poder/2018/08/pt-registra-candidatura-de-lula-a-presidencia.shtml>> acesso em 02 Out. 2018.

CAVALCANTE, Francisco. Mercado de Capitais. 5ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002

CERETTA, P. S.; VIEIRA, K. M.; MILACH, F. Efeito Dia-da-Semana no Mercado Brasileiro: Uma Análise Sob a ótica da Liquidez, do Retorno e da Volatilidade. REAd - Revista Eletrônica de Administração. v. 16, n. 3 (2010). Disponível em:  
<<https://seer.ufrgs.br/read/article/view/38831/25031>>. Acesso: 20 de set. de 2018

CAVALCANTE, Francisco e ZAPPELINI, Paulo Dragaud. Entendendo os conceitos de risco e retorno. (2012) Disponível em:  
<<http://www.cavalcanteassociados.com.br/utd/UpToDate074.pdf>>. Acesso: 20 de set. de 2018

COOPER, S. Kerry & FRASER, Donald R. The Financial Marketplace. Secon Edition, Addison-Wesley, 1986

COSTA Jr., N. C. A. Sazonalidades do Ibovespa. Revista de Administração de Empresas, v.30, n.3, p.79-84, 1990.

COSTA NETO, Pedro Luiz de Oliveira. Estatística. 2ª ed. São Paulo: Edgard Blucher, 2002.

ESTADÃO. Política. Disponível em: <<https://www.estadao.com.br/>>. Acesso em: 02 Out.2018.

FAMA, Eugene F. Efficient capital markets: a review of theory and empirical work. The Journal of Finance, v. 25, n. 2, p. 383-417, Cambridge, May, 1970

FERNANDES, Matheus Carneiro. Impacto das incertezas eleitorais sobre os ativos das empresas públicas listadas na BM&FBovespa para as eleições presidenciais entre os anos de 2000 e 2015. Disponível em:  
<[www.econ.puc-rio.br/uploads/adm/trabalhos/files/Matheus\\_Carneiro\\_Fernandes.pdf](http://www.econ.puc-rio.br/uploads/adm/trabalhos/files/Matheus_Carneiro_Fernandes.pdf)>. Acesso em: 13 de Setembro. 2018.

FERREIRA, Marcelo Andrade. Sistema financeiro nacional: uma abordagem introdutória dos mecanismos das instituições financeiras. 2.ed. Curitiba, Intersaberes, 2014

FOLHA DE SÃO PAULO. Últimas notícias sobre a corrida eleitoral. Disponível em:  
<<https://www1.folha.uol.com.br/poder/eleicoes/2018/>>. Acesso em: 02 Out. 2018.

FORTI, Cristiano Augusto Borges; PEIXOTO, Fernanda Maciel; SANTIAGO, Wagner de Paulo. Hipótese Da Eficiência De Mercado: Um Estudo Exploratório No Mercado De Capitais Brasileiro, 2009

Gestão & Regionalidade - Vol. 25 - Nº 75 - set-dez/2009.

Disponível em: <[http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista\\_gestao/article/viewFile/188/111](http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/viewFile/188/111)>. Acesso: 18 de out. de 2018

FORTUNA, Eduardo. Mercado Financeiro: produtos e serviços. 14. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

FREUND, John E. Estatística Aplicada Economia, Administração e Contabilidade. Porto Alegre: Bookman, 2006.

FREIRE, Fernanda Laura Rocha De Sá. O retorno das ações de empresas estatais em anos de eleições: O caso da Cemig. Disponível em:

<<https://pantheon.ufrj.br/bitstream/11422/1874/1/FSFreire.pdf>>. Acesso em: 21 de Setembro. 2018.

G1. Eleições 2018. Disponível em: <<https://g1.globo.com/politica/eleicoes/2018/>> Acesso em: 02 Out.2018.

GABRIEL, Vítor Manuel De Sousa; SARAIVA, Helena Isabel Barroso. Comovimentos na volatilidade de mercados bolsistas emergentes: Efeitos da crise financeira global-

Volatility movements in international stock markets: Effects of the global financial crisis. (2016)

Disponível em: <<file:///C:/Users/Usuario/Downloads/9614-Article%20Text-27195-1-10-20160704.pdf>> Acesso em: 3 de out. de 2018

GITMAN, Lawrence J. Princípios de administração financeira. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

KERR, Roberto. Mercado Financeiro e de Capitais. 1. Ed. São Paulo, Pearson, 2011

KINZO, Maria D'alva G. Partidos, eleições e democracia no Brasil PÓS-1985\* Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/0D/rbcsoc/v19n54/a02v1954.pdf>>. Acesso em: 13 Setembro de 2018.

KNIGHT, B., Are policy platforms capitalized into equity prices? Evidence from the Bush/Gore 2000 Presidential Election. *Journal of Public Economics* 91, p. 389-409, 2006. Disponível em:

<<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0047272706000788>>, Acesso em: 01 Out.2018.

LEITE FILHO, Geraldo Alemandro ; COLARES , Andre Felipe Vieira. Estudo Das Anomalias De Calendário Nos Retornos Do Ibovespa No Período De 1990 A 2012. XXXIV Encontro Nacional De Engenharia De Produção 2014. Disponível em:

[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2014\\_TN\\_STO\\_197\\_117\\_24636.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2014_TN_STO_197_117_24636.pdf). Acesso em 15 de nov de 2018

LIMA, Luiz Antônio De Oliveira. Auge e Declínio da Hipótese dos Mercados Eficientes. 2003. Revista de Economia Política, vol. 23, nº 4 (92), outubro-dezembro/2003. Disponível em: <<http://www.rep.org.br/pdf/92-2.pdf>>. Acesso: 30 de set. de 2018

MACHADO e CORDEIRO (2014), Anomalias De Calendário E Retorno Acionário: Análise Do Efeito Dia Da Semana E Setor Da Economia. Revista Ambiente Contábil v. 6 n. 2 (2014): Jul./Dez. Disponível em: <<file:///C:/Users/Usuario/Desktop/apca%201.pdf>>. Acesso: 23 de out. de 2018

MARQUES, Sandro; AHLFELDT, Rony; CRUZ, June Alisson Westarb; SILVA, Wesley Vieira. Análise de anomalia da hipótese dos mercados eficientes à luz das finanças comportamentais. ReFAE. Revista da Faculdade de Administração e Economia, v. 6, n. 2, p. 33-50, 2015. Disponível em:

<[https://www.researchgate.net/publication/281365189\\_Analise\\_de\\_Anomalia\\_da\\_Hipotese\\_dos\\_Mercados\\_Eficientes\\_a\\_Luz\\_das\\_Financas\\_Comportamentais](https://www.researchgate.net/publication/281365189_Analise_de_Anomalia_da_Hipotese_dos_Mercados_Eficientes_a_Luz_das_Financas_Comportamentais)> . Acesso em 14 de nov de 2018

MARTINS, Fernando. 5 anos de agitação que levaram Bolsonaro ao poder. 29 out. 2018. Disponível em: <<https://especiais.gazetadopovo.com.br/eleicoes/2018/os-5-anos-de-agitacao-politica-que-levaram-bolsonaro-ao-poder/>> . Acesso em: 01 Out.2018.

MENEZES, Mário Jorge Braga de. Anomalias de Mercado: a verificação do efeito feriado nos retornos da Bovespa Dissertação (Dissertação de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco) Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. CCSA. Administração, 2009.

MORETTIN, P. A.; TOLOI, C. M. C. Análise de séries temporais. São Paulo: Edgard Blücher, 2004. PEREIRA, Cleverson Luiz. Mercado de Capitais. 1 ed. Curitiba: Intersaberes, 2013

PINHO, Frank Magalhães de; CAMARGOS, Marcos Antônio de; E FIGUEIREDO, Joice Marques. Uma revisão da literatura sobre modelos de volatilidade em estudos brasileiros. Revista de Administração FACES Journal Vol. 16, No 1 - janeiro/março 2017(2016) Disponível em: <<http://www.fumec.br/revistas/facesp/article/view/3213/2615>>. Acesso em: 2 de out. de 2018

PRECHTER JR, Robert R; GOEL, Deepak; PARKER, Wayne D; LAMPERT, Matthew. Social mood, stock market performance, and us presidential elections: A socionomic perspective on voting results. SAGE Open, 2012.

RABELO JUNIOR, Tarcísio Saraiva; IKEDA, Ricardo Hirata. Mercados eficientes e arbitragem: um estudo sob o enfoque das finanças comportamentais. Revista Contabilidade & Finanças vol. 15 no. 34. São Paulo Jan./Apr. 2004. Disponível em :<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1519-70772004000100007](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-70772004000100007)>. Acesso: 25 de set. de 2018

REIS, Tyago. Entenda o Que é Volatilidade e a Sua Relevância Sobre o Preço de um Ativo. (2018) Disponível em: <<https://www.sunoresearch.com.br/artigos/volatilidade/Acesso>>. em: 4 de out. de 2018

RENNÓ, Lucio and SPANAKOS, Anthony P.. Fundamentos da economia, mercado financeiro e intenção de voto: as eleições presidenciais brasileiras de 1994, 1998 e 2002. *Dados* [online]. 2006, vol.49, n.1, pp.11-40. ISSN 0011-5258. <http://dx.doi.org/10.1590/S0011-52582006000100002>.

RIBEIRO, Kárem Cristina de Souza; GIACHERO, Osvaldo Silvio; CARVALHO, Luciano Ferreira; Uma crítica a Hipótese da Eficiência de Mercado: Análise dos casos Ambev e Submarino Disponível em: <[https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/1149\\_1149\\_Artigo3\\_Karem\\_Seget\\_Autores.p df](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/1149_1149_Artigo3_Karem_Seget_Autores.pdf)>. Acesso: 25 de set. de 2018

SANTOS, Pedro Henrique. Reação do mercado às eleições presidenciais e ao processo de impeachment no Brasil: Um Estudo de Eventos em Instituições Financeiras de Capital Aberto. 2017. Disponível em: <<http://repositorio.unb.br/handle/10482/25326>> acesso em: 24 de Setembro. 2018.

TSE. Tribunal Superior Eleitoral. Disponível em: <<http://www.tse.jus.br/eleicoes/eleicoes-2018/informacoes-sobre-as-eleicoes-2018>> acesso em: 24 de Setembro de 2018.

WILK, Marcelo. Gestão De Risco Financeiro: um estudo dos principais modelos de gerenciamento de risco (no mercado financeiro)1999. Disponível em: file:///C:/Users/Usuario/Downloads/WilkMarcelo\_TCC.pdf Acesso: 18 de out. de 2018

# A RELAÇÃO ENTRE OS PLANEJAMENTOS FINANCEIRO E TRIBUTÁRIO SOB A ÓTICA DO IMPOSTO DE RENDA DA PESSOA FÍSICA

*Bárbara Marques da Cruz*<sup>27</sup>  
*Geraldo Aleandro Leite Filho*<sup>28</sup>

## RESUMO

O objetivo do presente trabalho foi investigar a relação entre o planejamento financeiro e tributário sob o enfoque do Imposto de Renda da Pessoa Física. Realizou-se uma pesquisa aplicada, de abordagem quantitativa, com uma amostra de 40 declarantes do imposto, independente de sua obrigatoriedade. A partir da construção de índices, analisou-se o nível de planejamentos financeiro e tributário dos contribuintes e, através de correlação, verificou-se a associação entre ambas as variáveis. A plataforma teórica abordou o Imposto de Renda de Pessoa Física, o Planejamento Financeiro e o Planejamento Tributário. A partir da análise de dados, depreendeu-se que, em geral, os contribuintes possuem conhecimento dos aspectos básicos, mas não dominam os aspectos específicos dos planejamentos. A correlação entre as variáveis foi positiva moderada, de 0,63, ou seja, à medida que se altera o comportamento em relação a um dos planejamentos, o outro tende a seguir o mesmo comportamento. O coeficiente de determinação foi de 0,39, evidenciando que o planejamento tributário explicou 39 % da variabilidade do planejamento financeiro. Por fim, concluiu-se que é necessária maior determinação dos contribuintes para desenvolver-se financeiramente e que, apesar do conhecimento dos contribuintes com relação ao planejamento tributário, não se pode afirmar que há baixo nível de planejamento, tendo em vista a complexidade do entendimento sobre a cobrança e legislação acerca do imposto de renda pessoa física.

**Palavras-chave:** Imposto de Renda da Pessoa Física, Planejamento Financeiro, Planejamento Tributário

## 1. INTRODUÇÃO

A cobrança de impostos é a principal fonte das receitas públicas as quais servem para financiar os objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil elencados no art. 3º da Constituição Federal (CF): construção de uma sociedade livre, justa e solidária, garantia de desenvolvimento nacional, erradicação da pobreza e marginalização e promoção do bem de todos. No entanto, é necessário que os Estados observem os limites ao poder de tributar, ou seja, limites à invasão patrimonial do contribuinte, matéria disposta nos arts. 150, 151 e 152 da Carta Magna. (BRASIL, 1988)

No Brasil, estes dispositivos parecem não ser respeitados. De acordo com uma pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário (2018), o brasileiro trabalhou até o dia 2 de Junho de 2017 somente para pagar impostos, taxas e contribuições exigidos pelos governos federal, estadual e municipal, o que corresponde a mais que o dobro do que se trabalhava na década de 70.

Ainda assim, conforme a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE (2018), se comparado a outros países, o Brasil apresenta carga tributária relativamente baixa. Em 2015, por exemplo, o país que apresentou maior carga tributária foi a Dinamarca, com tributação correspondente a 46,6% do PIB nacional, seguido da França e Bélgica, com 45,5 e 44,8% do PIB, respectivamente. Enquanto isso, de acordo com os dados da Receita Federal (2016), a arrecadação tributária bruta no Brasil, em 2015 e 2016 correspondeu, respectivamente, a 32,31 e 32,38% do PIB.

---

<sup>27</sup> Graduada em Ciências Contábeis pela Unimontes. E-mail: barbamarcas86@yahoo.com.br

<sup>28</sup> Doutor em Administração e professor da Unimontes. E-mail: geraldo.aleandro@unimontes.br

Segundo a OCDE (2018), o Brasil tributa menos sobre a renda e mais sobre os serviços, levando em consideração os países participantes da OCDE. Em 2016, por exemplo, pouco mais de 5% do PIB foi composto por impostos sobre rendimentos e lucros, enquanto mais de 15% foram provenientes da tributação sobre bens e serviços. Contudo, a forma de tributação sobre a renda da pessoa física ainda é questionável e levanta grandes debates no meio social e acadêmico ainda hoje.

Uma das principais questões levantadas acerca do imposto é justamente sobre o conceito de renda e proventos considerados pelo o Governo como fato gerador. Abe (2007, p. 04) destaca que “a renda possui um conteúdo de conotação subjetiva, abstrata e complexa”, isso porque, atribui-se números a sensações subjetivas individuais, de forma com que se estabeleça um denominador comum para todas as pessoas, em diversas situações sociais e econômicas ao mesmo tempo. Nesse sentido, o Planejamento Tributário apresenta-se como importante ferramenta do planejamento e controle do Imposto de Renda Pessoa Física. Inteirar-se sobre estratégias que ajudam a reduzir a base de cálculo de forma lícita é um meio de organizar-se a fim de não ser pego de surpresa quando a declaração aponta um resultado de imposto “a pagar”, bem como planejar a utilização de recursos via restituições.

Ademais, faz-se suposição que Planejamento Tributário está associado ao Planejamento Financeiro. Planejar e controlar as rendas e despesas pessoais é crucial para manter o controle e evolução patrimonial, sem que o pagamento do imposto gere desequilíbrio financeiro. Além disso, planejar-se antecipadamente para arcar com certos gastos no decorrer do ano, pode fazer com que este ônus diminua consideravelmente.

Seguindo a lógica, pagar imposto sobre a renda não é algo necessariamente ruim. Afinal, se o imposto é alto, a renda também o é. Todavia, por vezes, não há planejamento financeiro, a fim de gerir corretamente o aumento da renda auferida. Dessa forma, as pessoas enriquecem sem perceber, mas questionam o aumento do imposto quando realizam anualmente a declaração de ajuste.

A este ponto, infere-se que o problema, em geral, não se deve simplesmente ao fato de ter que arcar com o imposto devido, mas à falta de planejamento financeiro que pode desencadear desequilíbrio e impactar no patrimônio da pessoa física. Contudo, planejamento financeiro parece ser algo distante da realidade da população brasileira. Um levantamento feito pela Confederação Nacional dos Dirigentes Lojistas (CNDL) e pelo Serviço de Proteção ao Crédito (SPC) em parceria Banco Central do Brasil (BACEN) mostrou que, embora tenha crescido o número de pessoas que acompanha e analisam seus ganhos e gastos, mais de um terço dos brasileiros (36%) não administra suas próprias finanças. (SPC, 2019)

Diante disso, é necessário que o contribuinte se conscientize sobre a relevância que possuem os planejamentos financeiro e tributário para as finanças pessoais. Feitos conjuntamente, estes podem colaborar com a gestão das finanças pessoais, com o orçamento familiar e melhorar a qualidade de vida das pessoas. Tendo em vista os fatos em questão, o presente estudo busca responder o seguinte problema de pesquisa: qual a relação entre os planejamentos financeiro e tributário com ênfase no Imposto de Renda de Pessoa Física?

O objetivo geral da pesquisa é investigar a relação entre o planejamento financeiro e tributário sob o enfoque do Imposto de Renda de Pessoa Física e tem como objetivos específicos: definir e analisar indicadores dos Planejamentos Financeiro e Tributário; descrever estatisticamente os indicadores e analisar a relação entre os indicadores apontados.

O estudo justifica-se pela importância do assunto para a sociedade, tendo em vista a atual dificuldade dos brasileiros em planejar-se tanto financeira quanto tributariamente. Além disso, há certa dificuldade em identificar estudos relacionados que se procurem com este assunto. Em geral, as pesquisas científicas que se dedicam a estudar o nível de planejamentos financeiro e tributário mantém enfoque nas pessoas jurídicas, restringindo o conhecimento científico dessas variáveis sob a ótica da pessoa física. Não bastassem as

dificuldades mencionadas, identificar estudos que correlacionam estes planejamentos é algo incomum no meio acadêmico, o que reforça a relevância do tema.

A pesquisa encontra-se assim dividida: introdução, plataforma teórica, metodologia, análise de dados e conclusão.

## 2. PLATAFORMA TEÓRICA

O Imposto de Renda de Pessoa Física é um tributo incidente sobre a renda e proventos de contribuintes residentes no Brasil ou no exterior que recebam rendimentos oriundos deste país. Apresenta-se hoje com quatro alíquotas: 7,5, 15, 22 e 27,5%, variáveis de acordo com a renda auferida (NÓBREGA, 2014). Vários são os rendimentos tributáveis segundo a Receita Federal do Brasil, dentre eles pode-se citar os rendimentos provenientes do trabalho, tais como férias, horas extras, participação dos lucros da empresa e bolsas de estudo. Também são tributáveis os aluguéis e pensões percebidas pela pessoa física, dentre outros rendimentos determinados pela Receita. (RFB, 2018)

Conforme destacado inicialmente, o Brasil tributa mais os bens de consumo do que a renda gerada pelos indivíduos. Ainda assim, grande parte da população também se encontra obrigada a declarar o Imposto sobre a Renda e, diante desse cenário, cabe ao próprio cidadão, usar de meios lícitos para que possa se beneficiar e conseguir arcar com sua parcela de impostos anualmente. Nesse sentido, destaca-se a figura do planejamento tributário como importante ferramenta de organização na hora do cálculo. (OCDE, 2018).

Segundo Fabretti e Fabretti (2014, p.17), o “planejamento tributário define-se como atividade preventiva que estuda *a priori* os atos e negócios jurídicos que o agente econômico pretende realizar”. Os autores destacam ainda a finalidade do planejamento tributário: obter maior economia fiscal possível. Essa economia fiscal, porém, exige prévio estudo, a fim de medir as consequências econômicas e jurídicas antes da concretização do fato gerador. Nesse sentido, cabe destacar também a figura da elisão fiscal.

Em suas abordagens, Crepaldi (2017) utiliza os termos “planejamento tributário” e “elisão fiscal” como sinônimos, uma vez que, estabelece como característica do planejamento tributário o amparo pela legislação vigente.

No entanto, de acordo com Greco (2011), apesar de serem termos muito parecidos semanticamente e se reportarem à mesma realidade, quando se menciona “planejamento”, o foco, em geral, é voltado para o contribuinte, para a conduta de alguém, ao passo que, ao mencionar a palavra “elisão”, o foco de análise é o efeito da conduta em relação à incidência e cobrança do tributo.

Apesar das divergências entre alguns autores, Greco (2011) ressalta que a preocupação terminológica é útil, mas que é importante que a discussão do tema não se prenda à definição de palavras. O essencial é que, antes de optar por um dos termos, se esteja de acordo quanto ao objeto a que se refere essa palavra.

Tendo exposto acerca do planejamento tributário e destacado o IRPF nesse âmbito, cabe ressaltar, neste último momento, o papel do planejamento financeiro pessoal como importante ferramenta para a gestão das finanças pessoais, visando a garantia de uma economia tributária. Uma vez estabelecido, esse planejamento pode reduzir o impacto que o imposto sobre a renda venha a causar no patrimônio e, destarte, garantir que a renda auferida anualmente seja capaz de agregar a riqueza acumulada pelo contribuinte. Planejamento financeiro pessoal significa estabelecer e seguir uma estratégia precisa, deliberada e dirigida para a acumulação de bens e valores que irão formar o patrimônio de uma pessoa e de sua família. Esta estratégia pode estar voltada para curto, médio e longo prazos, e não é tarefa simples atingi-la. Planejar-se financeiramente é realmente uma tarefa árdua, tendo em vista

que a vida é cheia de imprevistos e incertezas que podem interferir nos planos arquitetados. Pode parecer ainda mais complicada dependendo do nível de conscientização, organização e determinação de quem estabelece o planejamento. (FRANKENBERG, 1999)

Na maioria das vezes, quando se fala em planejamento financeiro, as pessoas têm em mente de que planejar-se é cortar gastos. Por outro lado, outras pessoas associam planejamento financeiro a investimentos, com a intenção de maximização da carteira. No entanto, essas ações individualizadas não serão eficientes, somente se tomadas em conjunto. (BARTOLI *et al.*, 2012)

### 3. METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa quantitativa quanto à sua abordagem e quanto à natureza, pesquisa aplicada.

Para a realização da pesquisa, foi selecionada uma amostra não probabilística de 40 pessoas físicas declarantes do Imposto de Renda anualmente, independente de sua obrigatoriedade. A fim de alcançar os objetivos, um formulário foi elaborado e dividido da seguinte forma: 10 (dez) perguntas preliminares, com o objetivo de traçar o perfil do respondente; 10 (dez) perguntas sobre o planejamento financeiro, cada qual com 05 (cinco) alternativas e 10 (dez) perguntas sobre planejamento tributário, também com 05 (cinco) alternativas cada, a fim de medir o nível de planejamento de cada contribuinte (Anexo 1).

Cada alternativa sobre os planejamentos apresentou um peso (de 1 a 5): 01 (um) para a alternativa correspondente ao menor grau de planejamento (a) e 05 (cinco) para a alternativa correspondente ao maior grau de planejamento (e) semelhante às determinações da tabela de Likert.

Antes da efetiva aplicação, realizou-se um pré-teste com 3 pessoas, com o intuito de identificar possíveis falhas na obtenção dos resultados. Após a adequação do formulário, a coleta de dados foi efetuada: os formulários foram enumerados e os dados tabulados em uma planilha do Microsoft Office Excel elaborada pelo autor.

A partir dos dados tabulados, foram calculados os índices de planejamento financeiro e tributário da seguinte forma: somou-se os pesos das alternativas e dividiu-se por 10, número total de questões, tanto na seção de planejamento financeiro, quanto na seção de planejamento tributário. Com os números encontrados, utilizou-se a técnica de correlação para medir e explicar a força estabelecida entre as variáveis estudadas. Ademais, calculou-se também a média, moda e desvio padrão das questões respondidas para melhor explicar o comportamento de cada variável individualmente.

### 4. ANÁLISE DE DADOS

#### 4.1 PERFIL DOS CONTRIBUINTES

Ao analisar os formulários respondidos, foi possível traçar e interpretar o perfil dos contribuintes respondentes. De acordo com os dados coletados, dos 40 formulários respondidos, 20 correspondem a contribuintes do sexo feminino e 20 a contribuintes do sexo masculino. Apesar de o número de contribuintes de ambos os sexos ser o mesmo, a pesquisa mais recente realizada pela Receita Federal do Brasil (2017), denominada “Grandes Números IRPF”, revela que a maior quantidade de declarações entregues à RFB pertencem ao sexo masculino, representando 57% dos contribuintes.

Dos 40 respondentes, 28 são casados, estado civil predominante na amostra, seguido dos solteiros, representados por 7 contribuintes. Da parcela de casados, 11 são

mulheres e 17 são homens, e desse montante, 21 afirmam que os rendimentos de seu cônjuge contribuem com o orçamento familiar. Os contribuintes casados apresentam variação em seus rendimentos, mas a faixa predominante é de R\$ 28.559,70 a R\$ 33.919,80 e seus cônjuges auferem, em geral, rendimentos entre a faixa de R\$ 22.847,77 a R\$ 33.919,80 ou acima de R\$ 55.976,16 e realizam sua declaração separadamente.

Verificou-se que 38% da amostra, está compreendida na última faixa de rendimentos tributáveis da tabela do Imposto de Renda de Pessoa Física, ou seja, auferem acima de R\$ 55.976,16 e apenas 1 contribuinte representa os 2% com rendimentos abaixo de R\$ 28.559,70. Estes dados contrariam os dados da RFB (2017), uma vez que estudo apontou o maior número de declarantes dentro da primeira faixa da base de cálculo para o IRPF.

É interessante observar que há pessoas declarantes do imposto anualmente, ainda que não estejam enquadradas nas condições de obrigatoriedade. Esta é uma forma de organizar-se financeira e tributariamente, já que é possível restituir o montante do imposto retido na fonte, caso tenha contribuído, além de construir um histórico de evolução patrimonial junto à Receita Federal, evidenciando seu crescimento ano a ano.

Do total de contribuintes do sexo masculino, a maior parte auferem rendimentos anuais acima de R\$ 55.976,16, assim também ocorre com o sexo feminino. Os gastos anuais também acompanham os rendimentos, do total de respondentes, 25% gastam acima de R\$ 50.494,39, seguidos de 17,5% que afirmam gastar de R\$ 39.466,22 até R\$ 50.494,39. Dos 57,5% restantes, 10% gasta de R\$ 28.383,80 até R\$ 39.466,21, 7,5% possui montante de despesas de R\$ 22.847,77 até R\$ 28.383,79, 12,5% gastam até R\$ 22.847,76 e a maior parte, 27%, não têm controle anual de seus gastos.

Por fim, os contribuintes foram questionados também sobre seus dependentes. Além de seus gastos anuais, 67,5% da amostra possui dependentes. Do montante de pessoas que representam essa porcentagem, 15 possuem 1 dependente, 5 possuem 2 dependentes, 3 pessoas possuem 3 e apenas 2 possuem acima de 3.

#### *4.2 PLANEJAMENTO FINANCEIRO*

A partir dos dados e cálculos realizados, constatou-se que o índice médio geral das questões sobre planejamento financeiro foi de 3,4 e que seu desvio padrão é de 21%, ou 0,7, ou seja, em valores absolutos, o índice de planejamento financeiro dos contribuintes mantém-se em um intervalo entre 2,7 a 4,1. Ao analisar individualmente estes índices, foi possível observar que, dos 40 respondentes, 7 apresentaram índice abaixo de 2,7 e exatamente a mesma quantidade apresentou índice acima de 4,1. Os 27 restantes orbitam na faixa do índice 2,7 ao 4,1, conforme indicado pelo cálculo do desvio padrão. Cabe ressaltar que nenhum respondente atingiu índice máximo ou mínimo de planejamento.

A fim de melhor entender os aspectos que resultaram nesses índices, foi necessário analisar as respostas dadas ao formulário na sessão de planejamento financeiro. A primeira pergunta questionou o contribuinte a respeito das metas e objetivos de vida estabelecidos pelo mesmo. Segundo Frankenberg (1999), uma vez estabelecidos, os sonhos, metas e objetivos têm enorme poder de nos conduzir, através da vida, para onde desejarmos. Este é o primeiro passo para planejar-se financeiramente.

De acordo com os dados da pesquisa, o índice médio dessa pergunta foi de 3,9, e a moda 4,0. No entanto, cabe avaliar os números gerados por essa questão. Apesar de 16 pessoas afirmarem possuir planejamento neste sentido, 8 afirmaram ter dificuldade em determinar bem estes pontos, 2 ainda não se planejaram, mas pretendem se organizar nesse sentido e outras 2 confessaram nunca terem se preocupado a respeito. Os outros 12 afirmaram que, além de possuir metas e objetivos bem determinados, já realizaram boa parte de seus



sonhos.

O próximo aspecto analisado justificou o resultado obtido na primeira questão. Das 28 pessoas que afirmaram possuir metas e objetivos alinhados, 12 traçam e seguem fielmente planejamento que os dá suporte no alcance de seus sonhos, outras 12, mesmo não seguindo efetivamente, declararam possuir planejamento que os auxilia na realização de seus projetos. Apenas 1 contribuinte declarou sentir dificuldade em estabelecer um planejamento para auxiliar na concretização de seus sonhos, outros 2 pretendem planejar-se neste sentido e 1 declarou nunca ter se preocupado a respeito. É interessante observar que este último, mesmo não possuindo um planejamento que o ajude a atingir suas metas e objetivos, declarou ter projetos futuros bem delineados, mas não concretizados. A falta de planejamento nesse sentido pode ser uma das explicações para o fato.

Tendo analisado estes pontos, o próximo passo foi verificar como os contribuintes se comportam perante as rendas e despesas pessoais ou com o orçamento doméstico ou familiar. Segundo Frankenberg (1999), é necessário realizar uma análise criteriosa do orçamento doméstico, avaliando a magnitude das receitas e despesas. De acordo com os dados coletados, 80% dos respondentes conhecem seus recebimentos e despesas e deste total, 43% afirma controlá-los através de mecanismos, tais como planilhas, aplicativos, cadernetas, entre outros. Os dados analisados estão de acordo com a pesquisa realizada pelo SPC (2019) que revelou o crescimento do número de brasileiros que acompanham seus gastos por meio de orçamento, passando de 55% em 2017 para 63% ao final de 2018.

Prosseguindo, dos 32 contribuintes que declararam conhecer seus recebimentos e despesas, 20 afirmam também que, por vezes, o montante dos recebimentos é maior que o montante das despesas; 5 assinalaram que os recebimentos são exatamente o montante das despesas, 4 afirmaram que esporadicamente as receitas são capazes de cobrir as despesas, 1 afirmou que sempre recorre a capital de terceiros para arcar com suas dívidas e 2 não se organizam neste sentido, mas pretendem planejar-se a respeito.

Observou-se que das 17 (dezessete) pessoas que afirmaram possuir planejamento e controle das finanças pessoais e do orçamento doméstico ou familiar, 64,7% afirmaram que, por vezes, o montante de suas receitas é maior que o montante de despesas realizadas no mês. Também foi possível observar que das pessoas com planejamento e controle das finanças pessoais e do orçamento doméstico ou familiar, ao serem questionadas sobre possuir algum empréstimo, 52,94% afirmaram deter total controle sob os empréstimos efetuados, 17,65% já os quitaram e 29,41% afirmaram nunca ter precisado recorrer a algum tipo de empréstimo.

Nesse sentido, segundo Frankenberg (1999), mais do que obter uma folga financeira no fim do mês, é necessário saber geri-la, de forma a constituir um fundo de reserva, tanto para situações emergenciais, quanto para o lazer e aplicação deste montante para a geração de renda futura. Apesar de possuírem rendas maiores que suas despesas, dos 21 contribuintes que garantem ter uma folga financeira no fim do mês, 57% se planejam e destinam bem essa quantia e 33,3% das pessoas ainda não se posicionam muito bem em relação a esta sobra, tendo em vista que não sabem como destiná-la. É pertinente pontuar que dos 8 respondentes que não sabem como destinar sua sobra financeira, 7 não seguem o planejamento que estabeleceram para os ajudar no alcance de seus objetivos ou sentem dificuldade em elaborar um planejamento, ou seja, não adianta deter capital se o mesmo não tem destino determinado.

Frankenberg (1999) ainda afirma que, uma vez concretizado o fundo de reserva, pode-se começar a pensar em outras formas de aplicação do capital. Dessa forma, o próximo passo para a análise do nível de planejamento financeiro das pessoas físicas é analisar a forma de aplicação do capital restante mensalmente, para isso, buscou-se indicar o nível de conhecimento dos contribuintes acerca dos tipos de investimentos financeiros.

Do total de 40 respondentes, 9 buscam efetivamente se informar sobre os tipos de

investimentos financeiros, o que corresponde a 22,5% da amostra. Dessa parcela, apenas 1 contribuinte afirmou manter-se sempre informado sobre o assunto, representando 2,5% do total de respondentes. Corroborando com as informações, a moda da questão foi 3,0, ou seja, a maioria dos contribuintes afirmou conhecer somente as aplicações básicas, o que cooperou para que o índice apresentasse 0,4 abaixo do índice médio geral.

Das 9 pessoas que declararam conhecer os tipos de investimentos, 5 possuem algum tipo de aplicação e 2 delas afirmaram dominar o assunto. As outras 4 pessoas, apesar de deterem conhecimento sobre a matéria, declararam que investir é muito complicado e requer muito tempo e dinheiro. Estes mesmos 4 contribuintes informaram inicialmente que não possuem planejamento que os auxiliem no cumprimento de suas metas, o que pode ser um fator relevante para a não aplicação de seus recursos em investimentos, afinal, os investimentos vão dos mais simples aos mais complexos, atendendo a todos os perfis de investidores. Frankenberg (1999), por exemplo, chega a citar que a poupança seria uma ótima forma de aplicação financeira para os iniciantes no assunto, até que se sintam seguros e aplicar seu capital em algo que traga maior retorno.

Dentre as 11 pessoas que afirmaram não conhecer sobre investimentos, 45,45% pretendem aplicar futuramente, porém, ainda há a parcela de 27,27% que alega que investir é muito complicado, mesmo não entendendo sobre e 27,27% que aplicam sem conhecimento do assunto. Por este motivo, o índice geral da questão que mediu este aspecto também destoou do índice médio geral, figurando o valor de 2,6.

Além disso, observou-se algo interessante: apesar de os índices por questão terem sido maiores que o índice médio geral, ao serem questionados sobre o quão livre financeiramente se sentem, apenas 2 dois indivíduos se consideraram livres e capazes de realizar todos os seus projetos tranquilamente, o que corresponde a 5% da amostra. Outros 27,5%, compostos por uma parcela de 11 indivíduos, afirmaram que, apesar de sentirem livres financeiramente, ainda têm muito a desenvolver nesse sentido. Além disso, 25% das pessoas alegaram se sentir parcialmente livre financeiramente, uma vez que sentem dificuldade em cumprir seus projetos. 7 pessoas, ou 17,5% da amostra, alegaram que têm tentado alcançar a liberdade financeira e outros 10, ou 25%, afirmaram nunca terem se sentido livres financeiramente. Este comportamento contribuiu para que o índice da questão fosse de 2,7.

É possível constatar ainda que do montante das 10 pessoas que nunca se sentiram livre financeiramente, metade apresentou índice de planejamento abaixo de 2,7 e a outra metade apresentou índice de planejamento financeiro compreendido de 2,7 a 4,1. Do montante total, 1 pessoa possui exatamente 30 anos de idade, 3 possuem acima de 30 e até 40 anos, 2 estão acima de 40 e até os 50 e outras 2 estão acima dos 50 anos de idade. Como é possível observar na tabela a seguir.

Depreende-se a partir da análise que os contribuintes planejam-se financeiramente quanto aos aspectos básicos, quais sejam a definição de metas e objetivos e o planejamento e controle do orçamento, mas não dominam os aspectos mais específicos do planejamento financeiro, conforme demonstrados na tabela a seguir:

**Tabela 1 – Resultados e estatísticas descritivas das respostas das questões sobre Planejamento Financeiro – 40 respondentes.**

Questões	1)	2)	3)	4)	5)	6)	7)	8)	9)	10)	Índice – PF
Média	3,9	3,8	4,0	4,2	3,5	2,6	3,1	3,0	3,5	2,7	3,4
Moda	4	4	5	5	5	2	2	3	2	4	3,6
Desvio Padrão	1,1	1,1	1,1	1,1	1,3	1,2	1,4	0,9	1,2	1,3	0,7
Desvio Padrão (%)	28%	29%	27%	27%	36%	46%	44%	29%	35%	47%	21%

A desenvoltura dos contribuintes foi melhor nas primeiras questões se comparado ao desempenho dos mesmos nas últimas perguntas. Acontece que a primeira parte da sessão de perguntas sobre o planejamento financeiro foi composta por perguntas básicas relacionadas à definição de metas e objetivos e ao orçamento doméstico. Dessa forma, observa-se a ascendência dos índices até a questão 4, apresentando um leve declínio na questão 5.

A última parte da sessão sobre planejamento financeiro apresentou questões mais específicas sobre investimentos e liberdade financeira. Exatamente nesta parte do gráfico, a partir da questão 6, os valores sofrem uma descendência e termina com índice médio de 2,7, 0,7 pontos distante do índice médio geral de planejamento financeiro (3,4). A questão com menor índice médio foi a nº 6, a qual questionou sobre sua aderência a algum tipo de investimento, seguida da pergunta nº 10 sobre liberdade financeira.

### *4.3 PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO*

Através dos dados colhidos sobre o nível de planejamento tributário, chegou-se ao índice médio geral de 2,7, com desvio padrão de 0,8 ou 29%. Isso significa que os índices médios por questão transitaram de 1,9 a 3,5. Analisando a tabulação de dados, constatou-se que, dos 40 respondentes, 67,5% apresentaram índice nessa faixa, 12,5% apresentaram índice menor que 1,9 e 20% possuem índice maior que 3,5. Assim como ocorreu com o planejamento financeiro, nenhum contribuinte apresentou nível máximo ou mínimo de planejamento.

Para melhor entender estes números, a primeira análise foi feita em relação ao nível de conhecimentos gerais sobre o processo de declaração do imposto de renda. A princípio, os respondentes foram questionados sobre seus conhecimentos para realizar sua própria Declaração de Ajuste Anual. Do total de respondentes, 42,5% alegaram possuir plenos conhecimentos para a realização de sua própria declaração; 30% têm alguma noção, mas não detêm conhecimento suficiente para declarar o imposto; 15% têm a pretensão em aprender e 12,5% não veem a necessidade em saber realizá-la. É possível alegar, então, que do total de respondentes, 57,5%, ou seja, 23 pessoas não declaram seu próprio imposto e provavelmente recorrem a terceiros para efetuá-la.

Quando questionados sobre as alíquotas do IRPF, dos 17 contribuintes que alegaram possuir conhecimento suficiente para a realização da declaração, 8 afirmam conhecer as alíquotas e destes, 5 sabem em qual alíquota se enquadram; 6 conhecem parcialmente as alíquotas, 1 tem curiosidade em conhecê-las e 1 não julga necessária a informação. É um tanto quanto interessante notar que exatamente metade dos contribuintes que sabem declarar seu imposto não conhecem as alíquotas. Não cabe aqui especular o motivo, mas percebe-se que uma parte dos contribuintes realiza sua declaração por cumprimento de protocolo, sem nenhum tipo de análise crítica a respeito do quanto foi tributado, se o valor tributado é justo ou algo relacionado.

Atrelado a isso, observou-se que, das 23 pessoas que não declaram seu imposto, 56,52% afirmam não deter conhecimento ou julgam desnecessário a conferência do cálculo do imposto e apenas 4,34%, representado por apenas 1 contribuinte, confere o cálculo do IRPF. Outros 39,13% afirmaram que conferem parcialmente o cálculo, já que conhecem apenas alguns aspectos do IR.

Os contribuintes também foram questionados sobre o planejamento prévio para a declaração do IRPF. Do total de respondentes, exatas 23 pessoas afirmaram não realizar os cálculos com antecedência a fim de averiguar qual o melhor modelo de declaração, mas desse total, 52,17% pretendem se planejar nesse sentido. 8 pessoas, ou 20%, afirmaram realizar o cálculo com antecedência e desse montante, metade alegou buscar formar legais de diminuir

seu imposto. 9 pessoas afirmaram ainda que fazem parcialmente uma análise, pois julgam não ter conhecimento para tal.

Outro ponto avaliado foi o conhecimento dos contribuintes sobre as principais deduções permitidas na Declaração de Ajuste Anual do Imposto de Renda. 35% do total de contribuintes conhecem as principais deduções; 37,5% as conhecem parcialmente e apenas 2,5% (1 contribuinte) declarou conhecer todas as despesas. Além disso, 17,5% dos respondentes alegaram não conhecer, mas ter curiosidade a respeito e, por fim, 7,5% julgam desnecessária a informação. Dos 25% de contribuintes que não conhecem as deduções legais, 90% responderam que não possuem conhecimento necessário para realizar sua declaração, dados estes que se mostram congruentes entre si.

Apesar de não saber realizar a declaração, é de responsabilidade de o contribuinte organizar os documentos hábeis e idôneos que comprovem suas deduções legais. A pesquisa mostrou que metade dos respondentes afirmou organizar os documentos ao longo do ano para a realização da DAA e desse total, 18 pessoas os guardam até atingir prescrição. 16 pessoas guardam somente os documentos referentes a algumas despesas e apenas 4 não os arquivam. O índice médio da questão foi de 3,8, o maior dentre os índices médios das questões calculados. Infere-se que, em geral, os contribuintes não realizam sua declaração do imposto, mas têm a preocupação em arquivar os documentos necessários para que terceiros a realize.

Num segundo momento, após ter analisado o comportamento dos contribuintes com relação aos conhecimentos gerais necessários para a declaração do IRPF, buscou-se analisar qual o nível de conhecimento dos mesmos sobre alguns pontos mais específicos sobre a DAA, que representam estratégias no momento da declaração e podem ajudar a reduzir o valor do imposto devido.

Sobre a possibilidade de o sogro ou sogra poderem ser considerados como dependentes dentro da declaração do Imposto de renda, 67,5% responderam não ter conhecimento sobre a informação e 15% já ouviram falar, mas nunca leram a respeito 17,5% conhecem, mas não fazem uso da dedução.

A respeito da dedução de 12% da renda tributável garantida pelo investimento no Plano Gerador de Benefícios Livres (PGBL), 70% do total de contribuintes, representado por 28 pessoas, afirma não ter conhecimento a respeito e dessa parcela, 13 pessoas afirmaram que, apesar de não conhecerem a possibilidade, pretendem inteirar-se sobre o assunto. 5% da amostra afirmou que já ouviram sobre o assunto, mas nunca leram a respeito, 12,5% não faz uso da dedução devido à sua inviabilidade no momento e outros 12,5% deduz a despesa.

Também sobre a dedução do Mensalão, a maioria das pessoas assinalou não ter conhecimento a respeito, 75% nunca se inteiraram sobre a matéria, 15% já ouviram sobre, mas nunca leram a respeito, 7,5% não se encaixa nos critérios para a dedução e apenas 2,5%, representado por 1 contribuinte, faz uso da dedução.

Depois de ter avaliado as noções gerais e específicas dos contribuintes com relação à declaração do IRPF, questionou-se sobre a análise da evolução patrimonial, crucial tanto para o planejamento financeiro, quanto para o tributário. Apesar de simples e importante, 55% dos contribuintes afirmaram não analisar sua variação patrimonial, 17,5% analisam somente alguns aspectos e os 27,5% restantes afirmaram analisar sua variação patrimonial.

Em geral, é possível afirmar, do mesmo modo como se afirmou sobre a análise final sobre o planejamento financeiro, que os contribuintes planejam-se tributariamente em relação aos aspectos básicos, os conhecimentos específicos são menos retidos, conforme apresentados na tabela a seguir:

**Tabela 2 – Resultados e estatísticas descritivas das respostas das questões sobre Planejamento Tributário – 40 respondentes.**

Questões	1)	2)	3)	4)	5)	6)	7)	8)	9)	10)	Índice - PT
Média	3,2	3,1	3,0	2,5	3,1	3,8	2,1	2,2	1,9	2,6	2,7
Moda	3	3	3	2	3	5	1	1	1	2	2,6
Desvio Padrão	1,3	1,2	1,2	1,3	1,0	1,2	1,1	1,3	1,2	1,3	0,8
Desvio Padrão (%)	41%	38%	41%	52%	33%	32%	55%	61%	63%	50%	29%

De um modo geral, os índices médios das questões de planejamento tributário apresentaram tendência descendente. Num primeiro momento, da questão nº 1 à questão 3, os índices foram sofrendo redução de 0,1 e de 0,5 da questão nº 3 para a questão nº 4. Essas questões referiam-se a aspectos básicos do cálculo do imposto, tais como o nível de conhecimento para a realização da DAA, o conhecimento das alíquotas do IRPF e a conferência do cálculo do mesmo.

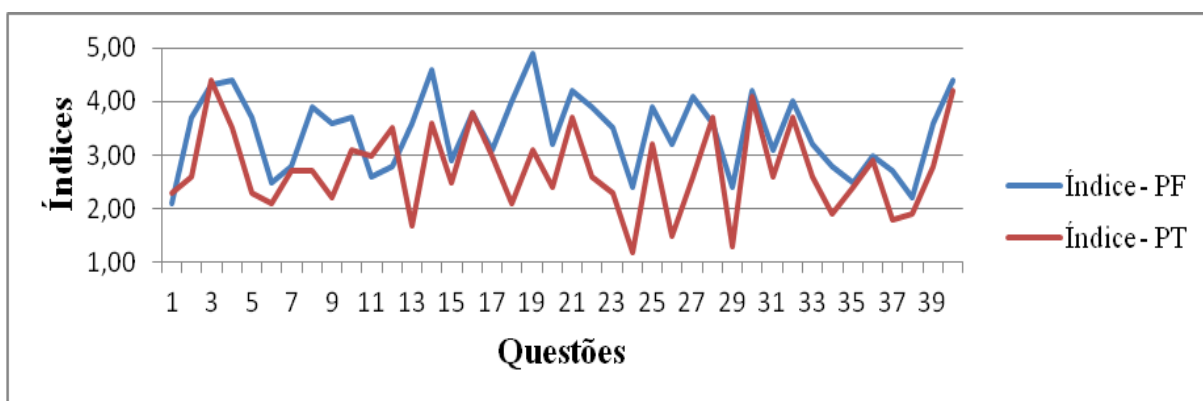
Os índices apresentam crescimento nas questões 5 e 6, as quais se referem sobre o conhecimento das principais despesas dedutíveis na declaração do imposto e sobre a organização anual dos documentos para a comprovação das despesas, respectivamente. Depois deste pico, os índices voltam a cair, mantendo-se mais baixos que os índices apresentados nas primeiras questões. As últimas perguntas questionaram sobre despesas estratégicas que podem ser deduzidas na declaração de ajuste. O resultado foi que todas estas questões apresentaram índice abaixo da média geral de 2,7, comprovando as constatações expostas.

#### 4.4 PLANEJAMENTO FINANCEIRO x PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO

Tendo estudado individualmente o nível dos planejamentos financeiro e tributário dos contribuintes do IRPF, cabe neste último momento analisar a relação entre ambos, de modo a atingir objetivo geral da pesquisa em questão, conforme estabelecido no início do estudo.

Conforme evidenciado anteriormente, apesar de o nível de planejamento financeiro ser maior que o nível de planejamento tributário, os índices mostraram que os contribuintes se comportam de maneira semelhante em relação a ambos: detêm conhecimento sobre os aspectos básicos dos planejamentos e menor domínio dos aspectos mais específicos.

**Gráfico 1 – Planejamento Financeiro x Planejamento Tributário**



De acordo com os cálculos efetuados, a correlação estabelecida entre os planejamentos financeiro e tributário é positiva, ou seja, à medida que aumenta o nível de um, aumenta-se também o nível do outro ou vice-versa, e corresponde a 0,63 que, segundo Levin (1977), representa uma correlação moderada.

Além de apresentar correlação representativa, a variável planejamento financeiro explica 39% da variável planejamento tributário (contrário também é válido). Os 61% restantes podem ser explicados por outras variáveis, tais quais sejam a idade, estado civil rendimentos, entre outros, que não foram explanados na presente investigação.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Consoante o que foi exposto no início da pesquisa, o presente estudo buscou investigar “A Relação entre os Planejamentos Financeiro e Tributário sob a ótica do Imposto de Renda de Pessoa Física”. Para isso, utilizou-se análise descritiva e análise de correlação dos índices médios calculados por questão a fim de atingir os objetivos específicos determinados.

Em relação ao planejamento financeiro, o índice médio geral foi de 3,4 e a maioria, 67,5% dos contribuintes, apresentaram índices dentro dos limites do desvio padrão, que variaram de 2,7 a 4,1. Observou-se também que, apesar de o índice médio geral ter sido 3,4, a moda dos índices médios por questão foi de 3,6 (0,2 acima da média geral). Verificou-se que os maiores índices médios calculados concentraram-se nas questões básicas sobre o planejamento financeiro o que leva à conclusão de que os contribuintes possuem menor domínio sobre as questões específicas do planejamento e precisam, portanto, aprimorar e desenvolver neste sentido.

O comportamento em relação ao Planejamento Tributário não foi diferente. No entanto, constatou-se o menor nível deste planejamento se comparado ao planejamento. O índice médio geral foi de 2,7, mas ao calcular a moda, observou-se que o índice que mais se repetiu entre os contribuintes foi 2,6 (0,1 abaixo da média geral). Assim como no estudo sobre o nível de planejamento financeiro, as questões mais básicas sobre planejamento tributário foram as que apresentaram os maiores índices, restando a conclusão de que os contribuintes não dominam os aspectos mais específicos do planejamento.

A correlação positiva apresentada entre as duas variáveis foi de 63%, considerada como uma correlação moderada. À medida que se altera o nível de um dos planejamentos, o outro tende a seguir o mesmo comportamento. No entanto, apesar da significativa correlação, o  $R^2$ , resultante do cálculo da regressão, apresentou poder explicativo de 39%, inviabilizando a elaboração de uma equação que relacione ambas as variáveis.

Por isso, cabe aqui sugerir como pesquisas futuras a elaboração de um modelo mais abrangente de regressão, onde se relacione maior número de variáveis: idade, estado civil, montante de rendimentos auferidos, entre outras. Outra sugestão seria a realização da pesquisa considerando, além do IRPF, impostos indiretos pagos frequentemente pelos cidadãos, tais como o Imposto sobre circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS), o Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) e o Imposto sobre Operações Financeiras (IOF).

Em resumo, conclui-se que os contribuintes ainda precisam se desenvolver financeiramente. Planejar-se somente quanto aos aspectos básicos é insuficiente para atingir liberdade financeira, conforme exposto através da análise de dados. É notório que as metas e objetivos são bem estabelecidos, mas há falhas quanto ao controle de seu patrimônio e aplicação de seu capital.

Quanto ao planejamento tributário, conclui-se que, apesar de os contribuintes apresentarem índice médio geral de 2,7, não se pode dizer que o conhecimento acerca desse planejamento é insignificante. Mesmo que não conheçam os aspectos específicos do IRPF, os

contribuintes planejam-se quanto à organização dos documentos e estão atentos quanto às principais deduções do imposto.

Acontece que parte dos contribuintes não detém conhecimento para realizar sua DAA e transfere a terceiros o ofício, dependendo destes para instruí-los acerca das especificidades e estratégias para a diminuição do imposto e não se pode dizer que esta não é uma forma de planejar-se tributariamente. Talvez a maior questão gire não em torno dos contribuintes, mas do Estado que ainda tributa de forma injusta sua população. Cabe ao contribuinte, fazer o que lhe for possível: organizar-se financeiramente de modo com que também a sua vida tributária se organize.

## REFERÊNCIAS

- ABE, Cesar Henrique Shogi. **Teorias Contábeis sobre o Patrimônio Líquido e teoria da renda-acréscimo patrimonial: um estudo interdisciplinar**. Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2017
- BARTOLI, Jean; CALADO, Luiz Roberto; CHAR, Armando; D'AGOSTO, Marcelo; GERMANO, Livia; KRAUTER, Elizabeth; LUXO, José Carlos; PINHEIRO, Fernando; NARDINI, Ricardo; SAMPAIO, Orlando; SAYEG, Sérgio Tuffy; SHINGAKI, Mario. **Planejamento Financeiro Pessoal e Gestão do Patrimônio**. São Paulo: Editora Atlas, 2012
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF, out 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm)>. Acesso em: 12 jan. 2019.
- CREPALDI, Sílvio. **Planejamento Tributário: Teoria e Prática**. 2ª ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2017
- FABRETTI, Dilene Ramos; FABRETTI, Láudio Camargo. **Direito Tributário para os Cursos de Administração e Ciências Contábeis**. 10ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2014
- FRANKENBERG, Louis. **Seu Futuro Financeiro**. 14ª ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999
- GRECO, Marco Aurélio. **Planejamento Tributário**. 3ª ed. São Paulo: Dialética, 2011
- IBPT. **Estudo sobre os dias trabalhados para pagar tributos em 2017**. Disponível em: <<https://ibpt.com.br/noticia/2587/Brasileiro-trabalhara-ate-sexta-feira-2-de-junho-so-para-pagar-impostos-releva-IBPT>>. Acesso em: 02 jun. 2018
- LEVIN, Jack. **Estatística aplicada a Ciências Humanas**. 2ª Ed. São Paulo: Editora Harper e Row do Brasil, 1977
- NÓBREGA, Cristóvão Barcelos. **História do Imposto de Renda no Brasil: Um Enfoque da Pessoa Física**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Receita Federal, 2014
- OCDE. **Relatórios Econômicos da OCDE**. Disponível em: <<http://www.oecd.org/eco/surveys/Brasil-2015-resumo.pdf>>. Acesso em: 14 jun. 2018
- RFB. **Grandes Números IRPF – Ano-Calendário 2016, Exercício 2017**. Disponível em: <<http://receita.economia.gov.br/dados/receitadata/estudos-e-tributarios-e-aduaneiros/estudos-e-estatisticas/11-08-2014-grandes-numeros-dirpf/estudo-gn-irpf-ac-2016.pdf>> Acesso em: 02 dez. 2018
- SPC. **Educação Financeira: Orçamento Pessoal e Endividamento**. Disponível em: <<https://www.spcbrasil.org.br/pesquisas/pesquisa/5873>>. Acesso em: 13 jun. 2018

## APÊNDICE A -

### INFORMAÇÕES PRELIMINARES

- 1) Qual a sua idade? \_\_\_\_\_
- 2) Qual o seu rendimento anual?
  - ( ) De R\$ 28.559,70 até R\$ 33.919,80
  - ( ) De R\$ 33.919,81 até R\$ 45.012,60
  - ( ) De R\$ 45.012,61 até R\$ 55.976,16
  - ( ) Acima de R\$ 55.976,16
- 3) Qual o seu sexo?
  - ( ) Feminino ( ) Masculino
- 4) Qual o seu estado civil?
  - ( ) solteiro (a)
  - ( ) casado (a)
  - ( ) separado (a)
  - ( ) divorciado (a)
  - ( ) viúvo (a)
- 5) Se casado (a), a renda do seu cônjuge contribui para o orçamento familiar?
  - ( ) Sim ( ) Não
- 6) Qual o rendimento anual do seu cônjuge?
  - ( ) Até R\$ 22.847,76
  - ( ) De R\$ 22.847,77 até R\$ 33.919,80
  - ( ) De R\$ 33.919,81 até R\$ 45.012,60
  - ( ) De R\$ 45.012,61 até R\$ 55.976,16
  - ( ) Acima de R\$ 55.976,16
- 7) Vocês realizam a Declaração de Ajuste Anual em conjunto ou separadamente?
  - ( ) Em conjunto ( ) Separadamente
- 8) Você possui dependentes?
  - ( ) Sim ( ) Não
- 9) Em caso positivo, assinale a opção que representa a quantidade de dependentes que possui.
  - ( ) 1
  - ( ) 2
  - ( ) 3
  - ( ) Acima de 3
- 10) Qual é, em média, o montante de despesas realizadas anualmente por você e/ou sua família?
  - ( ) Até R\$ 22.847,76
  - ( ) De R\$ 22.847,77 até R\$ 28.383,79
  - ( ) De R\$ 28.383,80 até R\$ 39.466,21
  - ( ) R\$ 39.466,22 até R\$ 50.494,39
  - ( ) Acima de R\$ 50.494,39
  - ( ) Não sei informar

### PLANEJAMENTO FINANCEIRO

- 1) Segundo Frankenberg (1999), sonhos, valores, metas e objetivos são conceitos abstratos. Uma vez formulados em nossas mentes, têm enorme poder de nos conduzir, através da vida, para onde desejarmos. Você possui objetivo e metas de vida bem estabelecidos?
  - ( ) Não, nunca me preocupei a respeito.



- Não, mas pretendo planejar-me neste sentido.
  - Parcialmente, tenho dificuldade em estabelecer objetivos e metas na minha vida.
  - Sim, meus objetivos e metas são bem estabelecidos.
- Sim, meus objetivos e metas são bem estabelecidos e alguns deles já foram atingidos.
- 2) Desenhar planejamento financeiro adequado pode ser a chave para a realização de sonhos, como a aquisição da casa própria ou do carro novo, a concretização da viagem tão desejada ou da previdência complementar. Você possui algum planejamento para ajudá-lo a atingir seus objetivos e metas?
  - Não, nunca me preocupei a respeito.
  - Não, mas pretendo planejar-me neste sentido.
  - Parcialmente, tenho dificuldade em desenhar um bom planejamento.
  - Sim, possuo planejamento que me dê suporte na realização dos meus objetivos e metas, mas não o sigo efetivamente.
  - Sim, possuo planejamento que me dê suporte na realização dos meus objetivos e metas e o sigo fielmente.
- 3) Você conhece todos os seus recebimentos e despesas mensais?
  - Não, não me preocupo em regulá-los.
  - Não, mas pretendo planejar-me neste sentido.
  - Parcialmente, conheço somente meus recebimentos (ou somente despesas).
  - Sim, conheço meus recebimentos e despesas, mas não possuo nenhum tipo de mecanismo de controle (planilhas, aplicativos, cadernetas, etc.)
  - Sim, conheço meus recebimentos e despesas e os controlo através de determinados mecanismos de controle (planilhas, aplicativos, cadernetas, etc.)
- 4) Segundo o Serviço de Proteção ao Crédito (SPC) e pela Confederação Nacional de Dirigentes Logistas – CDL (2017), as consequências relacionadas à situação de inadimplência no Brasil são muitas, afetando gravemente as emoções relacionamentos e a saúde. Os seus recebimentos são capazes de “cobrir” as suas despesas mensais?
  - Não, sempre recorro a capital de terceiros para arcar com minhas dívidas.
  - Não, mas pretendo planejar-me neste sentido.
  - Parcialmente, a situação ocorre esporadicamente.
  - Sim, na maioria das vezes, o montante de recebimentos é exatamente o mesmo montante das despesas mensais.
  - Sim, por vezes o montante dos recebimentos é maior que o montante das despesas mensais.
- 5) A ideia por trás de todo planejamento financeiro pessoal é a formação de uma poupança (fundo de reserva) a partir da decisão de não gastar tudo o que se ganha. (FRANKENBERG, 1999) Após o confronto entre recebimentos e gastos, resta-lhe alguma quantia mensalmente?
  - Não, não me preocupo com esta folga financeira.
  - Não, mas pretendo planejar-me neste sentido.
  - Parcialmente, esporadicamente obtenho essa folga financeira.
  - Sim, mas não planejo o que fazer com essa quantia.
  - Sim, planejo e destino bem essa quantia.
- 6) Num segundo estágio, quando um fundo de reserva estiver estabelecido, mesmo que parcialmente, pode-se começar a pensar em outras formas de aplicação de capital. Você possui algum tipo de aplicação financeira?

- Não, investir é muito complicado, requer dinheiro e muito conhecimento.
- Não, mas pretendo aplicar futuramente.
- Parcialmente, possuo algumas aplicações, mas não realizei nenhum tipo de estudo de viabilidade antes de aplicar.
- Sim, mas não possuo uma carteira de investimentos variada.
- Sim, domino o assunto e possuo uma carteira de investimentos variada.
- 7) Para criar um fundo de reserva, é necessário fazer algumas alterações na forma de gerir o orçamento doméstico, sacrificando, assim, alguns gastos costumeiros. Você possui alguma reserva em espécie?
- Não, não julgo ser necessário.
- Não, mas pretendo planejar-me neste sentido.
- Parcialmente, sempre constituo um fundo, mas o utilizo tão logo preciso.
- Sim, mas não possuo controle do aumento ou redução dessa reserva.
- Sim, possuo reserva e controlo seu aumento e redução.
- 8) Você conhece e procura informar-se sobre os tipos de investimentos financeiros?
- Não, não conheço e julgo dispensável este tipo de informação.
- Não, não conheço mas pretendo informar-me sobre o assunto.
- Parcialmente, conheço as aplicações básicas.
- Sim, conheço a maioria das aplicações financeiras.
- Sim, conheço a maioria das aplicações financeiras e me mantenho sempre informado acerca do assunto.
- 9) Somente se devem fazer empréstimos de qualquer natureza quando se possui algum esquema racional e bem refletido de como será feita a devolução. Você possui algum tipo de empréstimo?
- Não, nunca precisei recorrer a empréstimos de qualquer natureza.
- Não, tinha, mas quitei recentemente.
- Parcialmente, possuo mas estou prestes a quitar.
- Sim, possuo empréstimos, mas tenho controle sob os mesmos.
- Sim, possuo vários empréstimos e não tenho controle sobre os mesmos.
- 10) “Liberdade financeira é poder fazer o que você realmente ama, sem se preocupar com o dinheiro”. (NUNES; MACAN; MINOZZO; 2017, p. 120) Você se considera livre financeiramente?
- Não, nunca me senti livre financeiramente.
- Não, mas tenho tentado tornar-me livre financeiramente.
- Parcialmente, possuo uma folga financeira, mas tenho dificuldade em realizar todos os meus projetos.
- Sim, mas ainda tenho muito a desenvolver nesse aspecto.
- Sim, considero-me livre financeiramente e consigo realizar tranquilamente todos os meus projetos.

### **PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO**

- 1) A Declaração de Ajuste Anual do Imposto de Renda é uma obrigação anual regida pelas normas estipuladas pela Receita Federal do Brasil. Você sabe realizar a sua declaração de ajuste anual do Imposto de Renda?
- Não, não vejo necessidade em saber realizá-la.
- Não, mas tenho a pretensão em aprender a realizá-la.
- Parcialmente, não detenho todo o conhecimento necessário para realizá-la.
- Sim, detenho todo o conhecimento necessário para realizá-la.

- Sim, detenho todo o conhecimento necessário e sempre me mantenho atualizado sobre as alterações.
- 2) Até pouco tempo, a legislação que regulamenta o IR previa, tão somente, duas alíquotas para a cobrança do tributo. No entanto, em Dezembro de 2008, foi anunciada pelo governo brasileiro a criação de duas novas alíquotas para a tributação sobre a renda de pessoa física, totalizando, assim, em quatro percentuais. Você conhece as alíquotas do Imposto de Renda?
- Não, não vejo necessidade em conhecê-las.
- Não, mas tenho curiosidade em conhecê-las.
- Parcialmente, conheço apenas algumas delas.
- Sim, conheço todas elas.
- Sim, conheço todas elas e sei em qual alíquota me enquadro.
- 3) Ao término do preenchimento da Declaração de Ajuste Anual do Imposto de Renda, o programa sinaliza o montante do imposto a pagar ou a restituir pelos modelos simplificado e completo. Você realiza o cálculo do imposto a fim de conferir essas informações?
- Não, não vejo necessidade de realizar o cálculo do imposto.
- Não, não detenho o conhecimento necessário para realizar o cálculo do imposto.
- Parcialmente, conheço apenas alguns aspectos do cálculo do imposto.
- Sim, confiro o cálculo do imposto.
- Sim, confiro o cálculo do imposto e sei em quais campos da declaração posso confrontar as informações.
- 4) Sabendo-se que, pelo modelo simplificado, o contribuinte tem o desconto de 20% dos valores tributáveis (com o limite de R\$ 16.754,34), você realiza o cálculo no início do ano, a fim de verificar qual o melhor modelo de declaração?
- Não, não vejo necessidade em calcular o imposto com antecedência.
- Não, mas pretendo planejar-me com antecedência.
- Parcialmente, não detenho o conhecimento necessário para realizá-lo.
- Sim, realizo o cálculo com antecedência.
- Sim, realizo o cálculo com antecedência e busco formas legais de diminuir o imposto.
- 5) As deduções permitidas pela Receita Federal do Brasil na Declaração de Ajuste Anual são uma forma que o Governo tem de garantir o princípio da capacidade contributiva e que o contribuinte tem de diminuir legalmente seu imposto. Nessa perspectiva, você tem conhecimento das principais despesas dedutíveis dentro da declaração do Imposto de Renda?
- Não, não vejo necessidade em conhecer as despesas dedutíveis da declaração.
- Não, mas tenho curiosidade em conhecer as despesas dedutíveis da declaração.
- Parcialmente, preciso me inteirar sobre o assunto.
- Sim, conheço as principais despesas dedutíveis da declaração.
- Sim, conheço todas as despesas dedutíveis da declaração.
- 6) Sabendo-se que a Receita Federal do Brasil exige a comprovação das despesas através de documentos hábeis e idôneos, você organiza, ao longo do ano, a documentação necessária?
- Não, não vejo necessidade em organizá-los, uma vez que a Receita nunca me solicitou.
- Não, mas pretendo organizar-me nesse sentido.

- Parcialmente,arquivo somente os documentos referentes a algumas despesas.
- Sim, mas os descarto tão logo realizada a declaração.
- Sim, e os guardo até atingir prescrição.
- 7) Você sabia que o sogro ou a sogra podem ser dependentes, desde que seu filho ou filha esteja declarando em conjunto com o genro ou nora, e desde que o sogro ou a sogra não auferiram rendimentos superiores ao limite de isenção anual (R\$ 22.847,76), nem estejam declarando em separado?
- Não, não nunca me inteirei sobre o assunto.
- Não, mas pretendo inteirar-me sobre o assunto.
- Parcialmente, já ouvi falar, mas nunca li a respeito.
- Sim, mas não faço uso da dedução, uma vez não esta não viável a mim.
- Sim, faço uso da dedução.
- 8) Você sabia que investir em um Plano Gerador de Benefícios Livres (PGBL) pode garantir uma dedução de até 12% da renda tributável, na declaração pelo modelo completo?
- Não, não nunca me inteirei sobre o assunto.
- Não, mas tenho curiosidade em inteirar-me sobre o assunto.
- Parcialmente, já ouvi falar, mas nunca li a respeito.
- Sim, mas não faço uso da dedução, uma vez que não é a melhor alternativa para mim no momento.
- Sim, faço uso da dedução.
- 9) Você sabia que é possível adiantar o pagamento do Imposto de Renda devido na Declaração de ajuste Anual através do Recolhimento complementar (mensalão), no caso de recebimento de uma ou mais fontes pagadoras (pessoa física ou jurídica)?
- Não, não nunca me inteirei sobre o assunto.
- Não, mas pretendo inteirar-me sobre o assunto.
- Parcialmente, já ouvi falar, mas nunca li a respeito.
- Sim, mas não me encaixo nos critérios para a dedução.
- Sim, faço uso da dedução.
- 10) A evolução patrimonial é a maneira que um indivíduo tem de acompanhar o crescimento da sua riqueza: qual o montante de ativo e passivo adquiridos. A análise da evolução constitui importante ponto de controle do patrimônio. Você analisa a sua evolução patrimonial através da Declaração de Ajuste Anual?
- Não, não vejo necessidade em analisar a evolução anual do meu patrimônio.
- Não,mas pretendo planejar-me neste sentido.
- Parcialmente, só analiso alguns aspectos do meu patrimônio.
- Sim, analiso a minha evolução patrimonial.
- Sim, analiso a minha evolução patrimonial e busco as melhores formas de agregar meu patrimônio.

# A PRODUÇÃO CIENTÍFICA DA REVISTA BRASILEIRA DE FINANÇAS

## Resumo

Aplicou-se uma análise bibliométrica nos artigos publicados pela Revista Brasileira de Finanças (RBFIn), no período que se estende desde a inauguração do periódico (ano de 2003) até o ano de 2017. Foram 49 volumes com 251 artigos publicados. A maior parte dos trabalhos possui entre dois autores (53,17%) e três autores (24,60%), ou seja, a maioria possui até três autores (87,30%). Quanto a quantidade de pesquisadores, foram 605 – a maior parte do gênero masculino (88,60%). Quando aplicada a Lei de Lotka, constatou-se que seus pressupostos empíricos foram observados, de modo que 9% dos pesquisadores foram responsáveis por 63% dos artigos. Já no que tange à classificação dos trabalhos, a partir da classificação JEL, a maior parte encontra-se inserida na categoria “Economia Financeira”, seguida pela categoria “Métodos Matemáticos e Quantitativos”. Por fim, a partir da Lei de Zipf, verificou-se que os termos mais frequentes nos artigos da RBFIn foram: “Mercado”, “Risco” e “Ações” – demonstrando a coerência com o foco e escopo do periódico.

**Palavras-chave:** Finanças; RBFIn; Análise bibliométrica.

## 1. Introdução

A “Revista Brasileira de Finanças” (RBFIn) é um periódico publicado pela “Sociedade Brasileira de Finanças” (SBFin), uma organização sem fins lucrativos que possui como objetivo a disseminação do conhecimento sobre finanças no Brasil.

A Sociedade Brasileira de Finanças (SBFin), estabelecida em 23 de julho de 2001, durante a realização do Primeiro Encontro Brasileiro de Finanças, é uma associação de estudiosos da área de finanças, abrangendo acadêmicos, estudantes e profissionais do setor, que visa incentivar o estudo de finanças no país, bem como desenvolver e disseminar o conhecimento de teorias e técnicas para elevação da qualidade do ensino, da pesquisa e da aplicação prática em atividades de gestão financeira e de investimentos (SBFin, 2019).

A RBFIn é a revista oficial da Sociedade Brasileira de Finanças, e tem por objetivo o progresso do campo científico de finanças no Brasil por meio da publicação de artigos. Ela é indexada no **EconLit/JEL, RedALyC, Portal Spell, Gale, Google Scholar, ProQuest e Fonte Acadêmica, um recurso oferecido pela EBSCO Publishing. Atualmente está classificada na Plataforma Sucupira-Qualis 2013-2016 da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), como um periódico B1 (ADM) e B2 (ECON).** É patrocinada pela Fundação Getúlio Vargas (FGV/RJ), que abriga a revista em seus servidores, e pelo Coppead da UFRJ, que abriga a secretária editorial da revista.

O estudo de Souza *et al* (2010) indicou que, para docentes de cursos de doutorado – que possuem a linha de pesquisa de finanças – no Brasil e nos Estados Unidos, o periódico *Journal of Finance* foi considerado a principal referência do campo no contexto internacional, e a RBFIn foi considerada a principal referência do campo no contexto brasileiro.

Este artigo propõe-se a fazer uma análise exploratória inicial de diversos aspectos do acervo da RBFIn: (i) informações gerais sobre a revista; (ii) informações sobre os autores; (iii) informações sobre as instituições; e por fim, (iv) informações sobre as temáticas trabalhadas nos artigos.

A realização de análises sobre artigos científicos de determinado campo é crucial para o

entendimento da sua evolução. Isso pode ser feito com a utilização de diversas técnicas, como as revisões sistemáticas de literatura, meta-análises, análises bibliográficas, análises bibliométricas, entre outras.

Se tratando de Finanças, alguns trabalhos na literatura internacional, como os estudos de Chung e Cox (1990), Chung et al (2001), Ardalan (2004), Currie e Pandher (2011), Merigó e Yang (2015), Strydom e Els (2016), se destacam com tal objetivo. Para o caso brasileiro, foram identificados os seguintes trabalhos (LEAL et al, 2003; CAMARGOS et al, 2005; SOUZA et al, 2008; LEAL et al, 2013; ROCHA et al, 2014; PERLIN e SANTOS, 2015).

Outros diversos periódicos científicos brasileiros da área da Administração já foram objetos de estudos que exploraram os seus acervos de produção científica, como o trabalho de Riberio e Costa (2013) aplicado na *Brazilian Administration Review* (BAR), o de Riberio (2015) aplicado na *Revista de Administração Pública* (RAP), o de Riberio (2014) aplicado na *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais* (Internext), o de Riberio e Corrêa (2014) aplicado na *Revista Brasileira de Inovação* (RBI), o de Riberio (2015) que analisou a *Revista de Administração Contemporânea* (RAC), o de Riberio et al (2016) feito no acervo da *Revista de Administração da USP*, e o de Favaretto e Francisco (2017) aplicado na *Revista de Administração de Empresas* (RAE).

Assim, além de suprimir um gap na literatura, compreender a dinâmica das publicações da RBFIn atende aos anseios de uma parte da comunidade científica que anseia publicar no referido periódico.

Outra aplicação prática deste trabalho envolve os coordenadores de programas de pós-graduação com linhas de finanças, docentes e discentes destes programas, envolvidos no desafio da revisão curricular. Os resultados aqui expostos podem contribuir para a atualização curricular e bibliográfica das disciplinas, pois apresenta como a base do conhecimento vem sendo construída em Finanças no Brasil.

Este artigo está dividido em cinco seções, contando com esta introdução. A segunda seção descreve uma breve revisão de literatura, a terceira seção apresenta a abordagem metodológica e os dados utilizados, os resultados e discussão são discutidos na quarta seção, e por fim, na quinta seção tem-se algumas considerações finais.

## **2. Revisão de literatura**

### **a. Análise bibliométrica**

Pritchard (1969) define o termo bibliometria como a aplicação de métodos estatísticos e matemáticos na análise de obras escritas. Aquele autor utilizou o termo bibliometria em substituição do termo “bibliografia estatística” apresentada inicialmente por Edward Hulme em 1923.

A análise bibliométrica desenvolveu-se a partir de leis empíricas, as principais são: 1) Lei de Lotka; 2) Lei de Bradford; 3) Lei de Zipf.

A lei de Lotka é também conhecida como Lei do Quadrado Inverso, foi formulada por Lotka (1926), e propõe que um pequeno número de autores é responsável pela maior parte da produção científica em um campo de conhecimento. Ou seja, grande parte da produção científica é produzida por poucos autores, e muitos autores produzem pouco. Como consequência, cerca de 60% dos autores de um campo acaba por produzir somente um artigo (CHUNG e COX, 1990).

A lei de Bradford é também conhecida como Lei da Dispersão, formulada por Hill Bradford em 1934, e sugere que poucos periódicos são responsáveis pela publicação de muitos artigos sobre determinado tema durante um tempo, em paralelo, muitos periódicos apenas iniciam a publicação dos primeiros artigos sobre o referido tema. De modo que, poucos periódicos são responsáveis pelo lançamento de tendências de temas em determinado campo científico (ARAÚJO, 2006).

Já a lei de Zipf é também chamada de Lei do Mínimo Esforço, refere-se às frequências das palavras em um texto de forma ordenada. As palavras que exigem esforço mínimo aparecem mais frequentemente no texto – possibilitando a identificação de quais são as principais temáticas e quais são os principais métodos utilizados pelos pesquisadores (ARAÚJO, 2006).

Assim, a bibliometria é o estudo dos aspectos quantitativos da produção, disseminação e uso da informação registrada com emprego de métodos matemáticos e estatísticos (SPINAK, 1996). Algumas vantagens do método são: i) identificar as tendências e o crescimento do conhecimento em uma área; ii) identificar revistas do núcleo de uma disciplina; iii) identificar os principais usuários, pesquisadores, grupos e instituições de uma disciplina; iv) estudar a dispersão e obsolescência de uma literatura científica; v) prever a produtividade de autores individuais, organizações e países; vi) medir o grau e padrões de colaboração entre autores; vii) analisar processos de citação e co-citação; viii) avaliar aspectos quantitativos da linguagem, das palavras, das frases; e ix) medir o crescimento de determinadas áreas e o surgimento de novos temas (KOSTOFF, 1998).

### **3. Abordagem metodológica**

#### **a. Dados**

Tomou-se como objeto de análise a Revista Brasileira de Finanças (RBFfin). Escolheu-se como série temporal o ano de 2003 até o ano de 2017 – ou seja, desde a data de inauguração do periódico até o último volume publicado no ano de 2017. Ressalta-se que o ano de 2018 não foi considerado na análise por razão de não ter publicado, até o presente momento, todos os seus volumes.

Utilizou-se os softwares Microsoft Excel e RStudio para organização e modelagem dos dados, respectivamente.

### **4. Resultados e análise**

Para o empenho da análise bibliométrica proposta, utilizou-se das leis empíricas de Lotka e de Zipf. A lei de Bradford não possui aplicabilidade neste artigo, isso se deve pelo fato de estarmos analisando apenas um periódico.

Entre os anos de 2003 e 2017, a RBFfin publicou um total de 49 volumes, totalizando 251 artigos. Nos anos entre 2003 e 2007 a revista publicava 2 volumes por ano, cada um com 5 artigos. No ano de 2008 foram 3 volumes, e cada um também contava com 5 artigos. Já a partir do ano de 2009, a revista passou a publicar 4 volumes por ano com um total de 5 artigos cada. Ressalta-se, entretanto, que entre o último volume de 2010 e o primeiro volume do ano de 2012 a revista publicou 6 artigos por edição. A partir do segundo volume do ano de 2012, a quantidade de artigos voltou para as 5 unidades por edição. O detalhamento é apresentado na Tabela 1.

Tabela 1: Relação de trabalhos publicados pela RBFin ao longo da série analisada.

Edições	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Volume 1	5	5	5	5	5	5	5	5	6	6	5	5	5	5	5
Volume 2	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5
Volume 3						5	5	5	6	5	5	5	5	5	5
Volume 4							5	6	6	5	5	5	5	5	5
Total	10	10	10	10	10	15	20	21	24	22	20	20	20	20	20

Fonte: Elaborado pelos autores.

Em relação ao tipo de autoria, verificou-se que a maioria dos artigos possuem dois autores (53,17%) e três autores (24,60%), assim, a maior parte dos trabalhos publicados na RBFin é composta por até três autores (87,30%). Destaca-se que apenas 3 artigos tiveram cinco pessoas como autores (1,19%). Conforme pode-se observar na Tabela 2.

Tabela 2: Tipos de autoria.

Autoria	Um autor	Dois autores	Três autores	Quatro autores	Cinco autores	Total
Total	24	134	62	28	3	252
Porcentagem	9,52%	53,17%	24,60%	11,11%	1,19%	100,00%

Fonte: Elaborado pelos autores.

O detalhamento do tipo de autoria é apresentado na seguinte (Tabela 3). A maior parte dos artigos com apenas um autor foi publicado nos anos de 2003 e 2012 (são 4 trabalhos em cada). No que tange aos artigos publicados sob a autoria de dois autores, os anos de 2010 e 2017 apresenta a maior quantidade (13 no total). Já o ano de 2014 foi o que apresentou a maior quantidade de artigos publicados sob a autoria de três autores (8 no total). Em relação aos artigos com quatro autores, os anos de 2011 e 2017 apresentaram a maior quantidade de trabalhos (4 no total). E por fim, apenas nos anos de 2007, 2015 e 2016 foi possível observar a publicação de artigos com cinco autores.

Tabela 3: Detalhamento do tipo de autoria.

Tipo de Autoria	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Um	4	0	1	2	2	1	1	1	3	4	1	2	0	1	1
Dois	6	6	8	3	3	9	11	13	12	8	11	8	12	11	13
Três	0	4	0	3	3	3	7	4	5	7	5	8	6	5	2
Quatro	0	0	1	2	1	2	1	3	4	2	3	2	1	2	4
Cinco	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0
Total	16	24	21	25	26	36	48	51	58	49	50	50	51	51	49

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao todo, 605 pesquisadores são vinculados à autoria dos trabalhos, sendo que destes, 434 são diferentes autores. Entre os anos de 2003 até o ano de 2011, foi possível observar uma constante evolução, isso se deve ao fato do periódico tornar-se mais atrativo para os pesquisadores – ganhar maturidade acadêmica – e também devido ao aumento da quantidade de volumes publicados por ano. A partir do ano de 2012, passou-se a observar um certo equilíbrio, conforme exposto na Tabela 4.

O ano de 2011 apresentou a maior quantidade de autores; isso pode ser devido ao fato de que neste ano em específico, a revista publicou 4 volumes, mas com 6 artigos em cada um, o que não se repetiu em nenhum outro período.



Tabela 4: Evolução da Quantidade de autores.

Quant. Autores	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
	16	24	21	25	26	36	48	51	58	49	50	50	51	51	49

Fonte: Elaborado pelos autores.

Em relação ao gênero dos autores, verificou-se que a grande maioria dos pesquisadores que publicaram no periódico são do gênero masculino (88,60%), sendo pesquisadoras do gênero feminino um total de 11,40%. Conforme apresentado na Tabela 5.

Tabela 5: Gênero dos autores.

Gênero dos autores	Masculino	Frequência	Feminino	Frequência	Total	Frequência Acumulada
Total	536	88,60%	69	11,40%	605	100%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Ainda em relação ao gênero dos autores, considerando ano a ano, o ano de maior participação de autores masculinos foi o de 2004 (95,83%), e o ano de maior participação de autoras femininas foi o de 2009 (20,83%). Percebe-se um desbalanceamento, mostrando que a grande maioria dos pesquisadores das ciências das finanças que publicam no principal periódico do campo no país são do gênero masculino.

Tabela 6: Gênero dos autores considerando ano a ano.

Gênero dos autores	Masculino	Frequência	Feminino	Frequência	Total
2003	14	87.50%	2	12.50%	16
2004	23	95.83%	1	4.17%	24
2005	17	80.95%	4	19.05%	21
2006	24	96.00%	1	4.00%	25
2007	22	84.62%	4	15.38%	26
2008	33	91.67%	3	8.33%	36
2009	38	79.17%	10	20.83%	48
2010	48	94.12%	3	5.88%	51
2011	49	84.48%	9	15.52%	58
2012	44	89.80%	5	10.20%	49
2013	46	92.00%	4	8.00%	50
2014	45	90.00%	5	10.00%	50
2015	48	94.12%	3	5.88%	51
2016	45	88.24%	6	11.76%	51
2017	40	81.63%	9	18.37%	49
Total	536	88.60%	69	11.40%	605

Fonte: Elaborado pelos autores.

A Figura 1 apresenta uma nuvem de palavras com os autores que mais publicaram na RBFin entre 2003 e 2017, foram eles: Antônio Gledson de Carvalho e Marcelo Cabus Klotzle (ambos com 7 artigos), Antônio Carlos Figueiredo Pinto e Roberto Meurer (ambos com 6 artigos), André Alves Portela Santos, Antônio Zoratto Sanvicente, Aureliano Angel Bressan, Benjamin Miranda Tabak, Jairo Laser Procianoy, José Valentim Machado Vicente, Pedro L. Valls Pereira, Richard Saito e William Eid Junior (todos com 5 artigos). Adicionalmente, a Tabela 7 apresenta os autores com três ou quatro publicações no periódico.

Figura 1: Nuvem de palavras – autores que mais publicaram na RBFIn entre 2003 e 2017.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Tabela 7: Autores com três com quatro artigos publicados na RBFIn entre 2003 e 2017.

Autores	Total de Artigos
Alexandre Di Miceli da Silveira	4
Beatriz Vaz de Melo Mendes	4
Carlos Patrício Samanez	4
Claudio Henrique da Silveira Barbedo	4
Fernando Caio Galdi	4
Leonardo Lima Gomes	4
Marcelo Scherer Perlin	4
Newton Carneiro Affonso da Costa Jr.	4
Otávio Ribeiro de Medeiros	4
Andre Luiz Carvalhal da Silva	3
Fernanda Finotti Cordeiro Perobelli	3
Fernando Antonio Lucena Aiube	3
Gustavo Silva Araújo	3
João Frois Caldeira	3
João Luiz Becker	3
Joe Akira Yoshino	3
José Roberto Securato	3
Juliano Ribeiro de Almeida	3
Katia Rocha	3
Luiz Eduardo Teixeira Brandão	3
Marcelo Cunha Medeiros	3
Paulo Sérgio Ceretta	3
Ricardo Pereira Câmara Leal	3
Robert Aldo Iquiapaza	3
Roy Martelanc	3
Wesley Mendes-da-Silva	3

Fonte: Elaborado pelos autores.

A Tabela 8 apresenta a aplicação da Lei de Lotka para a RBFIn.

Tabela 8: Lei de Lotka aplicada na RBFIn.

Lei de Lotka	Total de autores	Proporção	Total de artigos	Proporção
Autores com 3 ou mais artigos	39	9%	158	63%
Autores com 2 ou 1 artigo	395	91%	93	37%
Total	434		251	

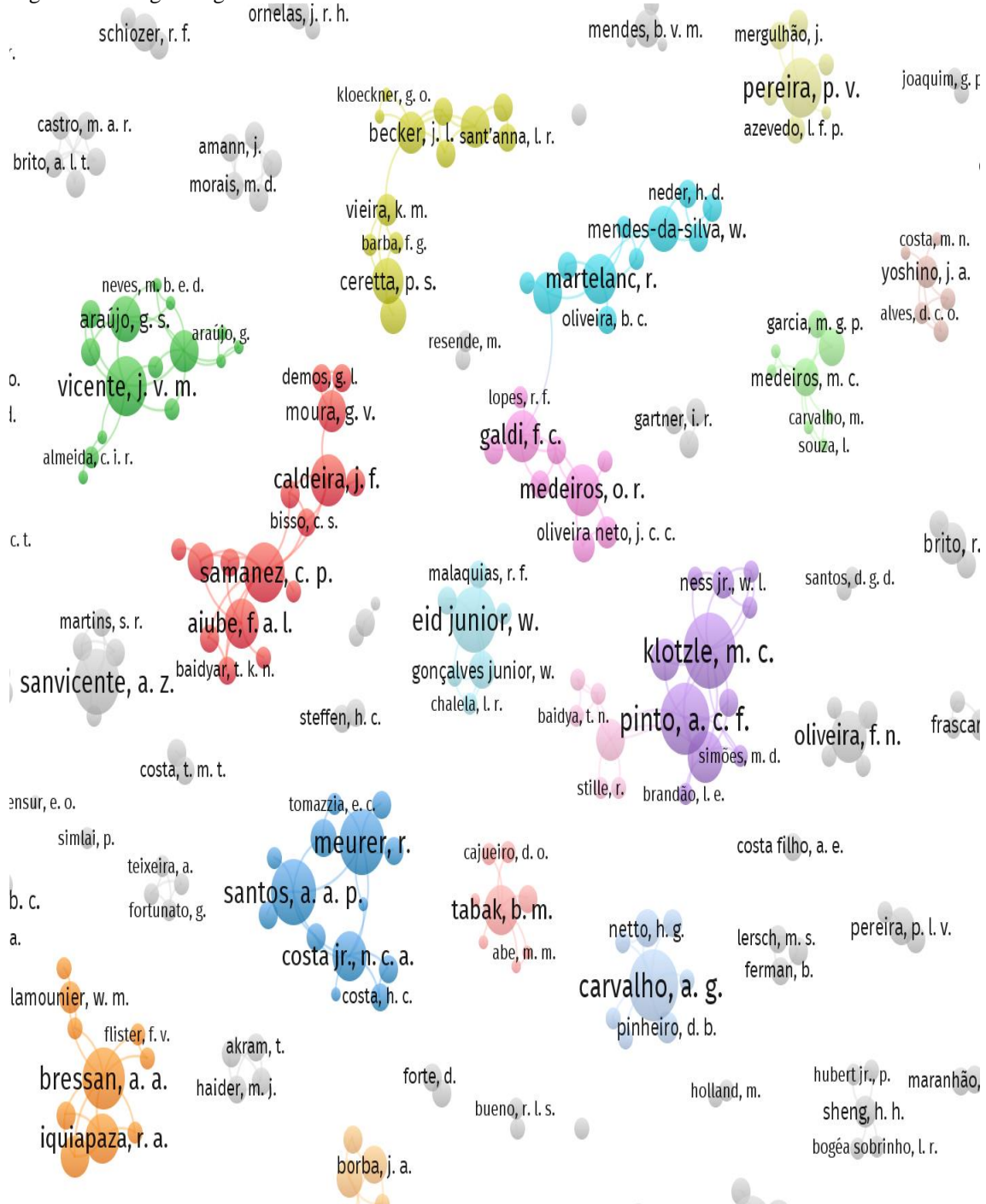
Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao todo, 39 pesquisadores publicaram 3 ou mais artigos na RBFIn – representando 9% do total de autores – e, 395 pesquisadores publicaram 2 ou apenas um artigo no periódico – representando 91% do total de autores). Aqueles 9% são responsáveis por 63% dos artigos, e os 91% são responsáveis por 37% das publicados pela RBFIn. Deste modo, foi possível atestar a presença das proposições empíricas da lei de Lotka, ou seja, poucos autores são responsáveis pela maioria dos trabalhos publicados no periódico.

A Figura 2 apresenta um sociograma com a network dos autores que publicaram artigos na RBFIn no período analisado. Para tanto, os autores foram estruturados em uma matriz quadrática com observações binárias (0 e 1), de acordo com a existência ou não de relações entre eles, de modo que quanto maior for o tamanho do nó, maior a centralidade do autor na perspectiva relacional (isso é destacado pelas diferentes cores da figura), indicando uma possível maior importância na estrutura relacional entre os pesquisadores do campo. Também, calculou-se a densidade geral da rede, a partir da proporção de linhas existentes e o total de linhas possíveis, tal medida permite demonstrar a densidade geral das relações entre os atores – variando entre 0 (densidade nula) e 1 (alta densidade).

Os resultados apontam a identificação de 434 autores, em 117 clusters, com 482 links e uma força total de ligações de 3.492. A densidade geral da rede foi de 0,13.

Figura 2: Sociograma geral da rede da RBFIn entre 2003 e 2017.



Fonte: Elaborado pelos autores.

No que tange às instituições de pesquisa vinculadas aos autores, percebeu-se que a Pontifícia Universidade Católica (PUC/RJ) foi a mais citada (68; 10,33%), seguida pela Fundação Getúlio Vargas (FGV/SP) (63; 9,57%) e pela Universidade de São Paulo (USP) (62; 9,42%). Ao todo, estas três instituições possuem cerca de 30% dos autores que publicaram na RBFIn. O Banco Central do Brasil (Bacen) aparece como a quarta instituição mais citada (36; 5,47%), reafirmando o papel ativo nas atividades de pesquisa de uma das principais autoridades monetárias do país.

A seguinte Tabela 9 apresenta o ranking das instituições mais citadas pelos autores que publicaram na RBFIn, ressalta-se que, foram incluídas apenas aquelas que apresentaram frequência igual ou superior a 1%, tendo as demais incluídas nos anexos deste trabalho.

Tabela 9: Instituições vinculadas aos autores na época da pesquisa.

Instituições vinculadas aos autores na época da pesquisa	Total	Frequência
PUC/RJ	68	10.33%
Fundação Getúlio Vargas (FGV/SP)	63	9.57%
Universidade de São Paulo (USP)	62	9.42%
Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)	42	6.38%
Banco Central do Brasil	36	5.47%
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)	32	4.86%
IBMEC/RJ	25	3.80%
INSPER	20	3.04%
Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)	17	2.58%
Universidade de Brasília (UNB)	16	2.43%
Fundação Getúlio Vargas (FGV/RJ)	14	2.13%
Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)	14	2.13%
Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)	11	1.67%
Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)	10	1.52%
Universidade Presbiteriana Mackenzie	10	1.52%
Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA)	9	1.37%
Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)	9	1.37%
FUCAPE Business School	8	1.22%
Universidade Católica de Brasília (UCB)	8	1.22%
Universidade Federal do Ceará (UFC)	8	1.22%
Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS)	8	1.22%
Banco Itaú Unibanco S/A	7	1.06%
Universidade Federal de Paraíba (UFPB)	7	1.06%
Total		76.60%
Outras Instituições		23.40%
Total		100.00%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para a identificação da temática dos trabalhos publicados pela RBFIn, recorreu-se ao código de classificação proposto pela Journal of Economic Literature (JEL), pelo fato de a maioria dos artigos indicarem em seu texto a qual categoria pertencem. Vale ressaltar que foi utilizada a classificação por temas gerais/amplos e não específicos/derivados, e que os autores podem indicar mais de um código em seus trabalhos, por exemplo, C1, C2, G1, G2, e assim por diante – por esta razão, o número de menções aos códigos é superior ao número de artigos publicados.

A partir disso, verificou-se que as temáticas mais abordadas na RBFIn foram as inseridas dentro da categoria de Economia Financeira (G) com 403 menções, seguida da categoria de Métodos Matemáticos e Quantitativos (C) com 124 menções, da categoria Macroeconomia e economia Monetária (E) com 39 menções, da categoria Economia Internacional (F) com 31 menções, da categoria Microeconomia (D) com 15 menções, e da categoria Administração de Empresas e Economia da empresa, Marketing e Contabilidade (M) com 14 menções. Apenas um trabalho, publicado no ano de 2015, não indicou a qual categoria pertence. Mais detalhes e outras categorias mencionadas podem ser observados na Tabela 10.

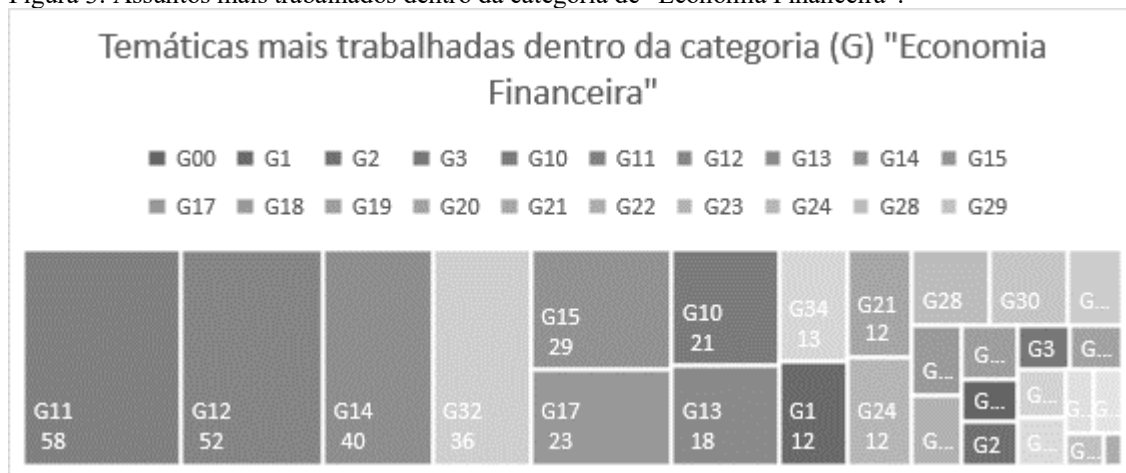
Tabela 10: Temática dos trabalhos de acordo com o código JEL.

JEL Code	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Total
A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
C	3	7	8	8	7	8	4	3	11	20	7	6	10	7	15	124
D	2	0	1	1	0	2	2	0	2	1	0	0	2	0	2	15
E	1	0	3	2	0	7	1	2	7	2	3	0	5	3	3	39
F	1	4	1	2	3	1	0	1	2	2	4	0	0	5	5	31
G	15	15	11	14	16	18	44	29	35	29	29	39	35	38	36	403
H	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	2
J	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2	0	0	3
K	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	1	0	3
L	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	4	1	0	0	9
M	0	1	0	0	2	1	1	6	2	1	0	0	0	0	0	14
N	0	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	2	1	6
O	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2
R	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	3
Q	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2
Não Informado																1
																1

Fonte: Elaborado pelos autores.

A categoria (G) “Economia Financeira” foi a mais mencionada na RBFIn. Entre os assuntos de mais trabalhos nesta, destaca-se a tratativa do (G11) “Portfolio Choice e Investment Decisions” indicado em 58 artigos, seguido do (G12) “Asset Pricing; Trading Volume; Bond Interest Rates” indicado em 52 artigos, e do (G14) “Information and Market Efficiency; Event Studies” indicador por 40 artigos. Destaca-se também a tratativa do (G32) “Financial Policy; Financial Risk and Risk Management; Capital and Ownership Structure” indicada em 32 artigos, do (G15) “International financial markets” indicada em 29 artigos, e do (G17) “Financial Forecasting” indicado em 23 artigos. Com base nestes resultados, entende-se que as linhas de pesquisa dentro do campo de finanças que são preferidas pelo periódico são as de “Finanças Corporativas” e a de “Mercados Financeiros”. Mais detalhes podem ser observados na seguinte Figura 3.

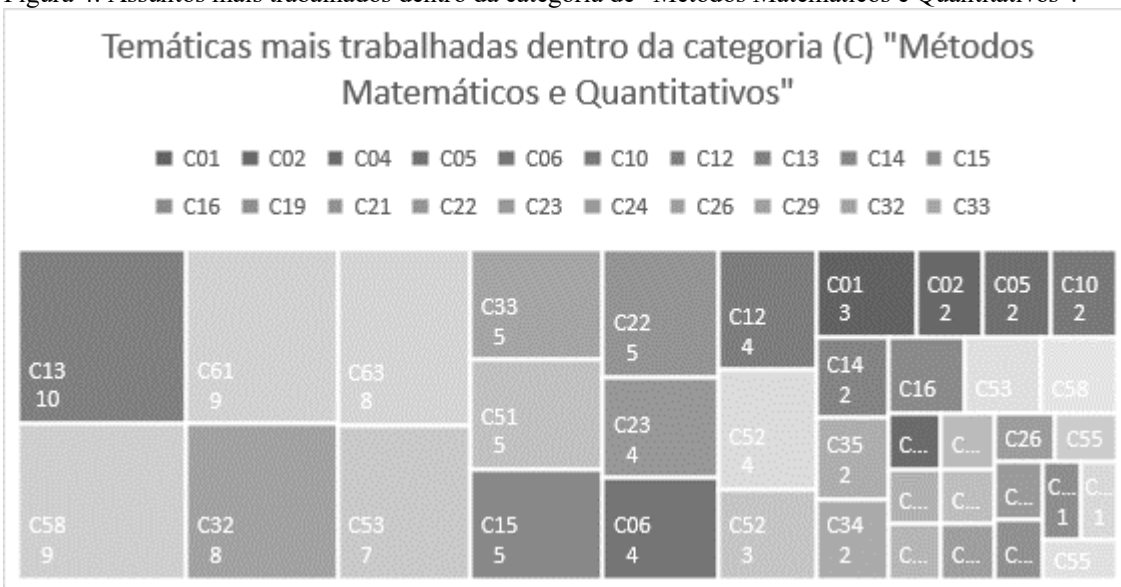
Figura 3: Assuntos mais trabalhados dentro da categoria de “Economia Financeira”.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Em relação a categoria (C) “Métodos Matemáticos e Quantitativos” foi a segunda mais mencionada na RBFin, entre os assuntos mais trabalhados nesta, destaca-se a tratativa do (C13) “Estimação Geral” indicada por 10 artigos, seguida do (C58) “Econometria Financeira” e (C61) “Técnicas de otimização; Modelos de Programação; Análise Dinâmica”, indicadas em 9 artigos. E dos assuntos (C32) “Modelos cronológicos; Regressões por quantis dinâmicas; Dynamic treatment models” e (C63) “Técnicas computacionais; Modelação de simulação” indicados em 8 artigos. A grande relevância apresentada por essa categoria corrobora com o fato de que as pesquisas em finanças seguem, em sua grande maioria, uma forte tendência quantitativa. Mais detalhes podem ser observados na seguinte Figura 4.

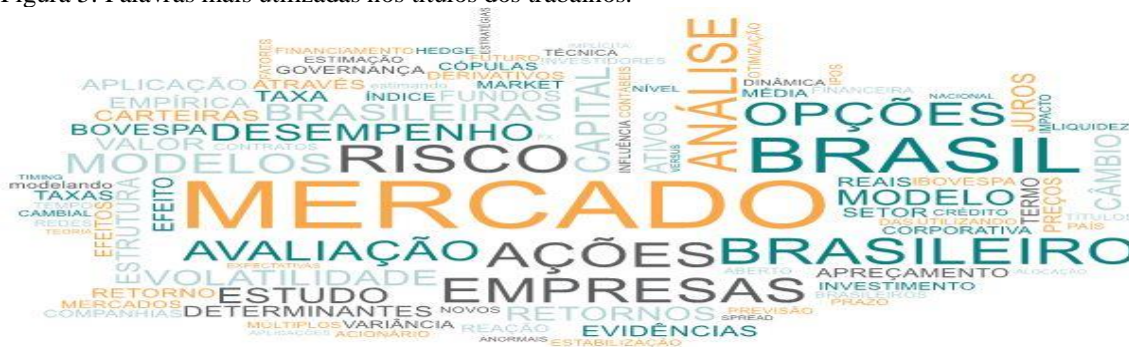
Figura 4: Assuntos mais trabalhados dentro da categoria de “Métodos Matemáticos e Quantitativos”.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Por fim, a partir dos pressupostos empíricos da lei de Zipf, buscou-se identificar quais foram as palavras mais frequentes utilizadas pelos pesquisadores, de modo a verificar se tais são coerentes com o foco e escopo do periódico. Excluindo as palavras “Brasil” e “Brasileiro”, são elas “Mercado”, “Risco”, “Ações”, “Empresas”, “Avaliação”, “Opções”, “Análise” e “Desempenho”. A partir disso, observou-se coerência entre tais palavras e o foco e escopo da RBFin. Mais detalhes podem ser observados na seguinte Figura 5.

Figura 5: Palavras mais utilizadas nos títulos dos trabalhos.



Fonte: Elaborado pelos autores.

## 5. Considerações finais

Neste artigo, assumiu-se o objetivo de realizar uma análise bibliométrica nos artigos publicados na Revista Brasileira de Finanças (RBFIn). No periódico analisado – ano de 2003 até o ano de 2017 – foram 49 volumes publicados com 251 artigos no total.

No que tange ao tipo de autoria, a maior parte dos trabalhos possuem dois autores (53,17%) e três autores (24,60%), ou seja, a maioria possui até três autores (87,30%). Ao todo, 605 pesquisadores publicaram na RBFIn, destes, 434 são diferentes. Em relação ao gênero dos pesquisadores, os do gênero masculino são a maioria (88,60%), sendo as pesquisadoras 11,40%.

Os pesquisadores mais produtivos foram Antônio Gledson Carvalho e Marcelo Cabus Klotzle (com 7 artigos cada). Quando analisamos a luz da lei de Lotka, verificou-se que seus pressupostos empíricos foram observados, de modo que, 9% dos pesquisadores com três ou mais artigos foram responsáveis por 63% das publicações na RBFIn, e 91% dos pesquisadores são responsáveis por 37% das publicações no periódico.

As instituições mais produtivas foram a Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC/RJ), vinculada a cerca de 10,33% dos pesquisadores. É seguida pela Fundação Getúlio Vargas de São Paulo (FGV/SP), vinculada a cerca de 9,57% dos pesquisadores. A Universidade de São Paulo (USP), aparece na terceira colocação sendo vinculada a cerca de 9,42% dos pesquisadores. Ao todo, essas três instituições são vinculadas com cerca de 30% dos pesquisadores que publicaram na RBFIn. Outra que se destacou – e não é uma instituição de ensino – foi o Banco Central do Brasil (Bacen), vinculado com 5,47% dos pesquisadores.

A partir da classificação do JEL, identificou-se que a maior parte dos trabalhos publicados na RBFIn estão inseridos na categoria de Economia Financeira (G) com um total de 403 menções. Ela é seguida pela categoria de Métodos Matemáticos e Quantitativos (C) com um total de 124 menções. Ressalta-se que, os pesquisadores podem indicar mais de uma classificação em seus trabalhos. De modo geral, foi possível observar que as linhas de pesquisa dentro do campo de finanças que são preferidas pelos autores que publicam na RBFIn foram a de “Finanças Corporativas” e a de “Mercados Financeiros”.

Por fim, com base na lei de Zipf, as palavras mais frequentes na RBFIn foram “Mercado”, “Risco”, “Ações”, “Empresas”, “Avaliação” e “Opções”. E tais palavras demonstraram-se ser coerentes com o foco e escopo do periódico.

## **Referências**

Ardalan, K. (2004). On the theory and practice of finance. *International Journal of Social Economics*, 31(7), 684-705.

Araújo, C. A. (2006). Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. *Em questão*, 12(1), 11-32.

Camargos, M. A. D., Coutinho, E. S., & Amaral, H. F. (2005). O perfil da área de finanças do EnANPAD: um levantamento da produção científica e de suas tendências entre 2000-2004. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*.

Chung, K. H., & Cox, R. A. (1990). Patterns of productivity in the financial literature: a study of the bibliometric distributions. *The Journal of Finance*, 45(1), 301-309.



Chung, K. H., Cox, R. A., & Mitchell, J. B. (2001). Citation patterns in the financial literature. *Financial Management*, 99-118.

Currie, R. R., & Pandher, G. S. (2011). Finance journal rankings and tiers: An active scholar assessment methodology. *Journal of Banking & Finance*, 35(1), 7-20.

Favaretto, J. E. R., & de Rezende Francisco, E. (2017). Exploração do acervo da RAE-Revista de Administração de Empresas (1961 a 2016) à luz da bibliometria, text mining, rede social e geoanálise. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 57(4), 365-390.

Hulme, E. W. (1923). *Statistical bibliography in relation to the growth of modern civilization*.

Leal, R. P. C., de Souza, V., & Bortolon, P. M. (2013). Produção científica brasileira em finanças no período 2000-2010. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 53(1), 46-55.

Lotka, A. J. (1926). The frequency distribution of scientific productivity. *Journal of the Washington Academy of Sciences*, 16(12), 317-323.

Merigó, J. M., Yang, J. B., & Xu, D. L. (2015). A bibliometric overview of financial studies. In *Scientific Methods for the Treatment of Uncertainty in Social Sciences* (pp. 245-254). Springer, Cham.

Perlin, M. S., & Santos, A. A. P. (2015). Os pesquisadores, as publicações e os periódicos da área de Finanças no Brasil: Uma análise com base em currículos da plataforma Lattes. *Revista Brasileira de Finanças*. Rio de Janeiro. Vol. 13, n. 2 (abr. 2015), p. 162-199.

Pritchard, A. (1969). *Statistical bibliography or bibliometrics*. *Journal of Documentation*, 25(4), 348-349.

Rocha, D. T. D., Cruz, J. A. W., Azevedo, M. B. D., Andrich, R. G., Tardelli, M., & Abdalla, K. G. M. Z. (2014). Finanças: Um Estudo Bibliométrico e Sociométrico da Produção Científica Brasileira. *Pensar Contábil*, 16(60).

Revista Brasileira de Finanças (2019). Sobre a revista. RBFIn. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rbfin/about>. Acesso em 10 de jan. de 2019.

Ribeiro, H. C. M., & Costa, B. K. (2013). Brazilian Administration Review: uma análise do perfil da produção acadêmica científica no período de 2004 a 2012 sob a ótica da rede social e da bibliometria. *Revista de Ciências da Administração*, 1(1), 65-81.

Ribeiro, H. C. M., & Corrêa, R. (2014). 10 anos de pesquisa da Revista Brasileira de Inovação sob a ótica da bibliometria e da rede social. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 15(4), 729-767.

Ribeiro, H. C. M. (2014). Produção acadêmica do periódico Internext de 2006 a 2013. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais*, 9(3), 95-118.

Ribeiro, H. C. M. (2015). Doze anos de estudo da Revista de Administração Pública à luz da bibliometria e da rede social. *Revista Ciências Administrativas ou Journal of Administrative Sciences*, 20(1).

Ribeiro, H. C. M. (2015). Quinze anos de estudo da Revista de Administração Contemporânea sob a ótica da bibliometria e da rede social. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 5(1), 86-108.

Ribeiro, H. C. M., Corrêa, R., Costa, B. K., & Fischmann, A. A. (2016). 35 anos de publicações acadêmicas da Revista de Administração da USP. *REVISTA AMBIENTE CONTÁBIL-Universidade Federal do Rio Grande do Norte-ISSN 2176-9036*, 8(1), 294-322.

Souza, F. C., Murcia, F. D. R., & Borba, J. A. (2010). Doutorado em Finanças no Brasil e nos Estados Unidos: Percepções do Corpo Docente Relativas à Ensino e Pesquisa na Área. *Revista de Administração da UNIMEP*, 8(3), 161-183.

Souza, F., Borba, J. A., da Costa Júnior, N. C. A., & Dal-Ri Murcia, F. (2008). Finance Journals: Características dos Principais Periódicos, Autores Importantes e Artigos mais Citados. *Revista Brasileira de Finanças*, 6(1).

Spinak, E. (1996). *Diccionario enciclopédico de bibliometría, cientimetría e informática*. Unesco.

Strydom, N., & Els, G. (2016). A bibliometric analysis of the Journal of Economic and Financial Sciences (2007-2016). *Journal of Economic and Financial Sciences*, 9(3), 951-974.

# O ROMPIMENTO DA BARRAGEM DE FUNDÃO E SEUS IMPACTOS FINANCEIROS NA EMPRESA SAMARCO

CARDOZO, Nathalia Henriques de Souza<sup>1</sup>  
SANTOS, Lara Vitória e Sousa Pessanha dos<sup>2</sup>  
SILVA, Roberto César Faria e<sup>3</sup>  
MAGALHÃES, João Guilherme<sup>4</sup>

**RESUMO:** A ruptura da barragem de Fundão da empresa Samarco, na cidade de Mariana – MG, ficou conhecida nacionalmente como uma das maiores tragédias já ocorridas no Brasil. O rompimento, no dia 5 de novembro de 2015, acarretou danos ambientais profundos, impactando famílias da região e de outras localidades ao longo do Rio Doce. Além dos impactos ambientais e sociais causados pelo acidente, houve também graves danos financeiros que a empresa Samarco vem lidando. Nesse contexto, o presente artigo teve como objetivo geral analisar os indicadores financeiros da empresa nos anos de 2013, 2014, 2016 e 2017. Para atingi-lo, o estudo teve como objetivos específicos analisar a liquidez da empresa, como também, analisar o seu índice de endividamento e rentabilidade nos respectivos anos. Para tal objetivo, utilizou-se de uma pesquisa exploratória de natureza quantitativa. Para a realização da pesquisa realizou-se um estudo de caso, onde a unidade de análise se deu através de uma pesquisa documental a partir das demonstrações financeiras da empresa em estudo. A partir da análise dos dados coletados, tornou-se visível que a empresa sofreu uma queda significativa em todos os índices analisados, demonstrando, assim, que a empresa em questão, após a ruptura da barragem, vem enfrentando graves problemas financeiros em relação à sua rentabilidade, liquidez e seu endividamento.

**Palavras-chave:** : Samarco. Indicadores financeiros. Ruptura.

## 1 INTRODUÇÃO

Fundada em 1977, a Samarco é uma empresa de capital fechado que atua no segmento de mineração. Seu principal produto são as pelotas de minério de ferro comercializadas para a

---

<sup>1</sup>Acadêmico do curso de Administração da Unimontes

<sup>2</sup>Acadêmico do curso de Administração da Unimontes

<sup>3</sup>Administrador, professor do curso de Administração da Unimontes

<sup>4</sup>Doutorando do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração (CEPEAD/UFMG)

a indústria siderúrgica de países das Américas, do Oriente Médio, da Ásia e Europa. A mesma

desempenha um papel importante na economia brasileira. Em 2015, a Empresa ocupou a posição de 12ª maior exportadora do País, segundo dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC).

Contudo, no dia 5 de novembro de 2015, ocorreu o rompimento abrupto da estrutura de contenção de rejeitos na barragem de Fundão, na unidade de Germano, em Mariana (MG), operada pela Samarco, causando um desastre ambiental nunca antes documentado na história do Brasil. Os efeitos imediatos dessa tragédia, ainda em desenvolvimento, puderam ser observados desde a jusante da barragem destruída, em Minas Gerais, até a foz do rio Doce, no mar do Espírito Santo. O rompimento acarretou danos ambientais profundos, impactando famílias da região e de outras localidades ao longo do Rio Doce.

Além de graves danos econômicos na região, os efeitos dessa tragédia também afetaram os índices e relatórios financeiros da empresa em questão.

O presente trabalho possui como objetivo central realizar uma abordagem analítica em relação aos demonstrativos contábeis da empresa Samarco, apontando os principais efeitos que o rompimento da barragem de Fundão, no município de Mariana, acarretou aos índices financeiros da organização.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Índices de liquidez**

Os índices de liquidez tem o objetivo de estimar a competência que a empresa possui para quitar suas dívidas e cumprir com suas obrigações. Tais índices possuem grande importância para a administração da empresa, as variações dos mesmos podem apontar diversas situações. Atualmente estuda-se 4 índices de liquidez: Liquidez Imediata, Liquidez Corrente, Liquidez Seca, e Liquidez geral.

O Índice Liquidez Imediata faz relação entre os bens disponíveis em com o passivo circulante. Para Assaf Neto (2007, p. 190), este índice aponta a porcentagem das dívidas a curto prazo (passivo circulante) em circunstâncias de serem quitadas imediatamente. Esse índice é normalmente baixo pois as empresas demonstram pouco interesse de manter o seu dinheiro em caixa.

Para calcular este índice utilizamos a seguinte fórmula:

$$\frac{\text{DISPOLIBILIDADES}}{\text{PASSIVO CIRCULANTE}} = \text{INDICE DE LIQUIDEZ IMEDIATA}$$

Como declaram Padoveze e Benedicto (2010) o índice de liquidez corrente assinala os fundos que a organização possui no ativo circulante para pagamento do passivo circulante. A liquidez corrente relaciona quanto a empresa possui de capital disponível, com o quanto deste capital ela poderá converter para que consiga pagar as dívidas a curto prazo.

Para calcular este índice utilizamos a seguinte fórmula:

$$\frac{\text{ATIVO CIRCULANTE}}{\text{PASSIVO CIRCULANTE}} = \text{INDICE DE LIQUIDEZ CORRENTE}$$

Para Gitman e Madura (2003, p. 195): “O índice seco (quociente ácido) é parecido com o índice de liquidez de curto prazo, exceto por excluir o estoque, em geral é o ativo circulante de menor liquidez.” Ou seja, o índice de liquidez seca tem o objetivo de calcular a capacidade de pagamento organizacional ignorando o estoque que possui.

Para calcular este índice utilizamos a seguinte fórmula:

$$\frac{\text{ATIVO CIRCULANTE - ESTOQUES}}{\text{PASSIVO CIRCULANTE}} = \text{INDICE DE LIQUIDEZ SECA}$$

O índice de Liquidez Geral indica a capacidade que a organização possui para pagar as dívidas em curto e em longo prazo.

É um indicador que mostra a capacidade de pagamento geral da empresa, tomando como numerador os ativos circulantes e realizáveis a longo prazo, e como denominador os passivos totais (circulante e exigível a longo prazo). Esse indicador serve para detectar a saúde financeira (no que se refere a liquidez) de longo prazo da empresa (PADOVEZE E BENEDICTO, 2010, p. 153).

## 2.2 Índices de rentabilidade

Os índices de rentabilidade apontam a condição econômica da empresa, e o rendimento do capital investido.

Por meio do indicador de rentabilidade do patrimônio líquido, também conhecido como ROE, é possível identificar qual é a rentabilidade da organização em no que se refere

aos recursos próprios aplicados. Este índice mostra como anda a atividade econômica da empresa, e qual foi o retorno dado aos proprietários da mesma.

Para calcular este índice utilizamos a seguinte fórmula:

$$\frac{\text{LUCRO LIQUIDO}}{\text{PATRIMONIO LIQUIDO}} \quad \times \quad 100$$

O índice de rentabilidade do ativo (ROA) demonstra a performance da empresa de forma geral, a rentabilidade do ativo é calculada quando se quer ter uma noção de lucro no total da empresa.

Para MATARAZZO (1995, p.185), tal índice representa

"... uma medida da capacidade da empresa em gerar lucro líquido e assim poder capitalizar-se. É ainda uma medida do desempenho comparativo da empresa ano a ano".

Para calcular este índice utilizamos a seguinte fórmula:

$$\frac{\text{LUCRO LIQUIDO}}{\text{ATIVO}} \quad \times \quad 100$$

O Índice de Margem Líquida mostra o quanto a organização realmente lucra para cada real que entra como receita no seu caixa. Ou seja, para aumentar a margem líquida é necessário diminuir todas as despesas envolvidas na produção. O que sobrar será, então, a margem líquida ou o lucro líquido. Segundo Gitman (2010, p.59) essa margem “mede a porcentagem de cada unidade monetária de vendas remanescente após a dedução de todos os custos e despesas, inclusive juros, impostos e dividendos de ações preferenciais”. Sendo assim, por exemplo, se a margem de lucro líquida da organização for de 10%, significa que para cada R\$ 100,00 gastos ela tem uma margem líquida de R\$ 10,00.

Para calcular este índice utilizamos a seguinte fórmula:

$$\frac{\text{LUCRO LIQUIDO}}{\text{RECEITA}} \quad \times \quad 100$$

Já o índice de margem bruta, “mede a porcentagem de cada unidade monetária de vendas que permanece após a empresa deduzir o valor dos bens vendidos. Quanto maior a margem de lucro bruto, melhor para a empresa” (GITMAN, 2010). Em outras palavras, tem como finalidade calcular a rentabilidade das vendas da empresa após o desconto do custo de produção dos produtos. Este indicador fornece, assim, uma indicação mais direta de quanto a empresa está recebendo como resultado imediato da sua atividade.

Para calcular este índice utilizamos a seguinte fórmula:

$$\frac{\text{LUCRO BRUTO}}{\text{RECEITA}} \quad \times \quad 100$$

O índice de margem operacional para Gitman (2010) a margem de lucro operacional “mede a porcentagem de cada unidade monetária de vendas remanescente após a dedução de todos os custos e despesas exceto juros, imposto de renda e dividendos de ações preferenciais”, ou seja, mede a eficiência operacional da empresa, isto é, quanto de sua receita líquida de vendas e serviços se originaram de suas atividades operacionais.

Para calcular este índice utilizamos a seguinte fórmula:

$$\frac{\text{LUCRO OPERACIONAL}}{\text{RECEITA}} \quad \times \quad 100$$

### 2.3 Índices de endividamento

De acordo Guitman (2010) “o índice de endividamento de uma empresa indica o volume de dinheiro de terceiros usado para gerar lucros.”

Ainda nas palavras de Guitman (2010),

“O índice de endividamento geral mede a proporção dos ativos totais financiada pelos credores da empresa. Quanto mais alto o valor desse índice, maior o volume relativo de capital de outros investidores usados para gerar lucros na empresa”

Este índice é utilizado pelas organizações para que consigam identificar quanto dos ativos da empresa estão financiados com capital de terceiros, isto é, comprometidos com a liquidação da dívida e que devem ser quitados futuramente.

Para calcular este índice utilizamos a seguinte fórmula:

$$\frac{\text{PASSIVO}}{\text{ATIVO}} \quad \times \quad 100$$

Já o Índice da Composição do Endividamento é um indicador que serve para identificar a composição do endividamento de uma empresa, ou seja, ele tem a função de mostrar se o endividamento é em sua maior parte de curto ou longo prazo.

Para calcular este índice, utilizamos a seguinte fórmula:

$$\frac{\text{PASSIVO CIRCULANTE}}{\text{PASSIVO}} \times 100$$

Por fim, o Índice de Endividamento a Curto Prazo tem a finalidade de calcular as dívidas da empresa em curto prazo, fazendo relação entre o passivo circulante e o ativo.

Para calcular este índice utilizamos a seguinte formula:

$$\frac{\text{PASSIVO CIRCULANTE}}{\text{ATIVO}} \times 100$$

### 3 METODOLOGIA

Os procedimentos básicos utilizados para a realização do estudo foram as pesquisas bibliográficas, documental e em meios eletrônicos, com o objetivo de resguardar o caráter científico e qualitativo do trabalho, o que significa a possibilidade de traduzir com base em números, informações para classificação e análise.. Deste modo, durante todo o processo de coleta de dados, foram levantados balanços dos anos 2013, 2014, 2016 e 2017, todos findados no dia 31 de dezembro do último trimestre, disponíveis no site da Samarco, com o objetivo de demonstrar a situação da empresa em determinado período.

Trata-se de uma pesquisa de caráter descritivo, pois procura descrever, analisar e interpretar um fenômeno. Esse tipo de pesquisa é formado com base em materiais já desenvolvidos ,já que tem como fontes de consulta artigos e dados financeiros disponíveis na internet. Ademais, foi usado como ferramenta para a construção de gráficos e tabelas o Microsoft Excel.

### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Para realizar a análise da liquidez, atividade e rentabilidade foram coletados os Balanços Patrimoniais e as DREs da empresa correspondentes aos anos de 2013, 2014, 2016 e 2017.A seguir apresentam-se os resultados obtidos através dos índices calculados.



#### 4.1 Análise dos Índices de Liquidez

Os Índices de Liquidez tem como objetivo demonstrar a capacidade da empresa de quitar suas dívidas. Para tal, foram usados os índices de liquidez global e o índice de liquidez seca.

De acordo com o GRÁFICO 01, a empresa Samarco apresentava um bom índice de liquidez global, apesar de uma pequena queda de 3,8% do ano de 2013 para 2014, o índice ainda se mostra favorável. Contudo, um ano após a ruptura da barragem, houve uma queda significativa desse índice na empresa, totalizando uma queda de 55,5% do ano de 2014 para 2017. Tal situação apresenta-se como prejudicial à empresa.

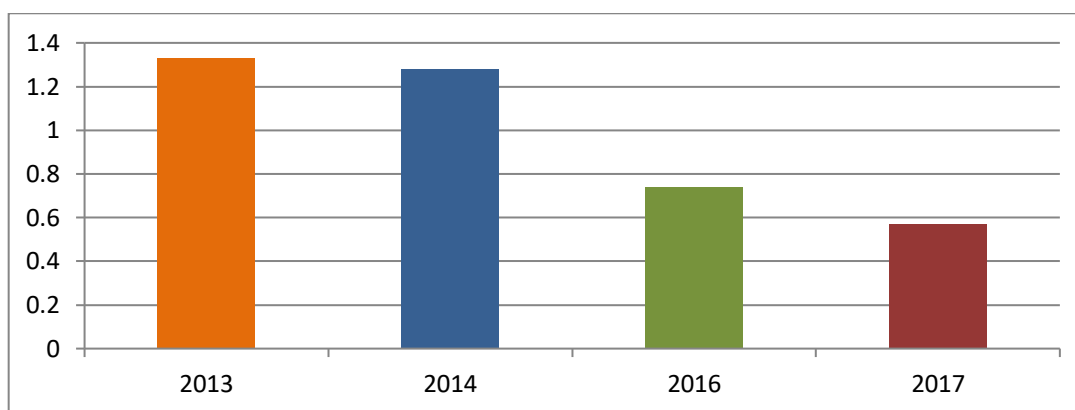


GRÁFICO 01 – Índice de Líquidez Global durante os anos 2013, 2014, 2016 e 2017.  
Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao Índice de Liquidez Seca, apresentado no GRÁFICO 02, houve uma melhora do ano de 2013 para 2014, demonstrando que a empresa dispunha de capital suficiente para quitar suas dívidas sem utilizar os estoques. Entretanto, o acidente em Mariana, impactou o índice de liquidez seca negativamente, degradando o índice em quase 100% de queda do ano de 2014 para 2016 e 2017.

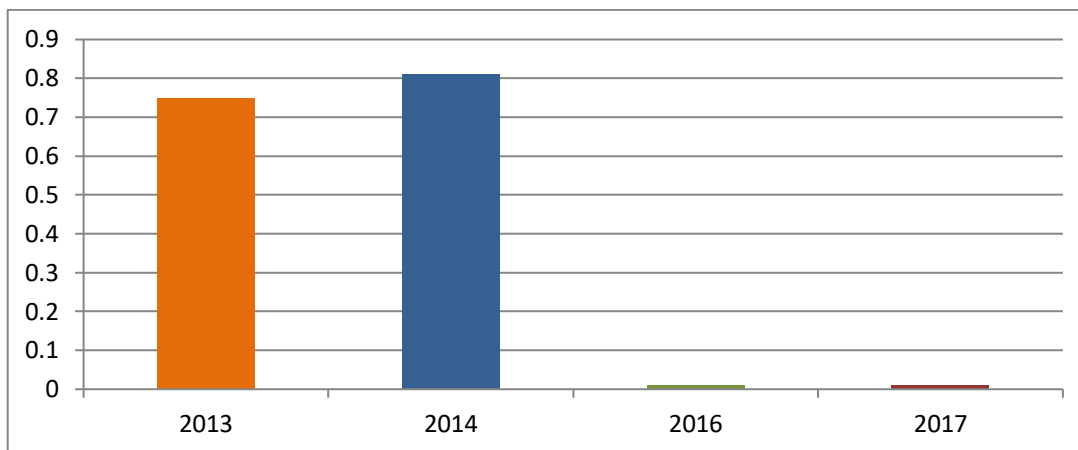


GRÁFICO 02 – Índice de Liquidez Seca durante os anos 2013, 2014, 2016 e 2017.

Fonte: Dados da pesquisa.

## 4.2 Análise dos Índices de Rentabilidade

Os Índices de Rentabilidade visam avaliar os lucros da empresa em relação às vendas, os ativos ou investimento dos proprietários. Para tal, foram calculadas as margens de lucro líquido, o retorno sobre o ativo (ROA) e o retorno sobre o patrimônio líquido (ROE).

De acordo com o GRÁFICO 03, conclui-se que a margem de lucro líquido da empresa em questão era favorável nos anos 2013 e 2014, em torno dos 40%. Após a queda da barragem, a porcentagem dessa margem tornou-se negativa, demonstrando o grande impacto que o ocorrido causou à empresa. Tornando-se ainda mais agravante o índice durante o ano de 2017.

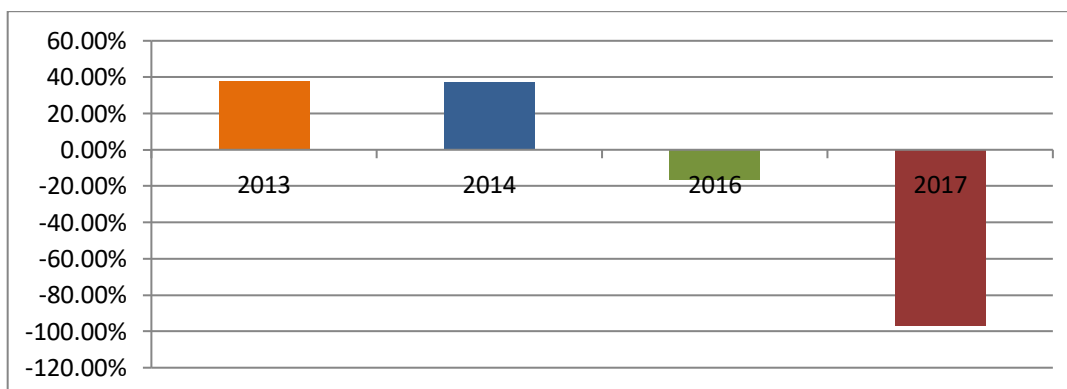


GRÁFICO 03 – Margem de Lucro Líquido durante os anos 2013, 2014, 2016 e 2017.

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao retorno sobre o ativo (ROA), tal indicador financeiro também foi afetado pelo ocorrido. Pois, entre os anos de 2013 e 2014, esse indicador se apresentava favorável, apesar de uma leve queda no ano de 2014, demonstrando que o retorno do ativo aos investimentos do proprietários retornariam em torno de 6 anos para o mesmo. Contudo, com o

ocorrido, esse retorno tornou-se negativo, apresentando grandes problemas com relação aos patrimônios da empresa.

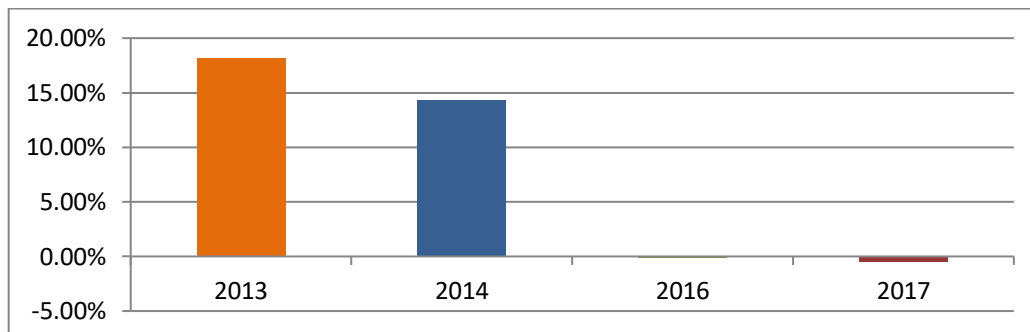


GRÁFICO 04 – Retorno sobre o Ativo entre os anos 2013, 2014, 2016 e 2017.

Fonte: Dados da pesquisa.

Pela análise do GRÁFICO 05, a empresa Samarco, entre os anos 2013 e 2014, demonstrava que o seu retorno sobre o patrimônio líquido (ROE) era grandemente favorável, retornando cerca de 70% do capital investido pelos proprietários em um ano, apesar de uma pequena queda no de 2014. Como apresentado nos índices anteriores, houve também com o ROE, uma degradação de quase 100% do seu indicador, tornando-se assim, uma empresa não mais rentável e escassa de investidores.

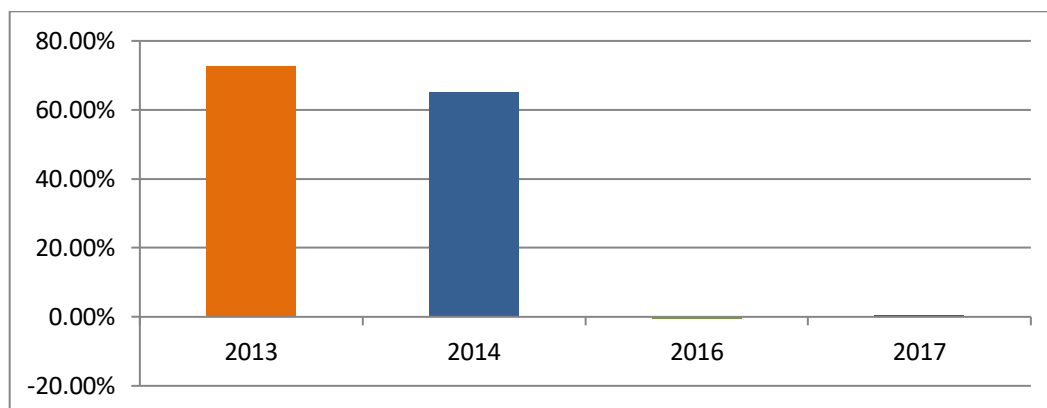


GRÁFICO 05 – Retorno sobre o patrimônio líquido entre os anos 2013, 2014, 2016 e 2017.

Fonte: Dados da pesquisa.

### 4.3 Análise dos Índices de Endividamento

A análise do endividamento visa verificar o quão comprometidos estão os ativos da empresa para financiar o capital de terceiros. Para isso, foi calculada a partir de dois índices: o endividamento global e a composição de endividamento.

Pelo GRÁFICO 06, verifica-se que a empresa Samarco apresenta-se com alta porcentagem de endividamento entre os anos de 2013 e 2014, realidade que se mostra desfavorável para a empresa. Tal realidade agravou-se após o rompimento da barragem, que, de acordo com o gráfico em questão, de 2014 para 2016, o comprometimento de seus ativos aumentaram cerca de 74%. Apesar de que, em alguns casos, a empresa manter uma certa porcentagem de endividamento pode ser saudável para a mesma, um índice que apresenta um endividamento acima de 100%, torna-se altamente desfavorável.

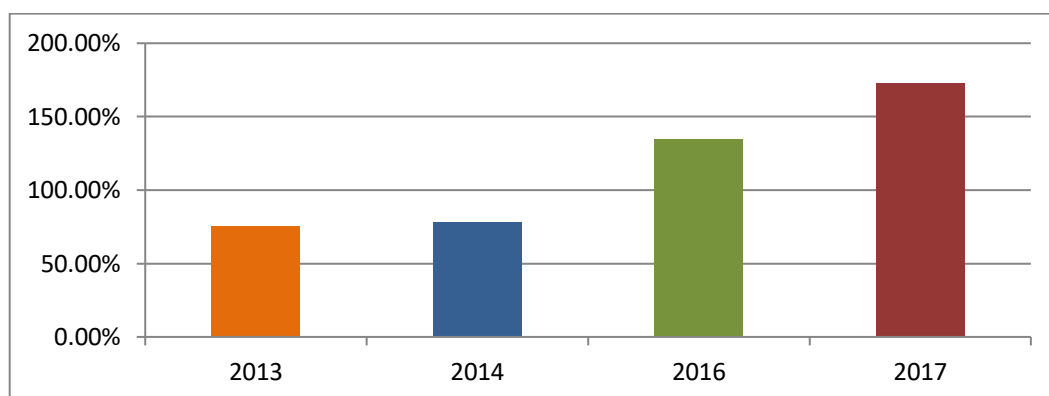


GRÁFICO 06: Endividamento Global entre os anos 2013, 2014, 2016 e 2017.  
Fonte: Dados da pesquisa.

Houve também uma grande maximização do índice de composição do endividamento segundo o GRÁFICO 07, no qual não se mostra sadio para a empresa analisada. Pois, de 2014 para 2016, o índice quase triplicou de valor, comprometendo ainda mais os ativos da Samarco.

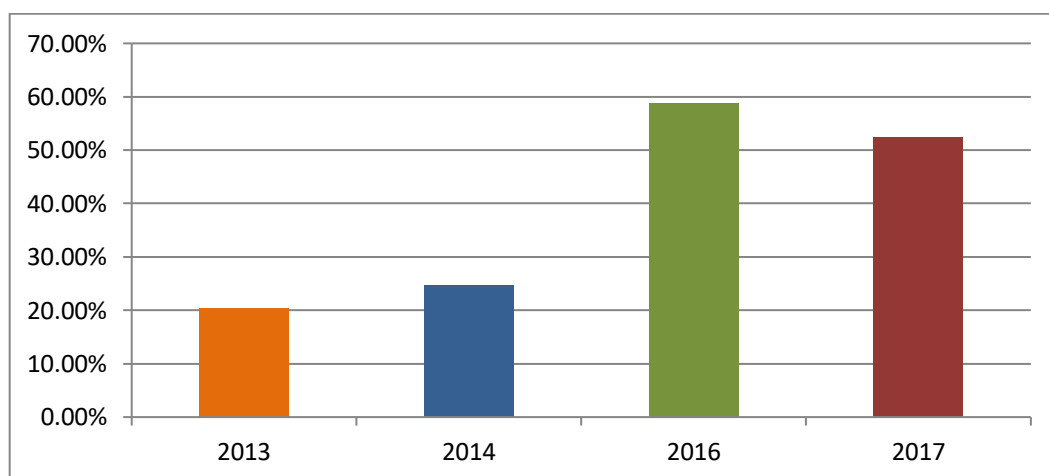


GRÁFICO 07 - Composição do Endividamento entre os anos 2013, 2014, 2016 e 2017.  
Fonte: Dados da pesquisa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo central realizar uma abordagem analítica em relação aos demonstrativos contábeis da empresa Samarco, apontando os principais efeitos que o rompimento da barragem de Fundão, no município de Mariana, acarretou aos índices financeiros da organização.

A análise de liquidez foi calculada a partir de dois índices: índice de liquidez global e liquidez seca. Verificou-se que a empresa possuía bons índices de liquidez durante os anos 2013 e 2014. Após o rompimento da barragem, ambos foram significativamente afetados, principalmente o de liquidez seca que se aproxima de 0%.

Quanto a análise da rentabilidade, houve também um grande impacto. Sendo que foram analisados três índices – margem de lucro líquido, ROA e ROE - todos foram afetados negativamente, especialmente a margem de lucro líquido que tornou-se negativa após a queda da barragem de Fundão. Tal realidade, afeta negativamente a imagem da empresa, pois com o ROA e ROE degradados após a queda, Samarco tornou-se uma empresa não mais bem vista pelos investidores, perdendo boa parte de possíveis oportunidades de investimentos.

Para a análise de endividamento, através dos cálculos, notou-se que a empresa possui alta porcentagem de dívidas após o ocorrido em Mariana, comprometendo uma boa parte dos seus ativos. Para tal análise, foram utilizados os índices de endividamento global e composição do endividamento.

Assim, pode-se concluir que houveram mudanças radicais nos índices financeiros analisados neste período, onde pode-se constatar, de forma geral, que a ruptura da barragem de Fundão em Minas Gerais afetou grandemente e gravemente os indicadores financeiros da empresa Samarco, fazendo com que os mesmos se tornassem preocupantes para a empresa e reparáveis apenas com um grande período de tempo.

## 6 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e Análise de Balanços: Um Enfoque Econômico e Financeiro**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e Valor**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BÚSSULA DO INVESTIDOR. **Análise Fundamentalista: Índices de liquidez de uma empresa**. [S. l.], 31 ago. 2018. Disponível em:

<https://www.bussoladoinvestidor.com.br/indices-de-liquidez-de-uma-empresa/>. Acesso em: 21 maio 2019.

GITMAN, Lawrence Jeffrey; MADURA, Jeff. **Administração financeira**. São Paulo: Adisson Wesley, 2003.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

JORNAL CONTÁBIL. **Você conhece os Índices de Endividamento? Fique atento ao grau de dívidas da sua empresa**. [S. l.], 27 set. 2017. Disponível em: <https://www.jornalcontabil.com.br/voce-conhece-os-indices-de-endividamento-fique-atento-ao-grau-de-dividas-da-sua-empresa/>. Acesso em: 21 maio 2019.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise Financeira de balanços**. 12 Ed. São Paulo: Atlas 2003.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial**, 2º Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

PADOVEZE, C. L.; BENEDICTO, G. C. **Análise das Demonstrações Financeiras**. 3. ed. São Paulo, 2010.

# COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DOS FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA INFRAERO

GUEDES, Anielen de Jesus Silveira<sup>1</sup>

MENDES, Patrícia Pereira

MUGNAINE, Guilherme Mendes

SANTOS, Emanuely Aparecida dos

SOARES, Maria José de Lima

SOARES, Simarly Maria<sup>2</sup>

## RESUMO

**Objetivo:** O presente artigo buscou identificar os tipos de comprometimento organizacional, de acordo com a definição de Meyer e Allen, existentes na Infraero – Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária, com foco nos funcionários dos setores Administrativo, Operações e Manutenção, e Estação Prestadora de Serviços de Tráfego Aéreo (EPTA) do Aeroporto de Montes Claros. **Metodologia:** Realizou-se uma pesquisa descritiva, utilizando-se um questionário estruturado, que foi tratado por estatística descritiva com a técnica de média ponderada, utilizando-se a média por questão e por tipo de comprometimento, nos extratos por sexo, tempo de emprego e por setor, num universo de 22 respondentes. **Resultados:** Considerando-se todos os funcionários, o comprometimento instrumental teve média 3,48, o afetivo 3,41 e o normativo 2,72. Na observação por tempo de emprego, observou-se entre aqueles com até dez anos, 3,35 afetivo, 3,49 instrumental e 2,59 normativo; aqueles entre onze e 25 anos apresentaram 3,83 afetivo, 3,83 instrumental e 2,92 normativo; e entre aqueles com 26 anos ou mais observou-se 3,94 afetivo, 2,72, instrumental e 2,72 normativo. Na análise por sexo, obteve-se 3,83 afetivo, 3,72 instrumental e 2,61 normativo, para mulheres, e 3,52 afetivo, 3,45 instrumental e 2,71 normativo para homens. Na análise por setor, observou-se 3,43 afetivo, 3,57 instrumental e 2,83 normativo para EPTA, e 3,88 afetivo, 3,29 instrumental e 2,40 normativo para operações e manutenção. **Conclusão:** Foi possível identificar entre os funcionários da Infraero a existência de todos os tipos de comprometimento organizacional, sem destaque para qualquer um deles.

**Palavras-chave:** Comprometimento Organizacional; Instrumental; Afetivo; Normativo.

## 1 INTRODUÇÃO

A palavra comprometimento tem origem no termo em latim *compromissus*, que indicava o ato de fazer uma promessa recíproca. Por esse motivo, comprometimento é um

---

<sup>1</sup> acadêmicas do curso de Administração

<sup>2</sup> professora orientadora

sinônimo de compromisso e requer responsabilidade da parte de quem se compromete. Sendo assim, o comprometimento é uma das premissas mais importantes nas relações interpessoais.

As empresas são geridas e funcionam pela mão de obra humana, por mínima que seja, tornando assim o comprometimento um aspecto fundamental no mundo organizacional, já que quanto maior é o comprometimento do funcionário para/com a empresa, melhor é seu desempenho. Logo, a manutenção de um clima organizacional harmônico e práticas de valorização e motivação do trabalhador são preocupações que os gestores, não somente da área de Recursos Humanos, tem valorizado cada vez mais a fim de fazer com que o colaborador se comprometa de fato com os valores e objetivos organizacionais.

O presente artigo tem como objetivo geral identificar os tipos de comprometimento organizacional, de acordo com a definição de Meyer e Allen, existentes na Infraero – Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária. O foco do estudo consiste nos funcionários dos setores Administrativo, Operações e Manutenção, e Estação Prestadora de Serviços de Tráfego Aéreo (EPTA) do Aeroporto de Montes Claros. Os objetivos específicos foram identificar o tipo de comprometimento por sexo, por tempo no emprego e por setor.

O artigo apresenta uma discussão sobre o comprometimento organizacional, trazendo na revisão teórica um apanhado de escritos publicados que abordam a teoria acerca do modelo base da pesquisa e sobre a cultura e comportamento organizacional. É apresentada a metodologia aplicada, detalhando todos os estágios de pesquisa e os métodos e técnicas utilizadas para a análise. Em seguida, a análise dos dados coletados relacionando o comprometimento afetivo, normativo e instrumental ao sexo, tempo de empresa e setor de trabalho dos funcionários. Encerrando com os limites do estudo e uma proposta para futuras pesquisas.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Comprometimento Organizacional**

A relação do indivíduo com o seu ambiente de trabalho é impactada por uma complexidade de variáveis, uma vez que ela envolve não somente o vínculo com o trabalho em si, mas também a interação com os colegas e o grau de satisfação (ou insatisfação) com a remuneração recebida e com o exercício da função. O estudo do comprometimento com base em seis perspectivas reflete essa multiplicidade: comprometimento com o trabalho, com o



emprego, com a carreira, com a equipe, com o sindicato e com a organização, sendo o último comprometimento (com a organização) o mais amplamente estudado (MEYER; ALLEN, 1997).

Segundo Bastos (1994) e Medeiros (1997), o comprometimento organizacional refere-se a um conjunto de sensações e atitudes que o trabalhador desenvolve com uma empresa e com seus objetivos, o que revela não apenas o envolvimento do empregado com a organização, mas também o desejo em se manter como parte dela. A relação estabelecida entre o trabalhador e a empresa caracteriza-se por dois aspectos: a disposição do indivíduo em contribuir com o alcance dos objetivos propostos pela organização e a aceitação, por parte do trabalhador, dos valores e diretrizes da empresa.

O enfoque principal das pesquisas nessa área, nos últimos 40 anos, consistiu na busca por explicações acerca dos níveis de comprometimento do indivíduo no trabalho, a fim de identificar os aspectos que influenciam sua permanência na organização. Surgiram, então, três correntes de estudos a fim de desenvolver modelos para quantificar o comprometimento. (MEDEIROS; ENDERS, 1998).

A corrente denominada como afetiva resulta dos estudos dos professores Mowday, Porter e Steers, que, na década de 70, formularam o OCQ - *Organizational Commitment Questionnaire*, um instrumento cuja finalidade era medir o comprometimento dos funcionários. Com isso, diversas pesquisas começaram a utilizar esse instrumento para se medir o comprometimento dos indivíduos nas organizações (MEDEIROS; ENDERS, 1998).

A corrente instrumental deriva dos estudos de Becker (do seu artigo *Notes on the Concept of Commitment*, publicado em 1960) e sua operacionalização se deu a partir das escalas desenvolvidas por Ritzer e Trice (1969) e por Hrebiniak e Alluto (1972). Em seu trabalho, Becker descreve o comprometimento como um conceito que estabelece formas de ações características de alguns indivíduos e discute que o funcionário permanece na organização a medida que analisa os custos e benefícios associados à sua saída.

O estudo de Wiener em 1982, ao ressaltar que o elemento primordial para se definir o comprometimento consiste em uma forma de controlar as ações das pessoas, contribuiu para a corrente denominada normativa-instrumental. Para o autor, é possível identificar quais funcionários estão comprometidos devido a determinados padrões de comportamento que apresentam. Seu trabalho deriva do Modelo de Intenções Comportamentais de Fishbein (1967) cujo objetivo visa entender as motivações

comportamentais dos indivíduos. Esse modelo é determinado pelos fatores atitudinal e normativo. Enquanto aquele refere-se à atitude como resultado da avaliação dos efeitos provocados por uma ação, este analisa a percepção dos indivíduos com base nas pressões e imposições – tão presentes na cultura da empresa – que estão sujeitos.

Diferente dos objetivos propostos pelos estudos a respeito dessas três correntes, outras pesquisas sobre o comprometimento organizacional buscaram identificar aspectos que impactam as atitudes dos indivíduos, bem como, analisar as consequências decorrentes dessas ações. Nesse sentido, esses aspectos foram categorizados da seguinte maneira: o indivíduo e a execução das tarefas, a interação entre esse indivíduo e seus colegas de trabalho, e a visão da organização como um todo. Além disso, algumas variáveis são capazes de determinar o comprometimento, entre elas estão: o comprometimento inicial que se refere as características pessoais e expectativas acerca do trabalho a ser executado; comprometimento durante o período experimental que reflete as influências iniciais no trabalho bem como o processo de integração à cultura e às normas da empresa; e o comprometimento a longo prazo que se refere ao tempo de serviço (MOTTAZ, 1988; MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982).

Demais estudos nessa área objetivaram investigar o impacto de aspectos individuais e organizacionais no comprometimento. No grupo das variáveis individuais destacam-se a idade e o tempo de empresa, sendo que elas se associam com níveis mais elevados de comprometimento. Já as variáveis organizacionais referem-se a formas de executar o trabalho. Nesse sentido, alguns estudos mostraram correlações positivas entre os aspectos flexível e inovador do trabalho, a interdependência das tarefas, o estilo participativo, o estilo de liderança e o comprometimento (TAMAYO, 2005).

## **2.2 Comprometimento organizacional e cultura organizacional**

De acordo com Wiener (1982), alguns autores relacionam o comprometimento organizacional com a cultura existente na empresa, pois para eles esse aspecto cultural é um importante antecedente do comprometimento organizacional. Segundo Schein (1989), cultura organizacional refere-se a um conjunto de pressupostos básicos desenvolvidos a partir das experiências adquiridas com a resolução de problemas de adaptação externa e integração interna, e que diz respeito a diversos elementos como valores, crenças, normas e símbolos que compõem o ambiente organizacional.

Para Oliveira (1997), a dimensão cultural existente nas organizações desempenha

a função de desenvolver funcionários mais comprometidos, sendo capaz de influenciar o comportamento a partir da criação de determinados padrões. A base dos três níveis do comprometimento (afetivo, instrumental e normativo) é afetada por variáveis distintas, sendo que a dimensão normativa do comprometimento recebe influências das orientações sociais e culturais de cada funcionário (MEYER; ALLEN, 1991).

Os estudos de Coleta e Naves (2003) buscaram analisar a relação dos tipos de cultura organizacional presentes em algumas empresas hoteleiras da cidade de Uberlândia-MG com a natureza do vínculo estabelecido entre indivíduo e organização. Os autores concluíram que dois tipos de cultura se relacionam com as dimensões normativa e afetiva do comprometimento organizacional. Assim, identificaram que a cultura de função se relaciona com a dimensão normativa uma vez que o empregado se engaja nas ações da organização devido ao sentimento de obrigação que possui. Já a cultura de tarefa está atrelada diretamente aos aspectos de natureza afetiva e com isso, entende-se que a cultura proporciona sentimentos de cunho emocional entre o indivíduo e a empresa.

Além disso, os autores identificaram que promover a participação do funcionário, o espírito de equipe, proporcionar treinamentos para o crescimento profissional bem como uma remuneração condizente com as atividades desempenhadas contribuem para que os empregados se comprometam de forma afetiva com a organização. Ressaltaram, ainda, a importância em identificar as relações entre cultura e comprometimento organizacional a fim de obter informações relevantes para gerenciar pessoas e os conflitos existentes dentro da empresa – principalmente as organizações do setor de hotelaria (COLETA; NAVES, 2003).

### **2.3 Os três níveis do comprometimento organizacional segundo Meyer e Allen**

De acordo com Medeiros e Enders (1998), os professores canadenses John P. Meyer e Natalie J. Allen analisaram, em 1984, as escalas propostas por dois pesquisadores a respeito do comprometimento organizacional e identificaram que elas não mediam o grau de comprometimento instrumental como Becker (1960) conceitualizou, pois apresentavam maior correlação com o comprometimento afetivo do que com o instrumental. Assim, propuseram a elaboração de questionários a fim de medir o comprometimento o afetivo, *Affective Commitment Scale* (ACS) e o comprometimento instrumental, *Continuance Commitment Scale* (CCS).

A identificação de uma dimensão normativa do comprometimento organizacional

foi obtida através dos estudos de McGee e Ford (1987), pois demonstraram que funcionários comprometidos exibem determinados comportamentos devido à crença de que é certo e moral fazê-lo. Com isso, Meyer e Allen realizaram, em 1990, uma revisão da literatura a fim de incorporar essa nova dimensão e assim, conceitualizaram três componentes do comprometimento – afetivo, instrumental e normativo –, que se fazem presentes no vínculo indivíduo-organização, mas com intensidades diferenciadas.

A dimensão caracterizada pelos autores como afetiva refere-se ao apego do indivíduo com a empresa e revela sua identificação com as metas e os valores organizacionais, assumindo-os como próprios. Esse comprometimento compreende três aspectos: 1) a aceitação dos valores, normas e objetivos da organização; 2) a disposição de investir esforços em favor da organização; e 3) o desejo e a vontade de se manter membro da organização. Nessa dimensão, os funcionários possuem uma ligação emocional com a empresa e assumem uma postura ativa diante do trabalho exercido. Dessa forma, segundo Mowday, Porter e Steers (1982), esse tipo de comprometimento representa um vínculo mais forte com a empresa, pois se solidifica a partir dos sentimentos do trabalhador e sua forma de assimilar os valores organizacionais.

A outra dimensão identificada por Meyer e Allen (1990) é a instrumental, que associa a permanência do indivíduo na organização com a percepção acerca da importância da compensação econômica. Assim, tem-se a visão de que o funcionário opta por permanecer na empresa, enquanto ainda é capaz de identificar os benefícios dessa escolha. Essa dimensão também é chamada de *sidebet* (trocas laterais) justamente pelo fato de revelar as relações existentes entre permanência e indicadores calculativos, como por exemplo a recompensa salarial. Nesta perspectiva, devido às incertezas existentes no mercado de trabalho, esse comprometimento aparenta ser consequência da necessidade que o empregado possui de suprir suas necessidades mais básicas.

A terceira dimensão do comprometimento refere-se à ligação existente entre a permanência do indivíduo na organização e um sentimento de obrigação atrelado a razões éticas e morais, e foi denominada pelos autores como normativa. Nesse nível do comprometimento, o sentimento de obrigação resulta de controles normativos da organização, tais como a missão, as normas, diretrizes e os regulamentos. Desta forma, entende-se que esse tipo de comprometimento é consequência de pressões normativas internalizadas com o intuito de convergir os esforços individuais para o alcance dos objetivos e interesses organizacionais (WIENER, 1982).

Esses três tipos de vínculos existentes entre indivíduos e organização foram, ainda, resumidos por Meyer e Allen da seguinte forma: funcionários com forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque querem; os que estão comprometidos de maneira instrumental permanecem porque necessitam; e aqueles que apresentam um comprometimento normativo permanecem porque sentem que são obrigados.

### **3 METODOLOGIA**

O universo utilizado para pesquisa foi o Aeroporto de Montes Claros – Mário Ribeiro, onde possui três setores em seu organograma regional: Administrativo, que cuida da parte comercial e recursos humanos, Operações e Manutenção, que cuida da segurança e manutenção da infraestrutura e Estação Prestadora de Serviços de Tráfego Aéreo (EPTA), que basicamente é responsável pela comunicação de tráfego aéreo. A população corresponde a seis funcionários do setor Administrativo, treze funcionários do setor de Operações e Manutenção e quinze funcionários do setor EPTA.

O instrumento de coleta utilizado foi um questionário composto de dezoito questões do instrumento utilizado por Meyer e Allen (1997). Os seis primeiros indicadores do instrumento são indicadores de comprometimento afetivo, os seis seguintes são indicadores de comprometimento instrumental, e os seis últimos indicadores são de comprometimento normativo. Este questionário foi elaborado na ferramenta *Google Formse* enviado, através de um link, para todos os funcionários do universo, considerando que seria desnecessário o cálculo de uma amostra para o tamanho desta população.

Para análise foram considerados apenas o número de questionários válidos, o que, nesse caso, corresponde ao número de questionários respondidos. Os funcionários do setor de Administração não se dispuseram a responder o questionário, e desta forma, o setor não foi considerado na análise. Do setor de Operações e Manutenção, houveram sete questionários respondidos e do setor EPTA, todos os questionários foram respondidos. Totalizando assim 22 questionários respondidos, onde três respondentes são do sexo feminino e dezenove respondentes do sexo masculino.

Para estabelecer as dimensões do comprometimento organizacional dos indivíduos, foi aplicado o questionário proposto por Meyer e Allen (1997), composto dos dezoito itens, com respostas na escala Likert de um a cinco, e acrescentadas ao questionário duas perguntas sobre quanto tempo o funcionário está na empresa e qual a função que exerce.

As respostas foram tratadas com a técnica de média ponderada, utilizando-se a média por questão e por tipo de comprometimento. Foi feita a análise considerando também o tempo de emprego, considerando três faixas de tempo de até dez anos de emprego, de onze a 25 anos e acima de trinta anos, e por setor ao qual o funcionário trabalha até o momento em que foi aplicado o questionário.

#### **4 ANÁLISE E RESULTADOS**

Através da pesquisa realizada foi possível identificar que, assim como na maioria das empresas, entre os funcionários da Infraero existem todos os tipos de comprometimento organizacional, ainda que não haja destaque para um deles em específico. O comprometimento instrumental foi o que obteve maior média (3,48) quando se considera todos os empregados do universo de pesquisa, contudo a diferença entre a média obtida nesse tipo de comprometimento e a do comprometimento afetivo foi muito pequena, apenas (0,07). Isso indica que esses funcionários permanecem na empresa tanto por necessidade quanto pela afeição que sentem pela organização. Por último, o comprometimento normativo foi identificado com pouca intensidade, a média foi de 2,72, isso indica que os funcionários questionados não sentem tanto a obrigação moral para com a empresa e que se em algum momento lhes fosse dada uma oportunidade mais vantajosa, poderiam abandonar a empresa sem culpa. No quadro 1 é possível verificar a média das respostas por tipo de comprometimento e a média por cada questão que compôs o instrumento de pesquisa.

**Quadro 1 – Tipos de comprometimento, questões e médias**

<b>Tipo de Comprometimento</b>	<b>Média</b>	<b>Questões</b>	<b>Média por questão</b>
Comprometimento Afetivo	3,41	1. Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização.	3,73
		2. Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.	3,32
		3. Eu sinto um forte senso de integração com minha organização.	3,23
		4. Eu me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.	2,82
		5. Eu me sinto como uma pessoa de casa na minha organização.	3,64
		6. Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.	3,73
Comprometimento Instrumental	3,48	7. Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.	3,82
		8. Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para eu deixar minha organização agora.	3,95
		9. Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	4,00
		10. Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.	3,00
		11. Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.	2,68
		12. Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas.	3,41
Comprometimento Normativo	2,72	13. Eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer na minha empresa.	2,86
		14. Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.	2,41
		15. Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.	2,05
		16. Esta organização merece minha lealdade.	3,18
		17. Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	2,09
		18. Eu devo muito a minha organização.	3,73

Fonte: Pesquisa direta, 2018.

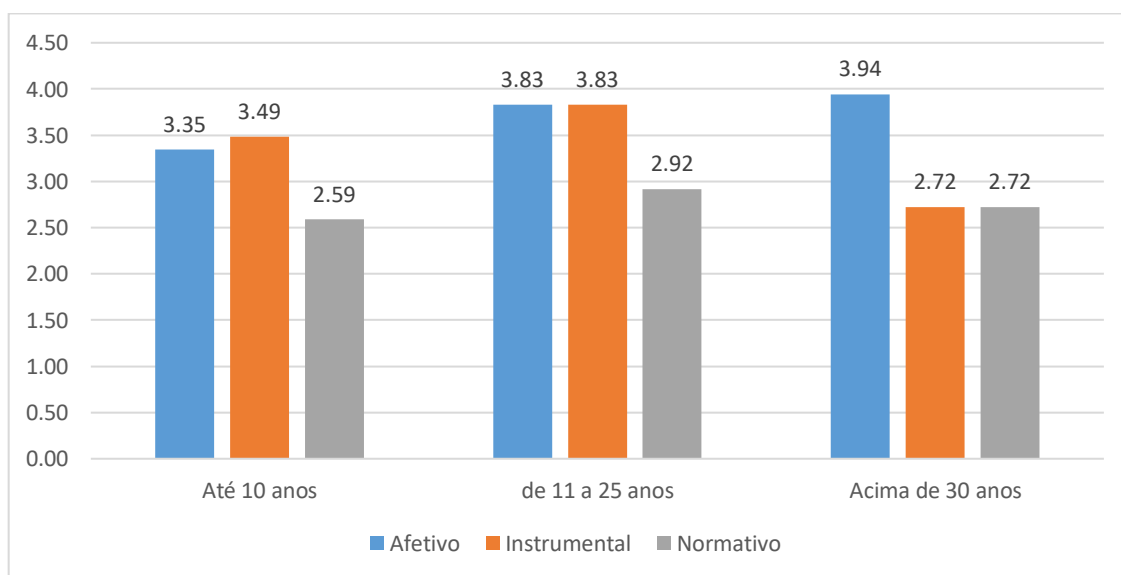
Ao se observar os empregados agrupados por tempo no emprego (gráfico 1), nota-se que o comprometimento afetivo aparece com maior destaque entre os funcionários que possuem mais de trinta anos de vínculo, com média de 3,94 pontos. Entre esses trabalhadores os demais tipos de comprometimento aparecem com intensidade semelhante (média de 2,72

pontos). Esses dados apontam que a razão pela qual eles permanecem na organização é o afeto sentido pelo trabalho, provavelmente por terem se acostumado com as atividades e com as pessoas com quem convivem. Esse resultado pode ser explicado pelas características que compõem o comprometimento afetivo, já que aponta que os funcionários se sentem em casa, se preocupam com os problemas e se sentiriam felizes em passarem o resto da vida naquela organização, além da hipótese de que para um empregado que trabalhou no mesmo lugar por mais de trinta anos, não faria sentido abandoná-la depois de tantos anos.

Entre os empregados que estão de onze e 25 anos na empresa, observou-se que os dois primeiros tipos de comprometimento – afetivo e instrumental – apareceram com a mesma média de pontuação, 3,83 pontos. Isto indica que esses funcionários gostam do seu emprego na mesma medida em que eles necessitam dele. Enquanto o comprometimento normativo aparece com média menor, 2,92 pontos, indicando que sentem pouca obrigação moral para com a organização.

Já entre os funcionários com menor tempo no emprego – menos de dez anos – verificou-se que o comprometimento instrumental é predominante. Uma hipótese para explicar isso poderia ser o fato de ainda não terem tido tempo suficiente para desenvolver os aspectos que caracterizam o comprometimento afetivo (como vontade de passar o resto da vida nesta carreira e se sentir em casa na empresa) e o comprometimento normativo (como obrigação moral, gratidão e lealdade para com a organização).

**Gráfico 1 - Tipos de comprometimento por tempo no emprego**

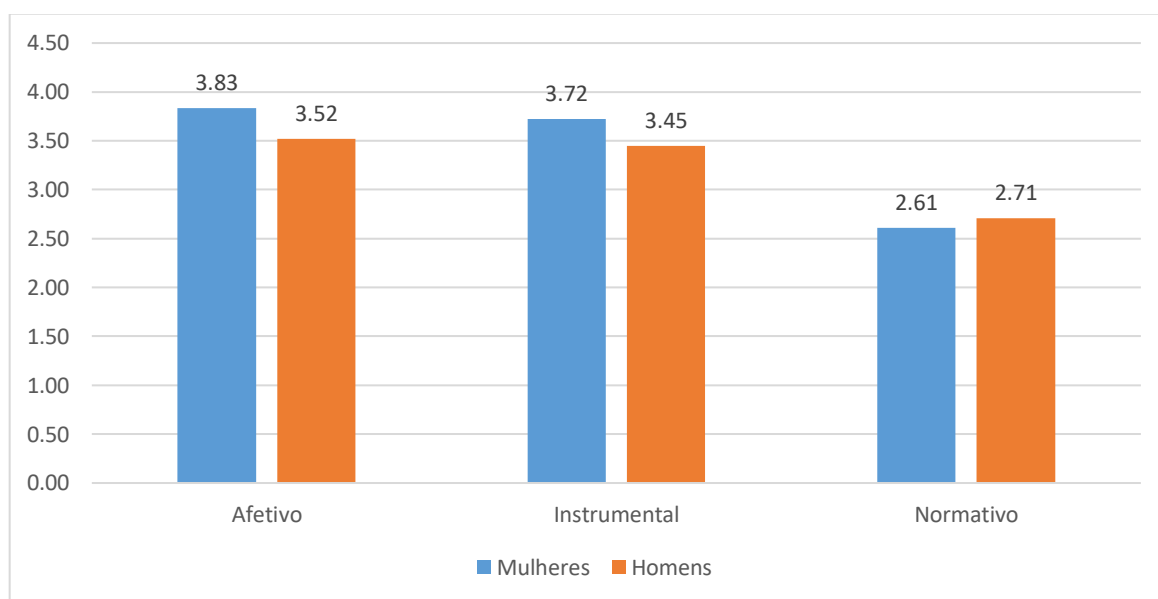


Fonte: Pesquisa direta, 2018.



No gráfico 2 é possível verificar as médias obtidas nas respostas separando homens e mulheres. Nota-se que os valores não são muito diferentes e que a ordem em que os comprometimentos aparecem é a mesma para ambos os sexos: em primeiro o afetivo, em segundo o instrumental e por último, o normativo. Ainda é possível verificar que o comprometimento afetivo e o instrumental aparecem com maior média entre os homens e o normativo, entre as mulheres, mas a diferença é pequena em ambos os casos. No universo investigado as mulheres representam apenas 13,64% dos empregados, é possível que isso seja um dos motivos pelos quais as mulheres demonstraram ter um maior comprometimento normativo por se sentirem mais gratas e com obrigação moral de permanecer na empresa pela oportunidade que tiveram em ingressar tendo considerado que se trata de um trabalho mais frequentemente exercido por homens.

**Gráfico 2 – Tipos de comprometimento por sexo do trabalhador**

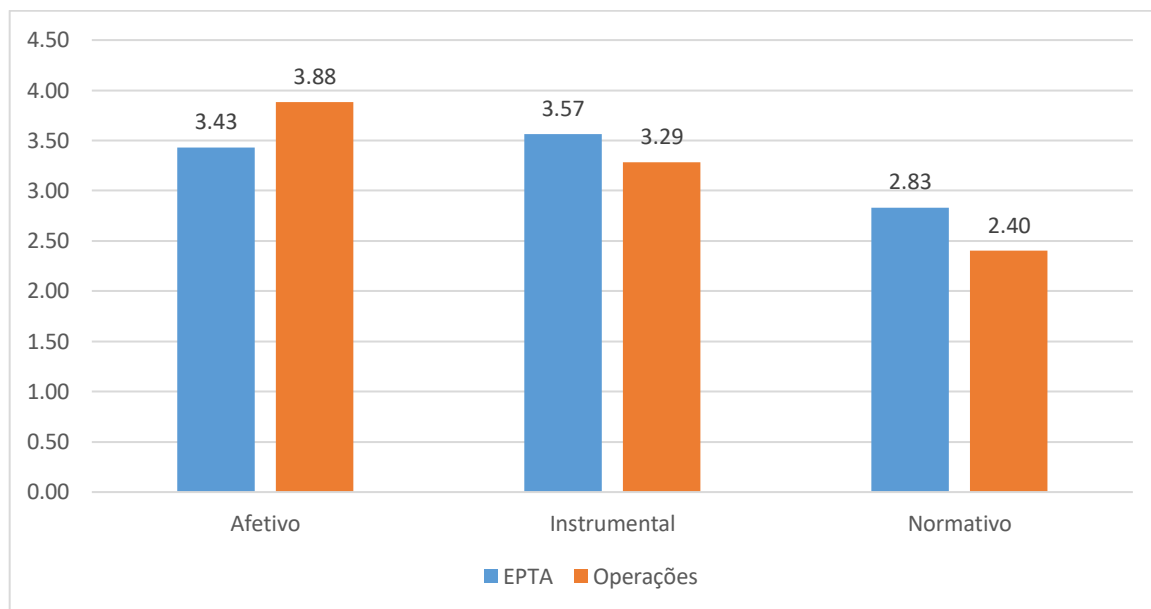


Fonte: Pesquisa direta, 2018.

Por último foram feitas análises dos tipos de comprometimento por setores da empresa (gráfico 3). Nesse caso, os dados demonstraram que os funcionários que possuem maior grau de comprometimento afetivo (em média 3,88 pontos) estão no setor de operações. Neste mesmo setor o comprometimento instrumental aparece em segundo lugar (em média 3,29 pontos) e o normativo em terceiro (em média 2,40 pontos). Já no setor de EPTA, o tipo de comprometimento que apareceu com maior relevância foi o instrumental (em média 3,57 pontos) com pouca diferença em relação ao segundo lugar que teve média de 3,43 pontos, sendo este o comprometimento afetivo. O comprometimento normativo apareceu com menor

relevância também neste setor, sendo que sua média foi 2,61 pontos. Os valores obtidos nas análises do setor de EPTA refletem as médias obtidas nos dados da empresa como um todo.

**Gráfico 3 – Tipos de comprometimento por setor da empresa**



Fonte: Pesquisa direta, 2018

## 5 CONCLUSÃO

O presente estudo objetivou identificar qual o comprometimento organizacional predominante entre os funcionários da Infraero no Aeroporto de Montes Claros. Os resultados encontrados mostram que a empresa possui os três tipos de comprometimento em relativo equilíbrio, sendo o normativo aquele com menos influência dentre os funcionários. Tal configuração se apresenta sob qualquer dos diversos ângulos analisados.

Esse cenário observado evidencia que os funcionários se sentem recompensados pela empresa, dando menor relevância a uma “obrigação” de continuar trabalhando nela. O fato de a empresa oferecer estabilidade e possuir baixa rotatividade contribui para que isso aconteça.

Diante disso, à organização compete buscar meios de manter e elevar a percepção boa dos funcionários, aumentando o comprometimento afetivo, com isso criando condições para melhora contínua do desempenho dos empregados e dos resultados da organização.

Ressalta-se como limitação deste estudo o fato dele ter sido conduzido apenas em uma unidade operacional da empresa, e também que os resultados encontrados não podem representar o comportamento da totalidade dos funcionários da empresa. Propõem-se, então,

estudos mais abrangentes que possam retratar o perfil de toda a organização. Outra investigação pertinente e esmiuçadora do tema será aquela que busque conhecer a relação que cada perfil de comprometimento tem com a produtividade.

## **ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF INFRAERO EMPLOYEES**

### **ABSTRACT**

**Objective:** This article aimed to identify the types of organizational commitment, according to the definition of Meyer and Allen, in the Infraero–Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária, focusing on the employees of the Administrative, Operations and Maintenance sectors, and the Service Provider Station of Air Traffic (EPTA) of Montes Claros Airport. **Method:** A descriptive study was carried out using a structured questionnaire, which was treated by descriptive statistics using the weighted mean technique, using the mean per question and type of impairment, in the extracts by sex, time of employment and by sector, in a universe of 22 respondents. **Results:** Considering all the employees, the continuance commitment had an average of 3.48, the affective 3.41 and the normative 2.72. In the observation by time of employment, it was observed among those with up to ten years, 3.35 affective, 3.49 continuance and 2.59 normative; those between 11 and 25 years of employment presented 3.83 affective, 3.83 continuance and 2.92 normative; and among those with 26 years or more, 3.94 affective, 2.72, continuance and 2.72 normative were observed. In the analysis by sex, we obtained 3.83 affective, 3.72 continuance and 2.61 normative, for women, and 3.52 affective, 3.45 continuance and 2.71 normative for men. In the analysis by sector, we observed 3.43 affective, 3.57 continuance and 2.83 normative for EPTA, and 3.88 affective, 3.29 continuance and 2.40 normative for Operations and Maintenance. **Conclusion:** It was possible to identify among Infraero employees the existence of all types of organizational commitment, without highlighting any of them.

**Keywords:** Organizational Commitment; Instrumental; Continuance; Normative.

## REFERÊNCIAS

BASTOS, A. V. B. **Comprometimento organizacional**: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. Brasília, 1994a. Tese (Doutorado em Psicologia) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília.

BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. **The American Journal of Sociology**, v. 66, p. 32-40, 1960.

COLETA, M.F.D; NAVES, E.M.R. Cultura e comprometimento organizacional em empresas hoteleiras. **Revista de Administração Contemporânea**. v.7, Curitiba, 2003.

MCGEE, G. W.; FORD, R. C. Two (or more?) dimensions of organizational commitment: reexamination of the affective and continuance commitment scales. **Journal of Applied Psychology**, v. 72, n. 4, p. 638-641, 1987.

MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento organizacional, características pessoais e performance no trabalho**: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional. Natal, 1997. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

MEDEIROS, C. A. F., ENDERS, W. T. (1998). Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v.2, n.3, 1998.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. Testing "side-bet theory" of organizational commitment: some methodological considerations. **Journal of Applied Psychology**, v. 69, n. 3, p. 372-378, 1984.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, p. 61-89, 1991.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **Commitment in the workplace**: theory, research and applications. Thousand Oaks, CA: Sage, 1997.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; GELLATLY, I. R. Affective and continuance commitment to the organization: evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. **Journal of Applied Psychology**, v. 75, n. 6, p. 710-720, 1990.

MOTTAZ, C. J. **Determinants of organizational commitment**. Human Relations, v. 41, n. 6, p. 467-482, 1988.

MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. **Employee-organizations linkages**: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover. New York: Academic Press, 1982.

OLIVEIRA, A. de F. **Valores e ritos organizacionais como antecedentes do vínculo afetivo com a organização**. Brasília, 1997. 143 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília.

SCHEIN, Edgar. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco, Jossey Bass Publications.

2ª Ed. 1989.

TAMAYO, Álvaro. Valores organizacionais e comprometimento afetivo. **Revista de Administração Mackenzie**, ano 6, n-3, p. 192-219, 2005.

WIENER, Y. Commitment in organizations: anormative view. **Academy of Management Review**, v. 7, n. 3, p. 418-428, 1982

# ANÁLISE DOS INDICADORES FINANCEIROS DA COMPANHIA LATAM AIRLINES: UM ESTUDO SOBRE A SITUAÇÃO FINANCEIRA NOS ANOS DE 2014 E 2015

MONTEIRO, Matheus Henrique Borges<sup>1</sup> OLIVEIRA,

Mayllon Thiago Santos<sup>2</sup> PARANHOS, Bruno Leite<sup>3</sup>

SILVA, Roberto César Faria e<sup>4</sup>

**Resumo:** A companhia LATAM Airlines Group S/A surgiu da fusão da LAN Airlines e com a TAM Linhas Aéreas. Devido ao início de suas operações na Colômbia e das cinzas vulcânicas que levaram ao cancelamento de voos na região em 2011, a Latam estimou melhorias nos lucros nos primeiros quatro anos de operação. Nesse contexto, o presente artigo teve como objetivo geral analisar os indicadores financeiros da empresa nos anos de 2014 e 2015. Para atingi-lo, o estudo teve como objetivos específicos analisar a liquidez da empresa, analisar sua rentabilidade e endividamento nos respectivos anos. Para tal finalidade, realizou-se uma pesquisa exploratória de natureza quantitativa. Para a realização da pesquisa realizou-se um estudo de caso, onde a unidade de análise se deu através de uma pesquisa documental a partir das demonstrações financeiras da empresa em estudo. A partir da análise dos dados coletados, verificou-se que a empresa apresentou um declínio financeiro em relação a seus índices.

**Palavras-chave:** Índices financeiros; liquidez; rentabilidade; endividamento.

---

<sup>1</sup> Acadêmico do 3º período do curso de Administração da Universidade Estadual de Montes Claros - MG. E-mail: matheusmonteiro23@hotmail.com.

<sup>2</sup> Acadêmico do 3º período do curso de Administração da Universidade Estadual de Montes Claros - MG. E-mail: mayllonoliveira@outlook.com

<sup>3</sup> Acadêmico do 3º período do curso de Administração da Universidade Estadual de Montes Claros - MG. E-mail: mayllonoliveira@outlook.com

<sup>4</sup> Professor do curso de Administração da Universidade Estadual de Montes Claros.

**Abstract:** LATAM Airlines Group S / A came from the merger of LAN Airlines and TAM Linhas Aéreas. Due to the start of operations in Colombia and the volcanic ash that led to the cancellation of flights in the region in 2011, Latam estimated improvements in profits in the first four years of operation. In this context, the main objective of this article was to analyze the company's financial indicators in 2014 and 2015. In order to achieve this, the study had the specific objectives of analyzing the company's liquidity, analyzing its profitability and indebtedness in the respective years. For this purpose, an exploratory research of a quantitative nature was carried out. For the accomplishment of the research a case study was carried out, where the unit of analysis was done through documentary research from the financial statements of the company under study. From the analysis of the collected data, it was verified that the company presented a financial decline in all the indices of this research.

**Key Words:** Financial indices; liquidity; Indebtedness; profitability.

## 1 INTRODUÇÃO

LATAM Airlines Group S/A é o nome da companhia aérea criada após o anúncio da fusão entre a chilena LAN Airlines e a brasileira TAM Linhas Aéreas. Pelo tamanho de sua frota e volume de passageiros, a LATAM Airlines é a maior empresa aérea da América Latina e de todo o Hemisfério Sul (G1.Mundo, 2012).

O grupo empresarial inclui a LAN Airlines e suas subsidiárias no Peru, Argentina, Colômbia e Equador; LAN Cargo e suas subsidiárias; TAM Linhas Aéreas; TAM Airlines e todas as holdings da LAN e da TAM. A criação do grupo foi anunciada em 13 de agosto de 2010 por ambas as companhias e sua formação foi concluída em 22 de junho de 2012. Cada companhia mantém suas operações separadamente e suas respectivas sedes em Santiago e em São Paulo (LATAM, 2016).

A fusão permitiu um maior desenvolvimento das economias de escala entre ambas as empresas e beneficia seus clientes com o aumento das opções de voos e destinos disponíveis. A associação entre LAN e TAM resulta no transporte de 60,3 milhões de passageiros por ano para 150 destinos, com uma receita de US\$ 13,5 bilhões e numa frota de 310 aeronaves. No início, ambas as empresas operavam separadamente em seus respectivos países. Porém, desde o dia 5 de maio de 2016, as companhias LAN e TAM adotaram a identidade LATAM Airlines. O nome escolhido foi o próprio nome do grupo, LATAM Airlines, que além de unir os nomes de LAN e TAM, é uma referência a “Latin American”. A transição das marcas deverá ser feita gradualmente e deve durar aproximadamente 3 anos. A primeira aeronave com a nova identidade, um Boeing 767 foi entregue no dia 29 abril de 2016 (LATAM, 2016).

A companhia aérea resultante da fusão da chilena LAN Airlines e da brasileira TAM Linhas Aéreas atingirá receita de cerca de US\$ 17,5 bilhões em 2014, segundo projeções de um relatório divulgado pelo banco de investimentos chileno Banchile Inversiones. A Banchile prevê também que o Ebitdar da Latam chegará a US\$ 3,3 bilhões em 2015, enquanto o lucro ajustado por ADR (recibos de ações negociados em Nova York) deverá ser de US\$ 2,60 (G1.Economia, 2017).

Em 2011, a LAN apresentou lucro líquido de US\$ 320,2 milhões, uma queda de 23,7% em relação ao ano anterior, basicamente por causa do início de suas operações na Colômbia e das cinzas vulcânicas que levaram ao cancelamento de voos na região. A Latam estima que as sinergias da fusão alcançarão entre US\$ 600 milhões e US\$ 700 milhões nos primeiros quatro anos de operação (G1.Economia, 2017).

Partindo desse pressuposto torna-se importante o presente estudo para a análise dos índices financeiros da empresa anos após a fusão. Para tal finalidade, o presente artigo teve como objetivo geral analisar os indicadores financeiros da empresa LATAM Airlines nos anos de 2014 e 2015. Para atingir esse objetivo, o estudo teve como objetivos específicos analisar a liquidez da empresa; rentabilidade da mesma e seu endividamento global nos anos de 2014 e 2015.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **Balanco patrimonial**

De acordo com Gitman (2010, p. 43), “o balanço patrimonial é uma descrição resumida da posição financeira da empresa em certa data”. Além disso, podemos concluir que, em todo balanço patrimonial, o total do ativo sempre será igual ao total do passivo. Por exemplo: se num determinado balanço o total do ativo for de R\$ 50.000, obrigatoriamente, o total do passivo também será de R\$ 50.000, equivalendo ambos os lados do balanço.

### **Demonstração de resultados**

De acordo com Gitman (2010), a demonstração de resultado é um resumo dos resultados operacionais da empresa durante um determinado período. O mesmo afirma que:

As mais comuns abrangem um período de um ano encerrado numa data específica, normalmente 31 de dezembro de cada ano. Muitas grandes empresas, contudo, opera num ciclo financeiro de 12 meses, chamado de ano fiscal, que se encerra em alguma outra data. Além disso, é comum elaborar demonstrações de resultados mensais para uso da administração e obrigatório fornecer aos acionistas de companhias abertas demonstrações de resultados trimestrais (GITMAN, 2010, p. 41).

Nesse contexto, Ed Luiz Ferrari (2012, p.677) afirma que a demonstração contábil “tem por objetivo evidenciar a situação econômica da entidade a qual se traduz em lucro ou prejuízo líquido do período”.

### **Diagnóstico das demonstrações financeiras**

O objetivo da Análise das Demonstrações Financeiras é oferecer um diagnóstico sobre a situação real em que percorre a relação econômico-financeira da organização, utilizando relatórios contábeis e outras informações necessárias à análise, relacionando-se prioritariamente a utilização por parte de



terceiros.

## Índices financeiros

A análise de índices, segundo Gitman (2010) envolve métodos de cálculo e interpretação de índices financeiros para analisar o desempenho da empresa. Para fazer essa análise, são de fundamental importância a demonstração do resultado e o balanço patrimonial.

### Indicadores de liquidez

De acordo com Assaf Neto (2010, p.103) “os indicadores de liquidez visam medir a capacidade de pagamento (folga financeira) de uma empresa, ou seja, sua habilidade em cumprir corretamente as obrigações passivas assumidas”.

Já para Matarazzo (2003, p. 163 - 164) “este índice não pode ser confundido com índice de capacidade de pagamento, pois os índices de liquidez não são extraídos do fluxo de caixa que comparam as entradas com as saídas de dinheiro”.

### Índice de liquidez corrente

O índice de liquidez corrente é um dos índices financeiros mais utilizados pelas empresas, pois o mesmo mensura a capacidade da empresa de atender suas obrigações em curto prazo (GITMAN, 2001).

“De modo geral, quanto maior o índice de liquidez corrente, mais líquida a empresa” (GITMAN, 2010, p. 52). Ele é expresso pela seguinte fórmula (Gitman, 2001):

$$\text{liquidez corrente} = \frac{\text{Ativo circulante}}{\text{Passivo circulante}}$$

Um índice de liquidez corrente de 2,0 é tido como aceitável, mas depende do setor e do ambiente na qual a organização está inserida no mercado (Gitman, 2001). Por exemplo: um índice de liquidez corrente de 1,0 seria considerado aceitável para uma empresa que presta serviços públicos, mas poderia não ser considerado ótimo para uma fábrica.

Quanto mais previsíveis os fluxos de caixa da empresa, menor será o índice de liquidez corrente aceitável.

### Índice de liquidez seca

Similar ao índice de liquidez corrente, porém exclui do cálculo o estoque, que costuma ser o menos líquido dos ativos circulantes (Gitman, 2001).

Sabe-se que os estoques, apesar de serem classificados como itens circulantes (curto prazo), não apresentam normalmente liquidez compatível com o grupo

patrimonial em que estão incluídos. Sua realização é, na maioria das vezes, mais demorada e difícil que a dos demais elementos que compõem o ativo circulante (ASSAF NETO, 2010, p. 104).

O índice de liquidez seca é calculado pela fórmula apresentada a seguir (GITMAN, 2001):

$$\text{Índice de liquidez seca} = \frac{\text{Ativo circulante} - \text{estoques}}{\text{Passivo circulante}}$$

Para Gitman (2010), quanto maior o índice de liquidez seca, melhor.

## **Capital Circulante Líquido**

O capital circulante líquido, apesar de não ser realmente um índice, ele tem a capacidade de medir comumente a liquidez global de uma empresa, sendo calculado pela fórmula a seguir (Gitman, 2001):

$$\text{Capital circulante líquido} = \text{Ativo circulante} - \text{passivo circulante}$$

## **Índices de rentabilidade**

“Há muitas medidas de rentabilidade. Tomadas em seu conjunto, essas medidas permitem aos analistas avaliar os lucros da empresa em relação a um dado nível de vendas, um dado nível de ativos ou o investimento dos proprietários” (GITMAN, 2010, p. 58).

Segundo Assaf Neto (2010, p. 107):

Estes indicadores visam avaliar os resultados auferidos por uma empresa em relação a determinados parâmetros que melhor revelem suas dimensões. Uma análise baseada exclusivamente no valor absoluto do lucro líquido traz normalmente sério viés de interpretação ao não refletir se o resultado gerado no exercício foi condizente ou não com o potencial econômico da empresa (ASSAF NETO, 2010, p. 107).

## **Margem de lucro bruto**

Essa margem “mede a porcentagem de cada unidade monetária de vendas que permanece após a empresa deduzir o valor dos bens vendidos. Quanto maior a

margem de lucro bruto, melhor para a empresa” (GITMAN, 2010, p. 58). O mesmo propõe a seguinte fórmula para seu cálculo:

$$\text{Margem de lucro bruto} = \frac{\text{Lucro bruto}}{\text{Receita de vendas}}$$

## **Margem de lucro operacional**

De acordo com Gitman (2010, p. 58) a margem de lucro operacional “mede a porcentagem de cada unidade monetária de vendas remanescente após a dedução de todos os custos e despesas exceto juros, imposto de renda e dividendos de ações preferenciais”. A seguinte fórmula para o autor é de suma importância:

$$\text{Margem de lucro operacional} = \frac{\text{Lucro operacional}}{\text{Receita de vendas}}$$

Para Gitman (2010), é preferível uma margem de lucro operacional alta.

## **Margem de lucro líquido**

Segundo Gitman (2010, p.59) essa margem “mede a porcentagem de cada unidade monetária de vendas remanescente após a dedução de todos os custos e despesas, inclusive juros, impostos e dividendos de ações preferenciais”.

A margem de lucro líquido é calculada através da seguinte fórmula:

$$\text{Margem de lucro líquido} = \frac{\text{Disponível}}{\text{Receita de vendas}}$$

Ainda de acordo com Gitman (2010) a margem de lucro líquido é uma medida que vem sendo frequentemente associada ao sucesso de uma empresa em relação ao lucro obtido com as vendas.

## **Endividamento**

### **Índice de endividamento geral ou global**

Segundo Gitman (2001) o índice de endividamento geral mensura a proporção do total de ativos financiados pelos credores da empresa. O índice é calculado como a seguir (Gitman, 2001):

$$\text{de endividamento geral} = \frac{\text{Passivo Índice}}{\text{Ativo circulante}}$$

Alavancagem financeira é o aumento do risco e retorno eventualmente pelo uso de financiamento a custo fixo, bem com suas dívidas e ações preferenciais (Gitman 2001). Portanto, segundo Gitman (2001), quanto mais dívida à empresa usa em relação ao seu total de ativos, maior é a sua alavancagem financeira.

## **3 METODOLOGIA**

Em relação ao objetivo deste artigo, a pesquisa foi de caráter exploratório. O objetivo de uma pesquisa exploratória é familiarizar-se com um assunto ainda pouco conhecido, pouco explorado. Por ser um tipo de pesquisa muito específica, quase sempre ela assume a forma de um estudo de caso (GIL, 2008).

O método é o estudo de caso para melhor obtenção de dados, que conforme Yin (2001), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que compreende um método que abrange tudo em abordagens específicas de coletas e análise de dados. Já para Gil (2009, p. 61-62) o estudo de caso requer avaliação quantitativa, pois seu objetivo é o estudo de uma unidade social que se analisa profunda e intensamente. O mesmo autor ainda afirma que:

Trata-se de uma investigação empírica que pesquisa fenômenos dentro de seu contexto real, onde o pesquisador não tem controle sobre eventos e variáveis, buscando apreender a totalidade de uma situação e, criativamente, descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto. (GIL, 2009, p. 62).

Quanto à natureza, foi utilizada a pesquisa quantitativa, que segundo Gil (2009, p. 61) a pesquisa quantitativa predomina mensurações.

Além do estudo de caso para melhor obtenção dos dados, foi utilizada a pesquisa bibliográfica. A partir do material selecionado, a pesquisa bibliográfica busca conhecer, analisar e explicar contribuições sobre determinado assunto, tema ou problema.

Segundo Gil (2009, p. 54) “uma pesquisa bibliográfica procura explicar e discutir um assunto, tema ou problema com base em revistas publicadas em livros, periódicos, revistas, enciclopédias, dicionários, jornais, sites, CDs, anais de congressos etc.”. A unidade de análise do estudo se deu através de uma pesquisa documental que, segundo Gil (2009), a pesquisa documental é característica dos estudos que utilizam documentos como fontes de dados, informações e evidências.

A partir desses métodos e técnicas, pretende-se alcançar objetivos e informações que respondam ao problema questionado nesse artigo.

## **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS**

Para realizar a análise da liquidez, atividade e rentabilidade foram coletados os Balanços Patrimoniais e as DREs da empresa correspondentes aos anos de 2014 e 2015. A seguir apresentam-se os resultados obtidos através dos índices calculados.

### **Análise de liquidez**

A análise dos índices de liquidez visa fornecer um indicador da capacidade da empresa de pagar suas dívidas. Para tal, foi calculada a partir de dois índices: índice de liquidez corrente e índice de liquidez seca.

Os índices de liquidez corrente da LATAM foram de aproximadamente 0,83 e 0,78 correspondentes aos anos de 2014 e 2015 respectivamente. A empresa apresentava uma péssima liquidez corrente em ambos os anos. Sendo que em 2015 esse índice piorou em, aproximadamente, 5,79% em relação ao ano anterior, ou seja, houve um declínio.

Quanto ao índice de liquidez seca a empresa apresentava índices de aproximadamente 0,78 e 0,74 correspondentes aos anos de 2014 e 2015 respectivamente. Nota-se que a empresa não dispunha de capital suficiente para quitar suas dívidas em ambos os anos. Vale ressaltar que no exercício findo em 2015 houve um declínio nesse índice de cerca de 4,5% em relação ao exercício anterior.

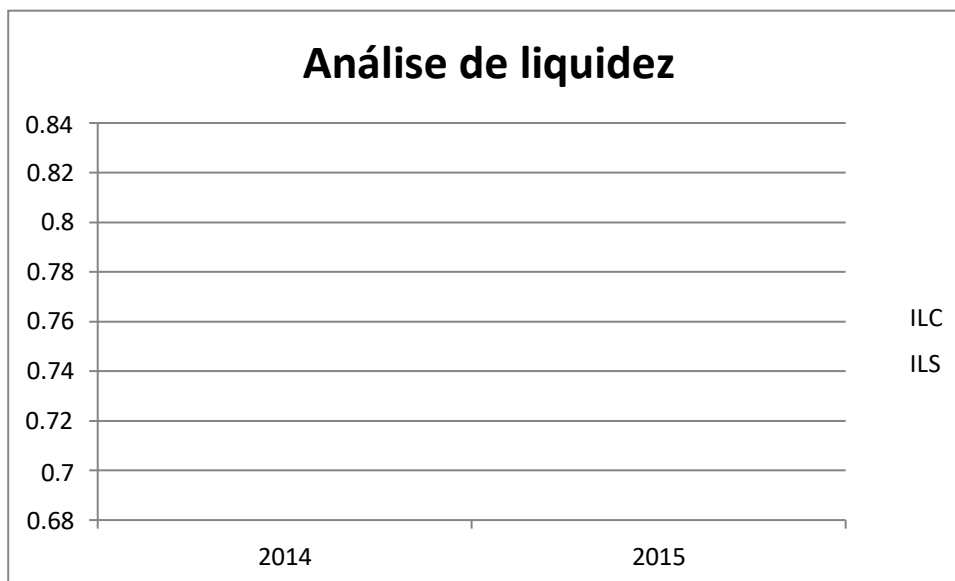


GRÁFICO 01 – Índice de Liquidez Corrente e índice de liquidez seca entre 2014 e 2015.  
 Fonte: Pesquisa direta, 2017.

## Análise de rentabilidade

A análise de rentabilidade visa avaliar os lucros da empresa em relação às vendas, os ativos ou investimento dos proprietários. Para essa análise foram calculadas as margens de lucro bruto, de lucro operacional e de lucro líquido.

A empresa apresenta margens de lucro bruto de aproximadamente 24,85% e 14,53%, correspondentes aos anos de 2014 e 2015 respectivamente. Percebe-se que a margem de lucro bruto teve uma queda de aproximadamente 41,53% em relação ao ano anterior. Essa queda se deu, principalmente, pelo fato de o custo dos serviços vendidos ter aumentado em 10,22% em relação a 2014, ao passo que a receita diminuiu em 3,09%.

Devido à queda da margem de lucro bruto, a sua margem de lucro operacional também apresentou um decréscimo. As margens de lucro operacional se apresentaram aproximadamente da seguinte forma, 0,2 para o ano de 2014 e -0,3 para o ano de 2015. Nota-se que houve um prejuízo operacional no ano de 2015, esse prejuízo deve pela queda de 43,34% no lucro bruto da empresa enquanto as despesas diminuíram 41%.

A margem de lucro líquido que já apresentava prejuízo em 2014, cerca de -2,22%, piorou consideravelmente, aumentando o prejuízo para aproximadamente -7,17%.

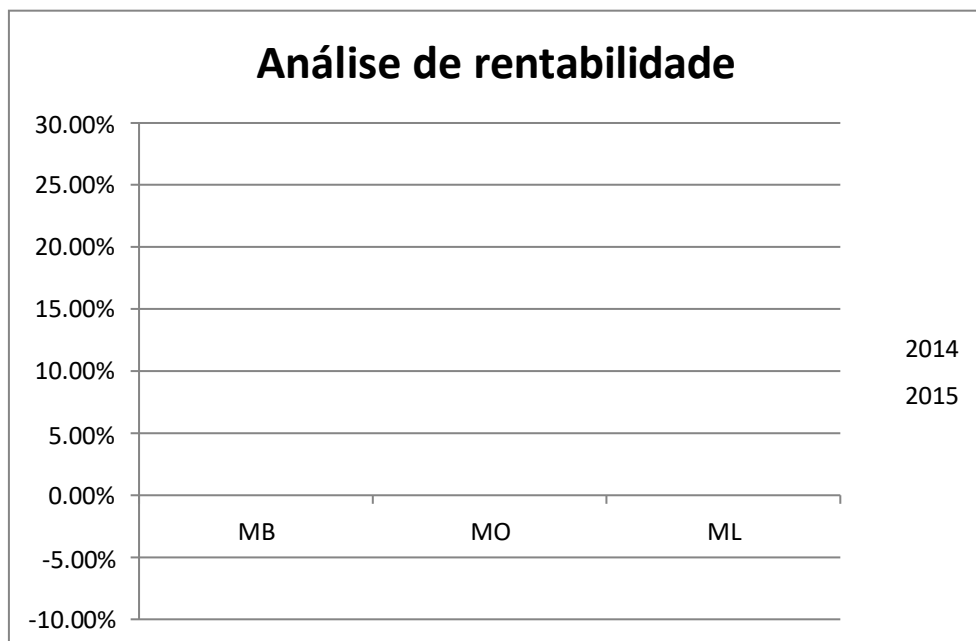


GRÁFICO 02 – Rentabilidade entre 2014 e 2015.  
 Fonte: Pesquisa direta, 2017.

## Análise do endividamento

O endividamento mensura a proporção do total de ativos financiados pelos credores da empresa. Quanto maior for esse índice, maior será o montante de dinheiro de outras pessoas sendo usado em uma tentativa de gerar lucros. Para essa análise foi calculado o índice de endividamento geral.

O índice de endividamento global para a empresa em 2014 é 91,23% e em 2015 de aproximadamente 98,87%. Os índices indicam que a empresa financiou quase que o todo o seu ativo com dívidas, aumentando seu grau de endividamento em 7,64%.

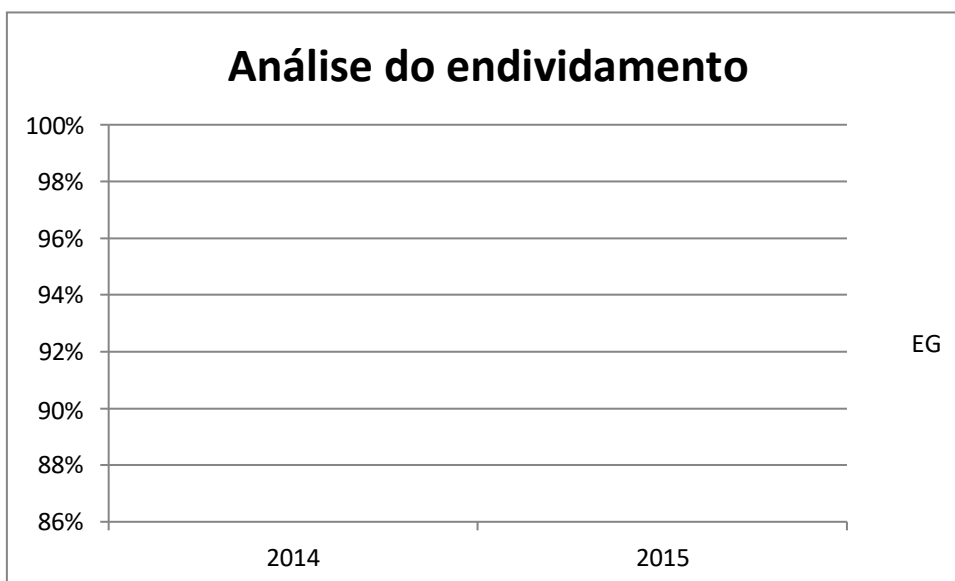


GRÁFICO 03 – Endividamento global entre 2014 e 2015. Fonte: Pesquisa direta, 2017.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse artigo teve como objetivo analisar as variações que ocorreram nos indicadores de liquidez, de rentabilidade e endividamento global da LATAM Airlines entre os anos de 2014 e 2015.

A análise de liquidez foi calculada a partir dos índices: liquidez corrente e liquidez seca. Verificou-se que a empresa possuía uma baixa solidez em ambos os anos, se destacando o ano de 2015 onde sua liquidez declinou, principalmente, a liquidez corrente com uma queda de aproximadamente 5,79%.

Para a análise da rentabilidade, calculou-se a margem de lucro bruto, a margem de lucro operacional e a margem de lucro líquido. Através destes cálculos, notou-se que seguindo os outros índices houve um declínio na rentabilidade que já apresentava prejuízo de 2,22% e aumentou para 7,17%.

A análise de endividamento foi calculada a partir do índice de endividamento global. Nele foi constatado que a empresa possui um alto grau de endividamento cerca de 91,23% do seu ativo estava comprometido com terceiros.

Portanto ocorreram mudanças nos indicadores financeiros analisados neste período, onde se pode constatar que de forma geral todos os índices calculados (liquidez, endividamento e rentabilidade) pioraram.

Recomenda-se a realização de estudos mais recentes que considerem a análise de um maior número de índices por um período de tempo maior.

## REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e Valor**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.



Disponível em <<http://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/latam-airlines-esta-muito-cautelosa-com-demanda-no-brasil.ghtml>>. Acesso em 23/07/2017.

Disponível em <<http://g1.globo.com/mundo/noticia/2012/06/lan-e-tam-concluem-fusao-e-nasce-a-latam-a-maior-companhia-aerea-da-ala-tina.html>>. Acesso em 20/07/2017.

Disponível em: <[https://www.latam.com/pt\\_br/sustentabilidade/gestao-de-sustentabilidade](https://www.latam.com/pt_br/sustentabilidade/gestao-de-sustentabilidade)>. Acesso em 20/07/2017.

FERRARI, Ed Luiz. **Contabilidade Geral, Teoria e mais de 1.000 questões**. 12 ed. Rio de Janeiro: Impetus, 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 2 ed. São Paulo: Atlas 2009.

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

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira Essencial**. 2 ed. São Paulo: Bookman, 2001.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

MATARAZZO, Dante C. **Análise Financeira de Balanço, Abordagem Básica e Gerencial**. São Paulo: Atlas, 1998.

# **ANÁLISE DO PERFIL DOS CONSUMIDORES DA FEIRA DE AGRICULTURA FAMILIAR: ESTUDO DE CASO DA FEIRA LOCALIZADA NO BAIRRO SÃO JOSÉ NA CIDADE DE MONTES CLAROS**

**SOBRINHO, Nelson Queiroz <sup>1</sup>  
RODRIGUES, Brenda Silva <sup>2</sup> MONTEIRO,  
Matheus Henrique Borges <sup>3</sup> SANTOS,  
Matheus Felipe Silva <sup>4</sup> CARDOSO, Bruno  
Vinícius Nunes <sup>5</sup> CORDEIRO, Ana Cristina  
Fernandes <sup>6</sup> RIBEIRO, Frederico Augusto  
Malta <sup>7</sup>**

## **RESUMO**

Ao buscar conhecer o perfil dos consumidores da feira de agricultura familiar de um bairro da cidade de Montes Claros – MG, foi realizada uma pesquisa mercadológica exploratória com abordagem quantitativa do tipo descritiva com estudo de caso, onde foram aplicados 120 questionários semi-estruturados, para os frequentadores da feira. O objetivo desta pesquisa foi identificar o perfil dos consumidores da recente feira de agricultura familiar da cidade, localizada no bairro São José. Como fundamento teórico foram utilizadas produções teóricas de diversos autores que escreveram sobre o assunto. Nos resultados obtidos, notou-se que a feira é frequentada por consumidores de todos níveis de escolaridades e faixa etária, sendo a maioria do sexo feminino. A feira possui um amplo alcance, no qual apresenta-se moradores de várias regiões da cidade, sendo 25% da região central. Neste estudo, notou-se que a maioria dos clientes está satisfeita com relação ao atendimento e aos produtos oferecidos nela. Ao final do estudo, foi possível concluir que os consumidores da feira, são fiéis e que uma boa parte deles frequenta a feira desde o início e a consideram uma atividade de lazer, mas, têm ressalvas a fazer com relação a higienização e novos ambientes. Notou-se que, a maioria se sente satisfeito com a feira e expressam o desejo de continuar a frequentar o local.

**Palavras-chave:** perfil, consumidor, feira, mercado, agricultura familiar.

---

<sup>1</sup> Acadêmico do Curso de Administração da UNIMONTES. <sup>2</sup>

Acadêmica do Curso de Administração da UNIMONTES. <sup>3</sup>

Acadêmico do Curso de Administração da UNIMONTES. <sup>4</sup>

Acadêmico do Curso de Administração da UNIMONTES. <sup>5</sup>

Acadêmico do Curso de Administração da UNIMONTES. <sup>6</sup>

Acadêmica do Curso de Administração da UNIMONTES.

<sup>7</sup> Professor da Universidade Estadual de Montes Claros – UNIMONTES.

# 1 INTRODUÇÃO

As feiras livres, consideradas as formas mais antigas e tradicionais de comercialização de produtos agropecuários ou hortifrutigranjeiros, se originaram na antiguidade, com a troca do excedente da produção entre os produtores que, mais tarde, passaram a comercializá-los em troca de dinheiro (SOUSA, 2004).

Mas, com o passar do tempo, essa modalidade de comércio foi perdendo espaço para outros formatos de varejo de alimentos, como as redes de supermercados, os varejões e os sacolões, devido a mudanças de hábitos e comportamento dos consumidores (GUIVANT, 2003). Vários fatores como, psicográficos, geográficos, de renda, cultura e idade, podem definir ou influenciar o comportamento de um determinado consumidor, no caso desta pesquisa os consumidores da feira do bairro São José da cidade de Montes Claros – MG.

Logo, para se conhecer melhor o comportamento dos consumidores de uma pequena feira no bairro São José em Montes Claros – MG, foi realizada uma pesquisa mercadológica que visou saber qual o comportamento dos consumidores dessa feira, buscando informações sobre renda, idade, habitação, e, mais rasamente, cultura e tradições desses consumidores.

Esta pesquisa justifica-se na necessidade de descobrir qual o perfil das pessoas que frequentam essa feira, descobrindo seu alcance, e a satisfação de seus consumidores em relação a aspectos como o ambiente da feira, os produtos, as preferências de produtos e os preços. Seus resultados ajudarão para o melhor conhecimento do consumidor e a melhoria da qualidade da feira.

Segundo Coutinho, Neves e Silva (2006), as feiras livres são consideradas uma importante estrutura de suprimento de alimentos das cidades, especialmente as interioranas, pois promovem o desenvolvimento econômico e social, fomentando a economia destas pequenas cidades. Oferecem produtos sempre frescos e permitem uma relação restrita entre consumidores e produtores e o poder de barganha exercido por eles. Foi com base nessa importância que a pesquisa ganhou corpo e tornou-se interessante de ser estudada.

A pesquisa teve como objetivo identificar o perfil dos consumidores da feira, verificar o nível de satisfação dos consumidores com relação aos produtos e ambiente, identificar os produtos preferidos pelos consumidores e suas sugestões de melhorias para a feira. Foi possível perceber ainda que a feira do bairro São José consegue atrair pessoas de várias áreas de Montes Claros, pela qualidade de seus produtos, atestada nas respostas dos próprios clientes, como será visto adiante.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **Conceito de Marketing**

Muitas pessoas pensam em marketing apenas como vendas e propagandas. Isso não causa nenhuma surpresa; afinal todos os dias somos bombardeados com comerciais de televisão, campanhas de mala direta e de telemarketing e ofertas de internet. Entretanto, segundo Kotler e Armstrong (2007, p.4), “vendas e propaganda constituem apenas a ponta do iceberg do marketing”. Ainda de acordo com seu pensamento Kotler e Armstrong (2007) faz inferência em sua obra, apontando que o marketing tem a função nos negócios de lidar com os clientes. Tendo ainda como principais objetivos atrair novos clientes, prometendo-lhes valor agregado superior ao concorrente, mantendo e cultivando clientes atuais, proporcionando-lhes satisfação.

Já Las Casas (2007, p.15) em sua obra menciona que:

Marketing é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos da organização ou indivíduo e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que estas relações causam no bem-estar da sociedade.

Já Churchill e Peter (2000, p.4) afirma que: “marketing é o processo de planejar a concepção, o preço, a promoção e a distribuição de bens e serviços para criar trocas que satisfaçam aos objetivos individuais e organizacionais”. Não há trocas sem consumidores e seus interesses e objetivos que moldam o seu perfil.

### **Perfil do Consumidor**

Fatores como idade e estilo de vida são também, fundamentais para definir o perfil do consumidor e traçar uma estratégia de marketing mais eficaz. A idade define qual o tipo de produto a empresa deve lançar, pois depende muito das motivações daquele cliente ao comprar um produto. Assim como o estilo de vida, mas este estilo de vida é difícil de se definir pois são inúmeras variáveis que se enquadram no processo.

Segundo Helena (2009, p.25):

O perfil do consumidor de hoje está voltado para a exigência da qualidade, tanto em produtos como em serviços. As empresas necessitam propiciar muito mais que a simples venda de um produto sendo que valores intangíveis como atendimento, pós-venda e manutenção de clientes passaram a ser imprescindíveis para “encantar” o cliente.

## Segmentação de mercado

A segmentação de mercado consiste na separação de consumidores em diferentes grupos conforme suas características, necessidades e preferências. Tendo isso em vista, Lamb (2004, p.206) define segmentação de mercado como: “um subgrupo de pessoas ou organizações que compartilham uma ou mais características e que tenham as mesmas necessidades de produtos”.

Para Churchill & Peter (2000), “segmentação de mercado é dividir um mercado em grupos de compradores potenciais que tenham semelhantes necessidades e desejos, percepções de valores ou comportamentos de compra”.

Esta segmentação requer a divisão do mercado para que possa haver maior especificação. De acordo com Cobra (1994, p.130):

Quando um mercado é subdividido em partes menores, que guardam as suas características básicas, dizemos que o conceito de segmentação de mercado foi aplicado. A segmentação pode ser geográfica, demográfica, por tipo de uso de produto, psicográfica, e outras formas[...].

Assim sendo, a segmentação de mercado inicia-se com o discernimento dos interesses e necessidades dos clientes. Com esta divisão de submercados homogêneos, deve-se procurar atender e satisfazer as necessidades de cada grupo de clientes que possuem necessidades semelhantes.

Kotler (1997) classifica formas de segmentação, sendo elas mais utilizadas no mercado de consumo. Ele sugere quatro tipos de critério:

- Segmentação geográfica, caracterizada por: país/região, dimensão do agregado populacional, clima, etc.;
- Segmentação demográfica, caracterizada por: sexo, idade, nível de rendimento agregado familiar, etc.;
- Segmentação psicográfica, caracterizada pelo: estilo de vida, personalidade, etc.;
- Segmentação por comportamento em relação ao produto.

Dias (2006) também explicita seu pensamento, assemelhando-se ao de Kotler (1997), porém acrescenta mais um tipo de segmentação, que é a:

- Segmentação por benefícios: esse critério divide o mercado conforme os benefícios que os clientes buscam.

O ideal é que a meta da administração seja a de segmentar o mercado de tal forma que cada faixa corresponda de maneira uniforme a um dado estímulo do marketing. (STANTON,1980).

Para isso existem alguns requisitos para a segmentação de mercado, segundo Cobra (1994) são estes:

- A. Um segmento precisa ser identificado e medido. O segmento precisa ser claramente definido, identificando quem está dentro e quem está fora do segmento. Com estas informações, é importante que sejam obtidos dados referentes a este grupo, como dados demográficos, sociais e culturais.
- B. Um segmento precisa evidenciar um potencial adequado. Para que um segmento apresente uma oportunidade de mercado um potencial atual deve ser evidente.
- C. Um segmento precisa ser economicamente acessível. Além de possuir um potencial atrativo, se é necessário utilizar métodos que torne o segmento acessível do ponto de vista econômico.
- D. Um segmento precisa ser estável. Se espera que o segmento seja razoavelmente estável, segmentos que surgem e desaparecem rapidamente, se tornam desinteressantes para serem trabalhados.
- E. A utilização adequada das ferramentas de segmentação de mercado, poderá auxiliar na tomada de decisão fazendo com que a empresa otimize seus pontos fortes e minimize seus pontos fracos, para que se obtenha o desempenho pretendido.

## **Comportamento do consumidor**

O consumo faz parte, de uma forma ou de outra, da vida de todos. A todo momento, nascem empresas e empreendedores na intenção de desenvolver produtos bem aceitos pelos consumidores e satisfazer às suas necessidades. Então, torna-se indispensável saber como funciona a cabeça desses possíveis consumidores, para atendê-los com mais assertividade. A respeito disso Limeira (2008, p. 4) afirma que comprar “é um tipo de comportamento que faz parte do nosso cotidiano”.

Os estudos acerca do comportamento do consumidor, visam, identificar as variáveis que rodeiam o consumidor, bem como as suas atitudes inconstantes perante diferentes produtos, levando-os a comprar, ou não algo. Com o passar dos anos, essa área de estudo foi tomando sua sustentação e credibilidade, dada a necessidade de entender como funciona esse comportamento, e como ocorrem as atividades diretamente envolvidas com a compra de bens e serviços. Segundo Mattar (1999, p. 158), "o objetivo de marketing ao pesquisar o comportamento, é entender melhor o consumidor e assim poder melhor antecipar ou prever o seu comportamento futuro".

Kotler (2006) define o comportamento do consumidor como cada indivíduo se comporta diante de um determinado produto e/ou serviço a ser obtido e/ou consumido, com o intuito de atender suas necessidades, sejam reais ou emocionais. O comportamento do consumidor é caracterizado pelas atividades mentais e emocionais consolidadas na seleção, aquisição e uso de produtos e/ou serviços para a satisfação de necessidades e desejos.

Mediante entendimento dos autores Sheth, Mittal e Newman (2001, p. 29) “o comportamento do cliente são as atividades físicas e mentais realizadas por clientes de bens de consumo e industriais que resultam em decisões e ações”. No momento da compra, o consumidor objetiva por fazer sua melhor escolha, diminuir o esforço em sua tomada de decisão, minimizar os sentimentos negativos, e maximizar a disposição de explicar a sua escolha.

"O comportamento do consumidor engloba o estudo de o que compram, por que compram, quando compram, onde compram, com que frequência compram e com que frequência usam o que compram" (SCHIFFMAN, KANUK, 2000, p. 5).

Segundo Kotler (2010, p. 13-14):

Ao longo dos últimos 60 anos, o marketing deixou de ser centrado no produto (Marketing 1.0) e passou a ser centrado no consumidor (Marketing 2.0). Hoje, vemos o marketing transformando-se mais uma vez, em resposta à nova dinâmica do meio. Vemos as empresas expandindo seu foco dos produtos para os consumidores, e para as questões humanas. Marketing 3.0 é a fase na qual as empresas mudam da abordagem centrada no consumidor para a abordagem centrada no ser humano, e na qual a lucratividade tem como contrapeso a responsabilidade corporativa.

Na concepção de Engel, Blackwell e Miniard (2000), o comportamento do consumidor consiste em uma atividade diretamente envolvida em obter, consumir e dispor de produtos e serviços, incluindo os processos decisórios que antecedem e sucedem estas ações.

Já na visão de Hawkins; Mothersbaugh; e Best (2007), o comportamento do consumidor abrange o estudo de indivíduo, grupos ou organizações e o processo que eles usam para selecionar, adquirir, usufruir e descartar os produtos e/ou serviços, para atender as necessidades e o impacto que esses processos têm sobre o comprador e a sociedade. Portanto, entender o comportamento do consumidor é um bom negócio, uma vez que as organizações existem para satisfazer as necessidades dos seus clientes.

## Feiras da agricultura familiar

Segundo Anieres e Izabelle (2016, p. 7):

[...] a importância da feira livre ultrapassa o viés econômico na medida em que se apresenta como um lugar de encontro, visto que, além das trocas comerciais, as pessoas buscam relações sociais, o lazer, o passeio e a diversão. Por isso, se admite que a feira livre possui uma importância cultural, social e política.

Já os autores Virgílio e Luciana (2013, p. 9) descrevem a feira como sendo:

[...] um espaço de vivência, pois é frequente o uso desse território temporário como lugar de comércio, de encontros, numa mistura de cotidiano e lazer. Ainda mesmo que estejam sendo realizadas atividades necessárias e rotineiras, é uma oportunidade de viver algo diferente, uma comemoração dentro do dia-a-dia. Entende-se que a feira é um lugar diferente e transformador, um ambiente de respeito, de gentilezas, alegre e unido: um espaço de socialização.

Tendo isso em vista, é de fundamental importância identificar o tipo de comercialização presente nestas feiras familiares. Michelotti foi quem sugeriu que a comercialização é um ponto de estrangulamento para a agricultura familiar, considerando que o modo de produção destas feiras já é comprovadamente eficiente (MICHELOTTI et al, 2009).

Ainda segundo Michelotti et al. (2009, p. 1): “a esses agricultores poucas opções de comercialização são apresentadas. Nesse contexto as feiras livres surgem como alternativa para escoamento da produção agrícola familiar”.

Sendo assim, de acordo com Costa et al. (2011, p. 4): “ Para uma categoria de produtos do setor agropecuário, os produtos frescos e consumidos *in natura*, a comercialização acontece em circuitos curtos” [...].

Canais de distribuição são definidos, de acordo com Coughlan et al. (2002, p. 20), como sendo “um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo”.

Ainda segundo Costa et al. (2011, p. 4)

Os canais de comercialização podem permitir reduzir o número de contatos entre produtores e consumidores finais, entretanto reconhece-se a necessidade de existir intermediários no processo de comercialização, sem o qual cada produtor teria que interagir com cada comprador em potencial para criar todos os intercâmbios possíveis de mercado.

Como observa Wilkinson (2003), os canais de comercialização dos produtos da agricultura familiar podem ser classificados em quatro: venda direta ao consumidor, integração vertical com o agronegócio processador, vendas para o setor de distribuição e mercados institucionais. Na economia familiar, também são muito importantes as formas não-monetárias de comércio, apesar de o assunto ser pouco estudado.



### **3. METODOLOGIA**

A metodologia refere-se ao conjunto de métodos e técnicas usadas em uma investigação (MICHEL, 2009). Dessa forma, no caso da presente pesquisa foi realizado um estudo qualitativo quanto à natureza, do tipo exploratório quanto aos objetivos, através de uma pesquisa de campo conforme procedimentos.

Segundo Marconi e Lakatos (p. 103, 2007):

A fixação dos objetivos, determinação de metodologia, coletas de dados, sua análise e a interpretação para elaboração do relatório final, tudo é previsto no projeto de pesquisa. Este portanto deve responder às clássicas questões: O que? Por quê e para quem? Onde? Como, com que, quanto e quando? Quem? Com quanto?

Marconi e Lakatos, (2007), definem universo ou população como “o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum”. O universo desta pesquisa são os consumidores que frequentam a feira de produtos hortifrutigranjeiros localizada no bairro São José, município de Montes Claros-MG. Para o alcance dos objetivos dessa pesquisa, foram aplicados 120 questionários aleatoriamente com os consumidores da feira, no qual os mesmos estavam presentes na feira nos dias 01 e 15 do mês de novembro de 2018.

Neste trabalho utilizou-se como técnica para coleta de dados, o questionário estruturado, elaborado com 26 perguntas abertas e fechadas aplicados pelos próprios autores. Segundo Gil, (2009) para a coleta de dados são utilizadas algumas técnicas de interrogação, dentro delas o questionário, que é composto por um conjunto de questões a serem respondidas pelo pesquisado, esse tipo de técnica possibilita atingir grandes números de pessoas em diversos lugares; menores gastos; anonimato das respostas.

A tabulação de dados foi realizada com o auxílio do software Microsoft Office Excel, no qual se obteve os valores percentuais das respostas que sustentaram as posteriores exposições descritivas.

### **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Inicialmente é possível perceber os dados contendo as características do grupo, gênero, idade, renda aproximada e a opinião dos mesmos acerca da feira. A seguir encontram-se os resultados da pesquisa com relação ao perfil dos consumidores que frequentam a feira de agricultura familiar do bairro São José. Ao analisar os resultados obtidos na aplicação do questionário, obtivemos uma amostra de 120 respondentes.

Nota-se de acordo com as respostas dos entrevistados que 10,83% dos consumidores têm a faixa etária até 20 anos, 31,68% entre 21 e 30 anos, 23,33% entre 31 e 40 anos, 18,33% entre 41 e 50 anos e 15,83% correspondem a consumidores com mais de 51 anos de idade.

Com base nas informações obtidas na coleta de dados, foi possível perceber que 35,83% dos consumidores correspondem ao sexo masculino e 64,17% correspondem ao sexo feminino. E quando questionados acerca do estado civil, foi possível verificar que 47,5% dos consumidores são casados, 43,33% são solteiros, 4,17% são divorciados e 5% são viúvos.

Ao analisar as respostas referentes ao local de moradia, observou-se que 30 respondentes moram na região central da cidade, 23 respondentes na região norte, 14 moram na região sul, 24 na região leste e outros 22 respondentes na região oeste da cidade. Vale ressaltar que o bairro onde a feira é realizada, no bairro São José, é

localizado na região centro- oeste da cidade de Montes Claros. Por fim 7 entrevistados moram em outras cidades e estavam a passeio na região.

Ao serem questionados com quem moram, nota-se que dos 120 questionados, 101 moram com a família, 13 moram sozinhos, 5 moram em república e 1 consumidor mora com a namorada. Verifica-se também com base nas informações coletadas que 13 moram sozinhos, 22 moram com uma pessoa, 33 moram com 2 pessoas, 11 moram com 3 pessoas e 41 moram com quatro ou mais pessoas. Ao serem perguntados se possuem filhos, 52 consumidores responderam que não possuem filhos e 68 responderam que possuem filhos. Em relação a quantidade de filhos, 24 responderam que tem um filho, 16 tem dois filhos, 13 tem três filhos, 14 tem quatro filhos e um consumidor não respondeu quantos filhos tem.

Em relação aos membros da família, questionou-se quantos membros da família frequentam a feira. Percebe-se que 24 responderam que apenas um membro da família frequenta a feira, 38 disseram que “dois” membros da família frequentam a feira, 28 disseram que “três” membros da família frequentam a feira, 18 disseram que “quatro” membros da família frequentam a feira, 13 responderam que “cinco” ou mais membros da família frequentam a feira, obteve-se ainda um questionário sem resposta. Observa-se, portanto, que 79,16% dos entrevistados frequentam a feira acompanhado de uma pessoa ou mais, demonstrando que uma minoria de 20,84% faz do ato de ir à feira uma ação individual.

Em relação a renda aproximada dos consumidores, 44 responderam que ganham até 1 salário mínimo, 46 disseram que ganham entre 2 ou 3 salários mínimos, 18 disseram que ganham entre 4 ou 5 salários mínimos, 2 consumidores responderam que ganham acima de 5 salários mínimos e 1 consumidor disse que não tem renda aproximada.

Ao serem perguntados sobre quanto tempo frequentam a feira, nota-se que 21 consumidores disseram que frequentam a feira a cerca de 1 mês, 15 disseram que frequentam a feira a cerca de 2 meses, 21 disseram que frequentam a cerca de 4 meses, 6 disseram que frequentam a cerca de 6 meses e 49 responderam que frequentam a feira a aproximadamente 7 meses. Por fim, 8 entrevistados não souberam responder a quanto tempo frequentam a feira. É importante salientar que esta feira teve início a aproximadamente 8 meses conforme o relato dos feirantes. Ou seja, quase 44% dos entrevistados frequentavam a feira desde o início de suas atividades.

De acordo com o grau de escolaridade, verificou-se que 12,83% dos consumidores possuem Ensino Médio Incompleto, 20,27% possuem Ensino Médio Completo, 9,17% possuem Ensino Fundamental Completo, 8,33% possuem Ensino Fundamental Incompleto, 27,40% possuem Ensino Superior Completo, 22% possuem Ensino Superior Incompleto.

E quando os respondentes foram questionados se estariam satisfeitos em relação ao atendimento da feira, 102 consumidores responderam que estão plenamente satisfeitos, 14 estão levemente satisfeitos, 3 responderam que não estão satisfeitos nem insatisfeitos, 1 está levemente insatisfeito e nenhum dos consumidores questionados respondeu que está totalmente insatisfeito.

Já em relação a satisfação dos consumidores em relação aos produtos da feira, foi possível observar que 97 responderam que estão plenamente satisfeitos, 17 responderam que estão levemente satisfeitos, 2 responderam que não estão satisfeitos nem insatisfeitos, 2 estão levemente insatisfeitos, nenhum dos consumidores questionados respondeu que está totalmente insatisfeito e obtiveram-se 2 questionários sem resposta.

Com base nos dados obtidos, foi possível analisar que os consumidores frequentam outros lugares a não ser a feira do bairro São José para adquirir produtos hortifrutigranjeiros. Sendo assim, obteve-se os seguintes dados: 78 consumidores disseram que frequentam supermercados, 23 disseram que frequentam o mercado municipal, 8 disseram que frequentam feiras de outros bairros, 8 disseram que frequentam somente a feira do São José e ainda houve 1 questionário sem resposta.

Foi possível identificar que 43 consumidores ficam em média até 30 minutos na feira, 33 ficam entre 30 minutos a 1 hora, 26 ficam entre 1 hora a 1 hora e meia, 15 ficam entre 1 hora e meia a 2 horas, 2 consumidores ficam acima de 2 horas na feira. Além disso foi possível verificar que houve um questionário sem resposta. Portanto, observa-se que 40% dos respondentes permanecem por mais de uma hora na feira, utilizando-a como opção de compra e/ou lazer.

E quando questionados sobre qual espaço da feira mais gostam, 43 consumidores disseram que gostam da barraca de verduras, 22 gostam da barraca de doces, 51 gostam da barraca de comidas típicas e 4 consumidores responderam que gostam de outros tipos de barracas, tais como: barraca de queijo e biscoito.

Além disso, verificou-se também qual o principal motivo pelo qual os consumidores frequentam a feira do bairro São José. Percebe-se que 35 consumidores frequentam a feira pelos preços baixos, 17 frequentam pela localidade, pois a feira é próxima da casa onde moram, 33 responderam que frequentam a feira pela qualidade dos produtos oferecidos pelos feirantes, 4 frequentam pela questão de a feira ter se tornado tradição e 31 disseram que frequentam por lazer. É importante destacar que além da feira como um momento específico para compras, 25% dos respondentes frequentam este espaço como uma forma alternativa de lazer.

E quando questionados a respeito se os consumidores frequentariam a feira mesmo sabendo que existe outra com os produtos mais acessíveis, 42,5% disseram que deixariam de comprar na feira do bairro São José e compraria em outra feira com os valores dos produtos mais baixos. Já 57,5% dos usuários da feira responderam que continuaria comprando na feira do São José devido ao gosto criado pelo lugar, destacando a importância da fidelização do cliente.

Nota-se também que 23 respondentes costumavam, na infância, frequentar feiras como esta do São José, 22 costumavam eventualmente frequentar este tipo de local, 19 frequentavam raramente feiras quando crianças e 56 respondentes disseram que nunca foram a feiras como esta na infância.

Foi possível identificar que os usuários da feira geralmente costumam fazer refeições durante a visita a feira, sendo que as principais refeições analisadas conforme levantamento dos dados foram: Churrasco na grelha, café gelado, comidas típicas, doce, pastel, bebidas, milho cozido, geladinho gourmet, peixe, batata frita, salgados, queijo, biscoito, caldo de cana, açaí e sanduíches. Além disso, 25 consumidores disseram que não fazem refeições quando frequentam a feira. E ao serem perguntados se tem algum item em especial que os consumidores sempre compram quando vão à feira, 29 disseram que não tem e 91 disseram que sim. Os itens que foram mais citados foram o queijo, empada, churrasco, folhas, suco de laranja, conserva de berinjela, caldo de cana, frutas, torresmo, legumes, pastel de nutella, verdura, polpas, milho verde, ovo caipira, biscoito, cocada, doce, requeijão e feijão tropeiro.

Observou-se também que 64 consumidores costumam comprar em média até 5 itens quando frequentam a feira, 33 compram até 10 itens, 13 compram até 15 itens, 7 compram até 20 itens e 3 consumidores compram 25 ou mais itens. Quando vão à feira, 46 consumidores gastam até R\$ 30,00, 43 gastam entre R\$ 30,00 a R\$ 60,00, 27 entre R\$ 60,00 a R\$ 90,00, 3 gastam entre R\$ 90,00 a R\$ 120,00 e 1 gasta acima de R\$ 120,00.

Em relação a higienização do local, 70 pessoas acham a feira um lugar higienizado, 50 acham higienizado, mas precisam melhorar e nenhuma pessoa disse que não gosta da higiene do local.

Ao serem questionados se eles mudariam uma só coisa na feira, 44 deixariam os preços mais baixos, 18 fariam um espaço para as crianças brincarem, 2 querem mais variedades dos produtos e 49 queriam um espaço mais confortável e 1 pessoa não respondeu às perguntas.

Por último, com base nos dados analisados, o grau de satisfação geral dos consumidores em relação a feira é: 78 sente plenamente satisfeitos, 33 sente satisfeito, mas poderia melhorar, 7 acha que não surpreende e nem desaponta, 2 sente insatisfeitos e nenhum respondeu que se sente muito insatisfeito.

## 5. CONCLUSÃO

O presente trabalho buscou identificar o perfil dos consumidores da feira do bairro São José, qual o seu alcance, quais seus principais produtos e o que leva os consumidores a frequentarem a feira.

Em virtude dos dados obtidos, pode-se observar que a feira é frequentada por consumidores de todos os níveis de escolaridade e faixa etária, sendo que maioria do sexo feminino.

A feira possui um amplo alcance, na qual apresenta-se moradores de várias regiões da cidade, sendo que em torno de 25% destes residem na região central, correspondendo a principal parte dos entrevistados.

Com base nos dados levantados observou-se que 74% dos entrevistados gastam até R\$ 60,00 por semana nesta feira, tem a sua maior parte como recebedor de até 3 salários mínimos (75%) e quando vão as compras/lazer nas quintas-feiras permanecem até uma hora no local (63%).

Em relação aos produtos, nota-se uma predileção dos clientes por comidas típicas e petiscos. Pode-se perceber que os consumidores estão plenamente satisfeitos com a qualidade dos produtos, porém ao serem questionados sobre uma possível mudança, demonstram o desejo por produtos com preços mais acessíveis.

Além desta, é visível a necessidade de melhoria na higienização do local, sendo abordado por muitos clientes a existência de bueiros nas imediações, sem proteções contra insetos e acúmulo de lixo.

Ressalta-se também a necessidade de um local mais confortável, na qual os consumidores possam se assentar para aproveitarem o local, lembrando que cerca de 25% dos questionados frequentam a feira como uma forma de lazer, sendo assim se tornaria mais atrativo para estes.

Levando-se em conta os aspectos analisados, é perceptível a fidelização dos clientes para com a feira, devido a grande maioria dos consumidores declararem estar plenamente satisfeitos e expressarem o desejo de continuarem a frequentar o local.

## REFERÊNCIAS

ARMSTRONG, G. KOTLER, P. **Princípios de Marketing**. 12. Ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2007. 600 p.

BERNARDINO, Virgílio Manuel Pereira; CAMPIGOTTO Luciana Andreola. **A agricultura familiar presente na feira: uma possibilidade de estudo do meio em Nova Cantú, PR**. Disponível em:

<[http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/cadernospde/pdebusca/producoes\\_pde/2013/2013\\_fecilcam\\_geo\\_artigo\\_luciana\\_marisa\\_andreola.pdf](http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/cadernospde/pdebusca/producoes_pde/2013/2013_fecilcam_geo_artigo_luciana_marisa_andreola.pdf)>. Acesso em: 15 de outubro de 2018.

CASAS, A. L. L., **Marketing de serviços**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2007, 257 p.

CHURCHILL, Gilbert A. Jr.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, Marcos. **Administração de vendas**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 1994.

COSTA, Silvia Maria A.L.; NASCIMENTO, Kawana Ricardo; RAPASSI, Rosalina Alves; TARSITANO, Maria Aparecida A.; SANTANA, Samir Moreira. **Comercialização dos produtos da agricultura familiar e o papel da feira como importante canal de distribuição**. Disponível em:

<[https://www.uniara.com.br/legado/nupedor/nupedor\\_2012/trabalhos/sessao\\_5/sessao\\_5A/03\\_Silvia\\_Costa.pdf](https://www.uniara.com.br/legado/nupedor/nupedor_2012/trabalhos/sessao_5/sessao_5A/03_Silvia_Costa.pdf)>. Acesso em: 15 de outubro de 2018.

COUGHLAN, A.T; ANDERSON, E; STERN, L.W; EL-ANSARY, A. Canais de Marketing e Distribuição. Porto Alegre: Bookman, 2002, 462 p.

COUTINHO, E.P.; NEVES, H.C.N. & SILVA, E.M.G. **Feiras livres do brejo paraibano: crise e perspectivas**. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 44. Anais. Fortaleza: CE, 2006. 1 CD-ROM.

ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. **Comportamento do consumidor**. 8ª Ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 2.Ed. São Paulo. Editora Atlas S.A., 2009.

GUIVANT, J.S. **Os supermercados na oferta de alimentos orgânicos: apelando ao estilo de vida ego-trip**. Ambiente e Sociedade, Campinas, v.6, n.2, p.63-81, 2003.

HAWKINS, D. I.; MOTHERSBAUGH, D. L.; BEST, T. J. **Comportamento do consumidor: construindo a estratégia de marketing**. Tradução Cláudia Mello Belhassof. 10ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

KOTLER, P. **Gestão de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. 9ª edição, Prentice Hall, Upper Saddle River, 1997.

KOTLER, P. **Marketing 3.0: As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KOTLER, P.; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. 12ª Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

LAMB, Charles W. Jr., et al. **Princípios de marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

LIMEIRA, Tania M. Vidigal. **Comportamento do consumidor brasileiro**. São Paulo: Saraiva, 2008.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MICHELLON, E; DA COSTA, T. R; RITTER, S. P; ARAGÃO; R. M; TANOUE, H. T.

**Feira do produtor e os entraves à sua organização e à comercialização: o caso de Paçandu**. In: Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, 45, 2007, Londrina. **Anais eletrônicos**. UEL, 2007. Disponível em:

<<http://www.sober.org.br/palestra/6/766.pdf>>. Acesso em: 15 de outubro de 2018.

ROSSI, George Bedinelli. **Estratégias de produto**. In: DIAS, Sergio Roberto (Coord.) Marketing: estratégia e valor. São Paulo: Saraiva, 2006.

SCHIFFMAN, Leon G.; KANUK, Leslie Lazar. **Comportamento do consumidor**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

SHETH, Jagdish N.; MITTAL, Banwari; NEWMAN, Bruce I. **Comportamento do Cliente: indo além do comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 2001.

SILVA, Izabelle Trajano da.; SILVA, Anieres Barbosa da. **A feira livre na contemporaneidade: Estudo de caso em uma pequena cidade paraibana**. Disponível em: <<http://revistas.ufcg.edu.br/cfp/index.php/geosertoes/article/view/36/pdf>>. Acesso em: 15 de outubro de 2018.

SOBRINHA, Helena Scheifer. **O perfil do consumidor durante o processo de compra de imóveis no banco do Brasil agência Ibaiti/PR**. Disponível em: <

<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/26283/000745199.pdf?sequence=1>>.

Acesso em: 15 de outubro de 2018.

SOUSA, L.G. **Memórias de economia: a realidade brasileira**. São Paulo: Eumed.Net, 2004. Disponível em: <<http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/lgs-mem/lgs-mem.htm>>.

Acesso em: 16 de dezembro de 2018.

STANTON, William John. **Fundamentos de marketing**. São Paulo: Pioneira, 1980.

WILKINSON, John. **A agricultura familiar ante o novo padrão de competitividade**. Estudos Sociedade e Agricultura (UFRJ), Rio de Janeiro: v. 1, n.21, 2003.

## OS INDICADORES FINANCEIROS DA EMPRESA RENNER

MARIA FERNANDA ALVES SOUZA  
LIGIA RAQUEL QUEIROZ FONSECA

### Introdução

Com o crescimento financeiro das empresas conhecidas por terem sociedades anônimas (S.A), passou-se a ter a necessidade de um controle mais “rigoroso” no quesito financeiro. O que acabou por contribuir para que as S.A’s passassem a publicar trimestralmente, semestralmente ou anualmente seus balanços financeiros que permitem de forma englobante analisar a situação dos índices das mesmas, em determinado período analisado.

Serão utilizados como referências, os dados da Renner S.A – empresa que atua com lojas de departamento no Brasil, sendo hoje a maior varejista de moda do Brasil.

A Renner S.A foi a primeira corporação brasileira com 100% das ações negociadas em bolsas, foi constituída em 1965, e em 2017 inaugurou sua primeira operação fora do país, no Uruguai, possuindo hoje cerca de 500 lojas em operação.

Dessa forma, o presente artigo teve por objetivo analisar a situação financeira da Renner S.A nos anos de 2017/2018, além de analisar os índices de liquidez, rentabilidade e de endividamento da organização citada, no período estipulado. Para obtenção de tais informações, tais informações foram feitas com base no balanço patrimonial, bem como a demonstração de resultados no exercício (DRE), da instituição mensurada.

Brevemente, através da análise financeira é possível por meio de indicadores, saber em qual situação financeira a entidade se encontra e como melhorar essa situação ou mesmo manter. Portanto, conhecer a situação financeira de uma empresa é essencial, visto que através da DRE (demonstração dos resultados no exercício) por exemplo, consegue-se analisar naquele período se a entidade teve como resultado reserva de lucro ou prejuízo acumulado.

### Referencial Teórico

#### 2.1.1) Índice de Liquidez

O estudo de uma empresa pode ser ainda mais amplo, com uma visão geral do desempenho e da situação, quando feito pelo viés financeiro por meio dos demonstrativos contábeis. Como ratifica Gitman:

A liquidez de uma empresa é medida em termos de sua capacidade de saldar as obrigações de curto prazo à medida que se tornam devidas. A liquidez diz respeito à solvência da posição financeira geral da empresa – a facilidade com que pode pagar suas contas em dia. (GITMAN, 2010, p. 51).

### 2.1.2) Índice de Liquidez Corrente

De maneira resumida, esse índice mede a capacidade de pagamento a curto prazo. Em que

$$\text{INDICE DE LIQUIDEZ CORRENTE: } \frac{\text{ATIVO CIRCULANTE}}{\text{PASSIVO CIRCULANTE}}$$

A partir dos resultados podemos analisar que :

Maior que 1: Resultado que demonstra folga no disponível para uma possível liquidação das obrigações.

Se igual a 1: Os valores dos direitos e obrigações a curto prazo são equivalentes

Se menor que 1: Não haveria disponibilidade suficientes para quitar as obrigações a curto prazo, caso fosse preciso.

### 2.1.3) Índice de Liquidez Global

Índice que mede a capacidade total de pagamento (curto e longo prazo)

$$\text{INDICE DE LIQUIDEZ GERAL} = \frac{\text{ATIVO}}{\text{PASSIVO}}$$

### 2.1.4) Capital Circulante Líquido

É o índice que corresponde a chamada folga financeira de uma empresa , que permite girar o seu estoque de forma conveniente.

$$\text{CAPITAL DE GIRO LIQUIDO} = \text{AC} - \text{PC}$$

### 2.1.5) Índice de Liquidez Seca

É um índice que mede a capacidade da empresa de pagar suas obrigações de curto prazo sem depender dos estoques, pois são os que possuem menos liquidez dos ativos circulantes.

$$\text{INDICE DE LIQUIDEZ SECA: } \frac{\text{ATIVO CIRCULANTE} - \text{ESTOQUE}}{\text{PASSIVO CIRCULANTE}}$$

### 2.1.6) Índice de Liquidez Imediata

O índice de liquidez imediata indica quanto a empresa tem de disponibilidades, ou seja, caixa e bancos, para saldar suas dívidas de curto prazo.

$$\text{LIQUIDEZ IMEDIATA: } \frac{\text{DISPONIBILIDADES (CAIXA E BANCOS)}}{\text{PASSIVO CIRCULANTE}}$$



## 2.2) Índice de Rentabilidade

São esses índices que permitem que seja possível avaliar os lucros de uma empresa em relação as vendas. Gitman ressalta o seguinte:

Há inúmeras medidas de rentabilidade para uma empresa, dessa maneira devem-se avaliar os lucros que a mesma obteve em relação as suas vendas, ativos ou investimentos dos proprietários. A empresa deve ter lucro, pois se não tiver ela não atrairá capital externo. (GITMAN, 2010).

### 2.2.1) Margem Bruta

Mede a porcentagem que cada produto rende após deduzir os custos dos bens vendidos. Sendo possível calcular através desta fórmula :

$$\text{MARGEM BRUTA} = \frac{\text{LUCRO BRUTO}}{\text{RECEITA TOTAL}} \times 100$$

### 2.2.2) Margem Operacional

Mede a porcentagem de cada unidade monetária de vendas remanescentes, após deduzir os custos e despesas operacionais, representando lucro “puro” . Se mede assim:

$$\text{MARGEM OPERACIONAL} = \frac{\text{LUCRO OPERACIONAL}}{\text{RECEITA TOTAL}} \times 100$$

### 2.2.3) Margem Líquida

Indica quanto à empresa obtém de lucro mediante as vendas. Quanto maior for o índice de margem líquida, melhor é para a empresa. Medida da seguinte maneira:

$$\text{MARGEM LÍQUIDA} = \frac{\text{LUCRO LÍQUIDO}}{\text{RECEITA TOTAL}} \times 100$$

### 2.2.4) Retorno Sobre o Patrimônio Líquido

Brevemente, trata-se do retorno que a instituição obtém sobre os investimentos próprios. De acordo com Gitman quanto maior o retorno sobre o PL melhor é. A fórmula é:

$$\text{RETORNO SOBRE O PATRIMÔNIO LÍQUIDO} = \frac{\text{LUCRO LÍQUIDO}}{\text{PATRIMÔNIO LÍQUIDO}} \times 100$$

### 2.2.4) Retorno Sobre o Ativo

A taxa de retorno sobre o ativo total mensura a eficiência global da empresa em gerar lucros com seus ativos disponíveis; também chamada retorno sobre o investimento (ROI), quanto maior for o rendimento da empresa sobre o total de ativos, melhor. (BIBLIOTECA DOS INDICADORES, 2014)

Mede a eficácia geral da administração na geração de lucros a partir dos investimentos no ativo disponível

$$\text{RETORNO SOBRE O ATIVO} = \frac{\text{LUCRO LÍQUIDO}}{\text{ATIVO TOTAL}} \times 100$$

### 2.3) Índice de Endividamento

Indica o volume de dinheiro de terceiros usado para gerar lucros na empresa.

#### 2.3.1) Índice de Endividamento Geral

Mede a proporção dos ativos que é financiada por terceiros, quanto mais elevado ele é maior o grau de endividamento. Calcula-se assim:

$$\text{ENDIVIDAMENTO GLOBAL: } \frac{\text{PASSIVO}}{\text{ATIVO}} \times 100$$

#### 2.3.2) Composição de Endividamento

A CE mostra como está a política de captação de recursos de terceiros de uma empresa. Se ela está mais para longo ou curto prazo, tendo o poder de indicar ações futuras para os gestores, a fim de evitar que a empresa passe por problemas de liquidez pela falta de dinheiro no curto prazo. (BLOG CONTROLE).

Sendo que quanto menor for o resultado percentual da CE mais tempo a empresa terá para pagar as dívidas existentes, pelo fato de serem de longo prazo.

$$\text{COMPOSIÇÃO DE ENDIVIDAMENTO: } \frac{\text{PASSIVO CIRCULANTE}}{\text{PASSIVO}} \times 100$$

#### 2.3.3) Endividamento de Curto Prazo

É o oposto do CE, pois é o índice de endividamento a curto prazo.

$$\text{ENDIVIDAMENTO DE CURTO PRAZO : } \frac{\text{PASSIVO CIRCULANTE}}{\text{ATIVO}} \times 100$$

## Metodologia

Esse estudo utilizou como método a pesquisa quantitativa e descritiva.

A coleta de dados se deu com base nos documentos da empresa (demonstrações contábeis).

Foi feita uma pesquisa documental por meio do balanço patrimonial da Renner S.A, dos anos de 2017/2018, balanço findo em 31 de dezembro. Por meio das informações obtidas dessa demonstração financeira, foi possível fazer os cálculos e a análise situacional da referida organização.

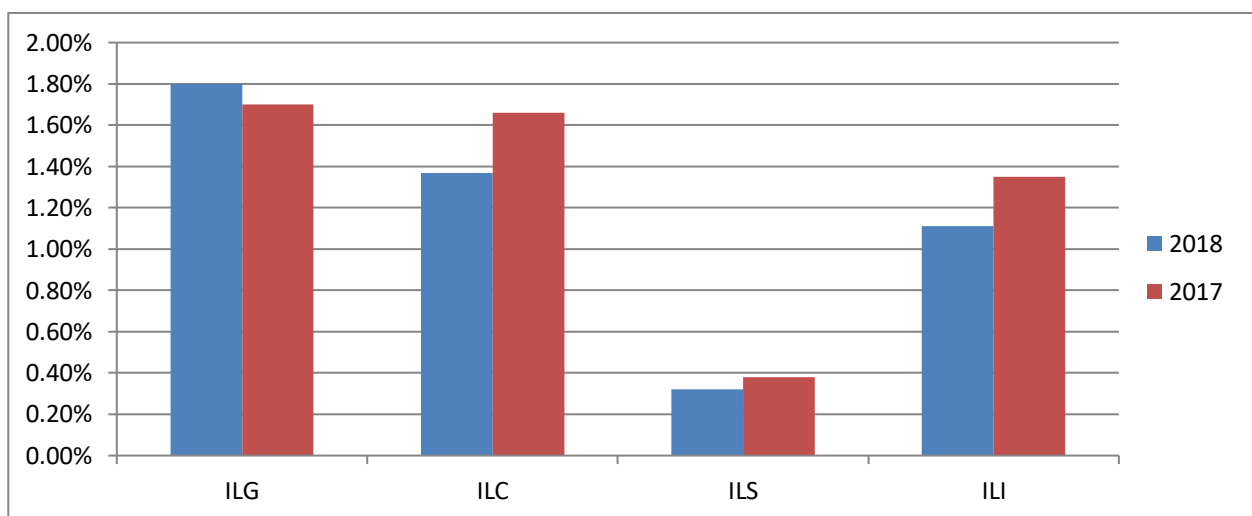
Utilizou-se também referências bibliográficas sobre os temas que foram estudados, como livros, artigos, blog e sites. Sendo que foram de muita utilidade para que o artigo pudesse ser elaborado.

## Resultados e Discussão

### 4.1) Índice de Liquidez

Os índices de liquidez serão dispostos na tabela 1 comparando os anos de 2017 e 2018. Sendo que o ILG teve um pequeno aumento na sua capacidade de pagamento; já o ILC, ILI, ILS e o CCL todos tem uma queda, apesar de continuarem positivos, exceto o ILI representam que a empresa se mantém no mercado de maneira positiva, mesmo tendo a disponibilidade de pagamento imediato negativo não faz com que todos os índices de liquidez sejam prejudicados.

	2018	2017
<b>ILG</b>	1,8%	1,7%
<b>ILC</b>	1,37%	1,66%
<b>CCL</b>	1605.980,00	1966.299,00
<b>ILS</b>	0,32%	0,38%
<b>ILI</b>	1,11%	1,35%

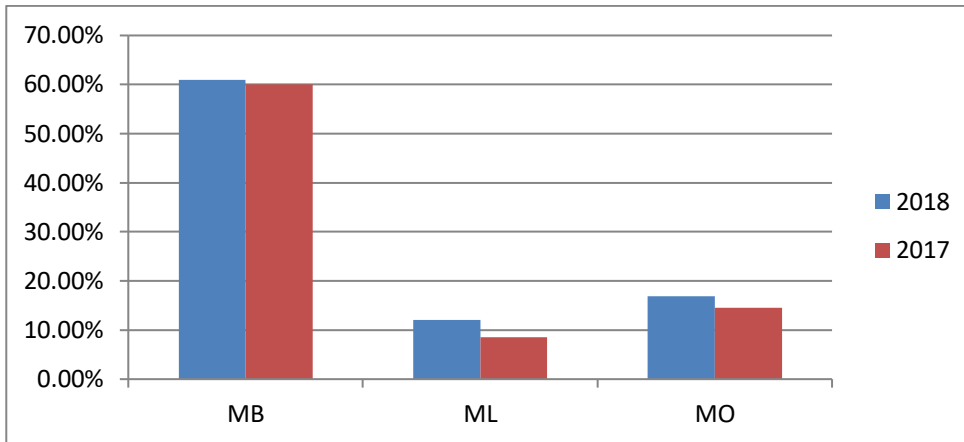


Fonte: Dados da Pesquisa

### 4.2) Índice de endividamento

Os índices de endividamento CE e EC tiveram um aumento correspondendo a um aumento no percentual de dívidas para terceiros de curto e de longo prazo, enquanto o EG teve uma queda no percentual de dívidas de maneira geral, é válido considerar que esse último índice tem ligação direta com o ROA.

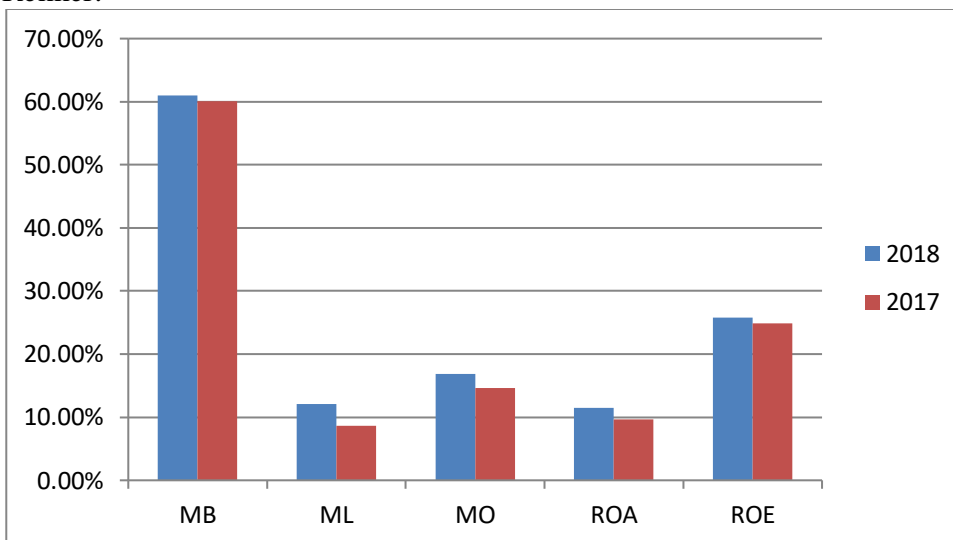
	2018	2017
<b>EG</b>	55,16%	57,29%
<b>CE</b>	88,85%	68,02%
<b>EC</b>	72,91%	59,93%



### 4.3) Índice de rentabilidade

	2018	2017
<b>MB</b>	61,02%	60,04%
<b>ML</b>	12,10%	8,6%
<b>MO</b>	16,89%	14,60%
<b>ROA</b>	11,5%	9,7%
<b>ROE</b>	25,79%	24,9%

Os índices de rentabilidade de maneira global aumentaram representando que as margens de lucro e o retorno sobre o ativo e o PL conseguiram melhorar de um ano para o outro, e que apesar de está alto o índice de endividamento, não influenciou tanto na margem de lucro e no retorno para a Renner.



## Conclusão

Conclui-se que de maneira geral, apesar de o índice de endividamento (EG) ter aumentado, aumentando assim as dívidas para com terceiros e os índices de liquidez terem caído (ILI, CCL, ELC e ILS) prejudicando a capacidade de pagamento e a disponibilidade de capital de giro, a empresa permanece positiva, uma vez que os índices de rentabilidade aumentaram e contribuíram para a sustentação da empresa, por representarem o retorno dos investimentos sobre o ativo e o patrimônio líquido bem como a margem de lucro sobre os bens vendidos. Sendo assim torna-se viável para que investidores apliquem na Renner S.A uma vez que o retorno sobre o

investimento permaneceu bom de 2017 para 2018.

## REFERÊNCIAS

LAWRENCE J. Gitman, **Princípios de administração Financeira., 12 ed, São Paulo, Pearson, 2010**

ZANLUCA, Sousa de Jonatan , Cálculo e Análise dos Índices de Liquidez, Portal de Contabilidade. Disponível em <<http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/indices-de-liquidez.htm/>> acessado 31 de maio de 2019

REIS, Thiago, **Capital Circulante Líquido: a liquidez fundamental de um negócio**, Suno Research, Disponível em: <<https://www.sunoresearch.com.br/artigos/capital-circulante-liquido/>> acessado 31 de maio de 2019

MEDEIROS, Bolzan Souto Flaviane, Análise nos Demonstrativos Contábeis através dos índices financeiros e econômicos. Disponível em [http://www.convibra.com.br/upload/paper/2012/33/2012\\_33\\_4663.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/2012/33/2012_33_4663.pdf) acessado 31 de maio de 2019

Biblioteca de Indicadores. Disponível Em <http://bibliotecadeindicadores.com.br/indicador/taxa-de-retorno-sobre-o-ativo-total-roa?cod=66>> acessado 31 de maio de 2019

CONTROLE, **Controlle Blog.** Disponível em < <https://blog.controlle.com/como-calcular-o-indice-de-endividamento-da-sua-empresa/>> acessado 31 de maio de 2019.

# CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NA EMPRESA JÚNIOR UNIMONTES (EJU)

FONSECA, Amanda  
Duarte<sup>1</sup>; LIMA, Denise  
de Oliveira<sup>2</sup>;  
MACHADO, Ricardo  
Sena<sup>3</sup>; NUNES, Kelly  
Alves<sup>4</sup>; SOARES,  
Ivanilde Teixeira<sup>5</sup>;  
SOUZA, Mariana Barros  
de<sup>6</sup>

**RESUMO:** Este trabalho tem como objetivo apresentar os resultados de uma pesquisa que visa identificar a percepção dos acadêmicos trainees em relação ao clima organizacional na Empresa Junior da Universidade Estadual de Montes Claros- EJU. A questão norteadora do estudo foi justamente qual seriam essas percepções. Na fundamentação teórica contextualiza os aspectos sobre cultura organizacional, clima organizacional e satisfação no trabalho. A metodologia utilizada é uma pesquisa descritiva através do levantamento de dados com questionários. O universo da pesquisa englobou todos os *trainees* na atual gestão da EJU. Diante dos resultados obtidos com as análises dos dados coletados, buscou-se responder sobre o clima organizacional da empresa com base em cinco variáveis: comportamento das chefias, respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem. Conclui-se que a EJU apresenta pontos fortes na qual influencia o desempenho dos trainees, tais como participação e reconhecimento dos trainees, condições satisfatórias para o trabalho, bom tratamento para todos e apoio ao desenvolvimento profissional. Por outro lado, é necessária atenção por parte do corpo diretivo para os trainees nos aspectos referentes ao: envolvimento entre os próprios trainees, motivação, clareza na comunicação, coordenação de atividades e proporcionar melhores oportunidades de capacitação.

**PALAVRAS-CHAVE:** Clima Organizacional, Cultura Organizacional, Empresa EJU.

---

<sup>1</sup> Acadêmica do curso de Administração da Universidade Estadual de Montes Claros (Unimontes). E-mail: [aman.daste@hotmail.com](mailto:aman.daste@hotmail.com)

<sup>2</sup> Professora do curso de Administração da Universidade Estadual de Montes Claros (Unimontes). E-mail: [deni.limma@gmail.com](mailto:deni.limma@gmail.com)

<sup>3</sup> Acadêmico do curso de Administração da Universidade Estadual de Montes Claros (Unimontes). E-mail: [ricardo.senamachado@hotmail.com](mailto:ricardo.senamachado@hotmail.com)

<sup>4</sup> Acadêmica do curso de Administração da Universidade Estadual de Montes Claros (Unimontes). E-mail: [kellyadmunimontes@gmail.com](mailto:kellyadmunimontes@gmail.com)

<sup>5</sup> Acadêmica do curso de Administração da Universidade Estadual de Montes Claros (Unimontes). E-mail: [ivanilde.ts@gmail.com](mailto:ivanilde.ts@gmail.com)

<sup>6</sup> Acadêmica do curso de Administração da Universidade Estadual de Montes Claros (Unimontes). E-mail: [maribarosz@gmail.com](mailto:maribarosz@gmail.com)

# 1. INTRODUÇÃO

Em que pese o cenário globalizado e seu contexto de aceleradas transformações e especificidades às mais variadas das organizações, é perceptível o dinamismo requerido, como também as mudanças de valores que têm influenciado o ambiente organizacional em diversos aspectos, especialmente em relação à gestão de pessoas, seja pelo impacto no desempenho como também em relação à sua satisfação.

Não poderia ser diferente no âmbito das organizações educacionais, com suas densas significâncias e também em face das exigências apresentadas pela sociedade, requeridas a qualidade e a eficiência como premissas fundamentais para sua positiva referência.

Na região onde está inserida a Empresa Júnior da Universidade Estadual de Montes Claros (EJU - Unimontes) objeto deste estudo ainda é registrada desigualdades sociais, econômicas e culturais, de forma que sua efetiva participação no cenário regional pode ser considerada como fundamental ou até mesmo imprescindível. Isso porque a obtenção do grau em curso superior pode representar para os cidadãos destas regiões a oportunidade de trajetória mais próspera e auspiciosa,

Especificamente no que diz respeito à EJU, sua relevância é caracterizada por oferecer um serviço especializado na área de consultoria, por alunos matriculados nos cursos de graduação do ensino superior, especialmente do curso de Administração, na perspectiva da integração entre Universidade e empresa. Possui caráter de uma empresa real, com Diretoria Executiva, Conselho de Administração, e estatuto próprio. Ainda possui em sua estrutura um quadro de *trainees* que prestam serviços de gestão organizacional e desenvolvem projetos para empresas, entidades e sociedade em geral sob a supervisão de professores e profissionais especializados.

A importância de se estar atento a vários indicadores sobre a percepção dos indivíduos quanto ao ambiente organizacional ocorre por se vislumbrar a oportunidade para futuros projetos de melhorias nos processos operacionais e de aprendizagem. Segundo Luz (2003, p. 13) clima organizacional é o "reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa [...] é a atmosfera psicológica que envolve num dado momento, a relação entre a empresa e seus funcionários."

A ideia deste estudo surgiu do interesse de analisar o clima organizacional da EJU-UNIMONTES, e pode ser significativo tanto para os professores do curso de Administração que acompanham as atividades da Empresa Júnior da Unimontes quanto para a sua diretoria, visto que terão avaliada a satisfação de seus *trainees* em relação a alguns fatores do clima organizacional vigente na organização.

Assim, levanta-se o seguinte questionamento: qual a percepção dos acadêmicos *trainees* no que se refere ao clima organizacional da Empresa Júnior da Unimontes - EJU? Por sua vez, o objetivo central da pesquisa é identificar a percepção dos acadêmicos *trainees* em relação ao clima organizacional na EJU e, de forma mais específica, descrever o clima organizacional sob a percepção dos acadêmicos *trainees* e levantar possíveis diferenças de percepção entre os mesmos.

Este estudo compreende, além desta introdução, referencial teórico, que aborda sobre cultura organizacional, clima organizacional e satisfação no trabalho; abordagem metodológica, análise dos dados e considerações finais.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### Clima Organizacional

O entendimento de clima organizacional embasa-se “em percepções compartilhadas que os membros desenvolvem através das suas relações com as políticas, práticas e procedimentos organizacionais, tanto formais quanto informais” (TORO, 2001, p. 33). As pessoas respondem e exercem em sua realidade de trabalho percebida, motivada por convicções sobre a realidade e não pela realidade objetiva.

O clima organizacional na visão de alguns autores é entendido como um:

Fenômeno perceptual duradouro, construído com base na experiência, multidimensional e compartilhado pelos membros de uma unidade da organização, cuja função principal é orientar e regular os comportamentos individuais de acordo com os padrões determinados por ela (KOYS e DECOTIIS, 1991, p. 266; LAROS e PUENTE-PALACIOS, 2004).

O clima organizacional possui três fontes para o seu desenvolvimento nas empresas: a primeira é a exposição dos colaboradores aos mesmos atributos estruturais e objetivos; o segundo diz respeito às práticas e procedimentos para selecionar, reter e designar as atividades que realizam um conjunto homogêneo dos colaboradores da organização e a terceira refere-se às relações sociais que levam ao entendimento compartilhado entre os membros (SCHNEIDER e WHITE, 2004; SOUZA *et. al*, 2009).

Luz (2003), faz uma referência a Coda onde diz que “O clima é o indicador do grau de satisfação dos colaboradores da empresa, relacionados aos aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como: missão, modelos de gestão, políticas de gestão dos recursos humanos e processo de comunicação” (LUZ, 2003, p.11).

Utilizando o modelo GreatPlaceToWork (GPTW) desenvolvido por Levering (1984), pode-se mensurar o nível de satisfação dos funcionários com relação aos aspectos do ambiente organizacional e a forma de como as pessoas interagem entre si. Segundo Levering (1984), (apud Pereira, 2003, p. 25), “no início a ideia era verificar se existia alguma correlação entre satisfação dos empregados e desempenho econômico/financeiro da empresa” (PEREIRA, 2003, p. 25). Assim, o modelo GPTW dispõe das seguintes dimensões: Confiança que engloba Credibilidade, Respeito, Imparcialidade; Orgulho e Camaradagem (FURTADO *et. al*, 2007).

### Credibilidade

A variável credibilidade está ligada ao comportamento das chefias. Para Furtado; Carvalho Neto e Lopes (2007) a credibilidade é a relação estabelecida entre a liderança e seus liderados por meio da comunicação. A comunicação é um aspecto importante dentro da organização, e está presente no papel da chefia. A chefia, muitas vezes, é responsável por transmitir aos empregados as informações da organização. Para que o clima seja satisfatório, a comunicação entre a chefia e seus subordinados deve ser objetiva e eficiente, pois funcionários bem informados tornam-se mais envolvidos na organização e “vestem a camisa” no alcance dos objetivos (apud CAVALCANTE; NASCIMENTO; SIROTHEAU; 2015, p.5). A Credibilidade com base no GPTW (2018):



Significa que os gerentes devem comunicar os planos e direções da empresa aos seus funcionários e requerer a opinião dos mesmos. Isso envolve a coordenação eficiente e efetiva de pessoas e recursos, para que os funcionários possam identificar suas relações com os objetivos da empresa. Para obter credibilidade, as palavras precisam ser seguidas pelas ações (GPTW, 2018).

**Respeito** A variável respeito envolve prover tudo o que os funcionários precisam para a realização de seu trabalho: equipamentos, recursos e treinamento. Além disso, reconhecimento e apreciação de seus esforços extras (GPTW, 2018). Assim, isso exige um acompanhamento, tornando-os parceiros nas atividades da empresa, criando um espírito de colaboração entre departamentos e um ambiente de trabalho seguro e saudável, Robbins afirma que:

as políticas e práticas de recursos humanos de uma organização representam forças importantes para moldar o comportamento e as atitudes do empregado. Onde diversas práticas de recursos humanos como programas de treinamento, avaliação de desempenho e desenvolvimento de carreiras podem afetar diretamente os resultados no comportamento organizacional (ROBBINS 1998, p. 365).

Assim, quando o funcionário tem sua individualidade e vida pessoal respeitado dentro da organização, sente-se mais confiante e isso afeta positivamente o trabalho realizado. Robbins (1998) ainda enfatiza que as instalações e condições de trabalho que a organização oferece para seus empregados são fatores que influenciam a satisfação e o desempenho dos mesmos (ROBBINS, 1998, apud SIROTHEAU; 2015).

## **Imparcialidade**

A variável imparcialidade, segundo Levering compreende a equidade, ou seja, tratamento equilibrado para todos em termos de recompensas, bem como ausência de favoritismo em recrutamento e promoção (LEVERING, 1984).

Os empregados tendem a fazer comparações entre os seus salários e os resultados de seus trabalhos em relação a outros, dentro e fora da organização. Se o indivíduo percebe que a relação resultados-salários em relação aos outros é proporcional, existe o estado de equidade e a situação é percebida como justa. Quando a proporção é percebida como injusta, é constatada uma tensão de equidade, que leva a uma motivação para corrigir (ROBBINS, 1998; apud LEMOS, 2007).

## **Orgulho**

O orgulho nasce da crença de que o colaborador contribui para os valores da organização, para os bens e serviços que ela produz e para a filantropia que realiza para melhorar sua comunidade. (BURCHELL; ROBIN, 2012, pág. 8)

Segundo Lemos, a variável Orgulho:

Reflete a percepção dos empregados em relação ao orgulho, satisfação, motivação e comprometimento que sentem no trabalho realizado por eles, no resultado alcançado por um membro ou pelo grupo, nos produtos e serviços oferecidos pela empresa. O construto de orgulho está também relacionado ao fator de identidade do empregado com a organização e imagem da mesma perante a comunidade e seus empregados. (LEMOS, 2007, p.. 46)

## **Camaradagem**

A variável Camaradagem identifica a percepção dos empregados em relação à qualidade da hospitalidade do recém-admitido, intimidade, comunidade e senso de equipe no ambiente de trabalho, compreende os fatores de cooperação e relações interpessoais (LEMOS, 2007, pag.6).

A camaradagem é o nível em que os empregados reconhecem relações de parceria entre a organização e seus empregados, entre pares e afins (ASSIS, 2005). Segundo SOUZA, a camaradagem:

È percebida como a construção de um relacionamento profissional cordial. O trabalho em equipe, cooperação e comprometimento são subprodutos da camaradagem, que interfere positivamente na qualidade, produtividade, lucratividade e moral dos funcionários (SOUZA JR., 2004).

## **2.2 Motivação**

O clima organizacional de uma empresa está ligado diretamente à motivação de seus colaboradores, onde o autor Chiavenato reforça que o clima de uma organização “é uma variável que influi diretamente na produtividade” e quando um funcionário está motivado, satisfeito com a empresa que trabalha, ele desempenha suas atividades com mais vontade e colabora para uma maior produtividade. O contrário também pode acontecer, quando um colaborador está desmotivado “o clima organizacional tende a diminuir, caracterizando-se por estados de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação etc.”, o que produz menor produtividade. (CHIAVENATO, 2009, p. 143)

De acordo com Luz (2003) é comum que as pessoas quando falam em motivação pensem em salário. Porém, ela não se limita à remuneração, e sim, encontra-se até em elogios sinceros, no reconhecimento do trabalho, no que faz o indivíduo se sentir satisfeito e feliz no local de trabalho e no desempenho da sua atividade, com o objetivo de alcançar qualidade e produtividade, elevando a performance organizacional (LUZ, 2003).

### **Satisfação**

Para Robbins “a satisfação com o trabalho procura medir a resposta efetiva ao ambiente de trabalho. Ela se refere à maneira como os funcionários se sentem em relação às expectativas da organização, às práticas de recompensas e a outros aspectos” (ROBBINS 2006, p. 376).

O impacto do trabalho nos profissionais compreende as repercussões dos fatores relacionados ao trabalho e o sentimento de bem estar da equipe, a “satisfação no trabalho é um estado emocional resultante da interação de profissionais, suas características pessoais, valores e expectativas com o ambiente e a organização do trabalho” (REBOUÇAS; LEGAY; ABELHA, 2007, p. 3).

## **Cultura Organizacional**

Cada organização tem sua cultura sendo de grande influência para que o clima organizacional seja positivo ou negativo, quando desenvolvido e aplicado em tal entidade.

Os autores Matos e Almeida definem:

Cultura organizacional são o conjunto de hábitos, crenças, valores e tradições, interações e relacionamentos sociais típicos de casa organização. A cultura organizacional representa a maneira tradicional e costumeira de pensar e fazer as coisas, que são compartilhadas por todos os membros da organização (MATOS e ALMEIDA 2007, p.255).

A cultura organizacional define a maneira como os integrantes da organização devem interagir entre si e com o mundo externo (MAXIMIANO, 2006, p. 445). O autor Maximiano (2006) utiliza uma conhecida definição de cultura formulada por Edgar Schein:

Um conjunto de premissas que um grupo aprendeu a aceitar, como resultado da solução de problemas de adaptação ao ambiente e de integração interna. Essas premissas funcionam suficientemente bem para serem consideradas válidas e podem ser ensinadas a novos integrantes como sendo a forma de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas de adaptação externa e integração interna (MAXIMIANO, 2006, p. 440).

## **Empresa Júnior**

As Empresas Juniores são reconhecidas pelos programas educacionais voltadas para o empreendedorismo ligadas a Instituições de Ensino Superior (IES). As EJs são desenvolvidas como organizações sem fins lucrativas constituídas por acadêmicos de graduação com o intuito de ligar à teoria a prática (BATISTA *et al.*, 2010; BRASIL JÚNIOR, 2008; FRANCO; FEITOSA, 2006).

De acordo com a Confederação Brasileira de Empresas Juniores, o Movimento Empresa Júnior (MEJ) teve seu início em 1967, na França, na Escola Superior de Ciências Econômicas e Comerciais (ESSEC), com o propósito de desenvolver estudos voltados para o mercado, pesquisas comerciais nas organizações e benefícios tais como, proporcionar experiência prática para as carreiras dos universitários. A partir disso, uma equipe de acadêmicos resolveu formar associações que possibilitassem aos alunos coordenar projetos de consultoria correlacionados com as suas áreas de formação profissional. Essa proposta desenvolveu-se entre os universitários franceses e, em 1969, foi concebida a Confederação Nacional das Empresas Juniores, (BRASIL JÚNIOR, 2008 ).

A constituição das empresas juniores está associada à educação profissional, oferecendo aos acadêmicos a chance de aprender na prática o que verdadeiramente consiste dirigir um empreendimento (BRASIL JÚNIOR, 2013).

As empresas juniores têm, preferencialmente, um olhar voltado para o atendimento de pequenos e médios empresários e é considerada como atividade de extensão, por prestarem serviços à comunidade. Essas empresas propiciam que “os estudantes prestem serviços e desenvolvam projetos para empresas, entidades e para a sociedade em geral nas suas áreas de atuação, com o auxílio e supervisão de professores” (MATOS 2007, p. 27).

### 3. ABORDAGEM METODOLÓGICA

A estratégia de pesquisa utilizada é o levantamento que, de acordo com Martins e Theóphilo (2007, p. 68) é própria “para os casos em que o pesquisador deseja responder questões acerca da distribuição de uma variável ou das relações entre características de pessoas ou grupos, da maneira como ocorrem em situações naturais”.

A unidade de análise é a Empresa Junior Unimontes - EJU. A população de estudo é formada pelos 17 *trainees* que atualmente compõem o quadro da Empresa. Todos responderam o questionário, o que faz com que se possa afirmar que foi realizado um censo, ainda que de uma população pouco numerosa. Para não gerar constrangimentos nos respondentes e para que pudessem ser espontâneos em suas respostas, mantendo o anonimato, não foi solicitado que se identificassem ao responder a pesquisa.

Para coleta dos dados, foi utilizado o questionário, que, segundo Duarte e Furtado (2002, p. 90) “é um instrumento constituído por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”.

O questionário aplicado (Apêndice A) para avaliação do clima organizacional é uma adaptação de um instrumento elaborado por Lemos (2007), com base no modelo *GreatPlacetoWorkInstitute* (GPTW), proposto por Levering (2007), antes discutido. Esse questionário é aplicado no Brasil para busca de informações de empresas que participam da pesquisa da Revista Exame no “Guia Exame – as Melhores Empresas para Trabalhar”, em parceria com o aludido instituto.

O questionário original, proposto por Lemos (2007), foi reduzido neste estudo de 54 para 25 afirmativas, com vistas a diminuir a sua extensão. Passou assim a conter cinco afirmativas para cada uma das cinco variáveis: Comportamento das Chefias, Respeito, Imparcialidade, Orgulho e Camaradagem.

As afirmativas se distribuem na ordem de uma para cada variável a cada grupo de cinco. Assim, as afirmativas para Comportamento das Chefias são as de números 1, 6, 11, 16 e 21. Para a variável Respeito, as de número 2, 7, 12, 17 e 22. E, assim, sequencialmente. Os respondentes não tinham conhecimento dessa informação quando responderam o questionário.

A coleta de dados foi realizada no período de 15 a 29 de janeiro de 2018. Foi requerido que os respondentes atribuíssem uma nota para cada afirmativa, em uma escala de avaliação de 1 a 5. A opção pelo uso de escala quantitativa visou permitir que a análise fosse desenvolvida com emprego de avaliação quantitativa. Essa escala foi preferida em vez de se usar Escala de Likert - com categorias como ‘concordo totalmente’, ‘concordo parcialmente’, etc. - pois como é defendido por uma corrente dominante (como indicam FÁVERO e BELFIORE, 2017), escalas dessa natureza, por serem ordinais, de natureza qualitativa, são limitadas em termos de análise estatística.

Foram utilizadas medidas de estatística descritiva, sendo: média e mediana como medidas tendência central; mínimo, máximo e coeficiente de variação como medidas de dispersão. Nas análises utiliza-se o termo ‘média’, por uma questão de praticidade, mas essa referência deve ser entendida como média ponderada, pois as notas atribuídas a cada quesito são tratadas como pesos.

O Coeficiente de Variação de Pearson é uma medida relativa de dispersão. É calculada pela razão entre o desvio padrão e a média. Segundo a Regra Empírica para interpretação do coeficiente de variação (C.V.): tem-se baixa dispersão quando  $C.V. < 0,15$ ; média dispersão quando  $0,15 < C.V. \leq 0,30$  e alta dispersão quando  $C.V. \geq 0,30$ . (MARTINS e DOMINGUES, 2015).

## 4. ANÁLISE DOS DADOS

### A Empresa Júnior Unimontes – EJU

A Empresa Júnior Unimontes – EJU constitui-se em uma associação civil sem fins lucrativos, e foi fundada em 28 de abril de 1993. Possui sua sede no Campus Universitário Professor Darcy Ribeiro, na cidade de Montes Claros. É composta por acadêmicos do Curso de Administração da Unimontes ao qual está vinculada, que atuam diretamente nos projetos desenvolvidos pela empresa e volta-se para os seguintes aspectos: complementação do desenvolvimento acadêmico; e aperfeiçoamento profissional por meio de atividades relacionadas à gestão da empresa e da elaboração de projetos de consultoria empresarial.

A EJU possui Diretoria Executiva, Conselho de Administração, estatuto e regimento próprios, com uma gestão autônoma em relação à Direção de sua respectiva Universidade. Oferece um significativo portfólio de serviços de consultoria nos seguintes segmentos: Marketing, RH, Comunicação e Gestão de negócios. Sua modelagem organizacional é baseada na gestão por processos, havendo somente três níveis hierárquicos em sua estrutura, a saber: Diretoria Executiva composta por 6 Diretores; Coordenações e Trainees composta por 16 membros divididos em Consultores Juniores e Gerentes de Projetos.

### Discussão dos resultados

A Tabela 1, a seguir, apresenta as médias e as medianas calculadas para as notas atribuídas pelos *trainees* para as afirmativas de cada uma das cinco variáveis do clima organizacional da Empresa Júnior Unimontes (EJU), componentes do Modelo GPTW, adotado neste estudo.

TABELA 1  
Variáveis da avaliação pelos *trainees* do Clima Organizacional da Empresa Júnior Unimontes (EJU): medidas de estatística descritiva

VARIÁVEIS	MÉD IA	MEDIAN A
Comportamento das Chefias	3,56	4,00
Respeito	3,91	4,00
Imparcialidade	4,04	5,00
Orgulho	4,14	4,00
Camadagem	3,29	4,00
<b>Média Geral</b>	<b>3,79</b>	<b>4,00</b>

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados coletados na pesquisa.

Como demonstra a tabela, quatro das variáveis analisadas apresentaram notas médias acima de 3,5, que corresponde a mais de 70% da nota máxima. Consideradas as médias, a variável mais bem avaliada pelos *trainees* é Orgulho ( $\mu=4,14$ ). Também se situou acima de 4,0 a média da variável Imparcialidade. Por sua vez, as notas atribuídas pelos respondentes revelaram pior avaliação geral para a variável Camaradagem, com média de 3,29, a única inferior a 3,5.

A análise das medianas, por sua vez, demonstra que pelo menos metade dos respondentes atribuiu notas iguais ou maiores do que 4,0 para quatro variáveis: Comportamento das Chefias, Respeito, Orgulho e Camaradagem; e 5,0 para a variável Imparcialidade.

Na variável Orgulho há notas extremas superiores que elevam a média, o que faz com que essa medida seja maior do que a mediana. Nas outras quatro variáveis, o fato de a mediana ser maior que a média demonstra a existência de notas extremas inferiores, que atraem a média para baixo.

Nas tabelas que se seguem é analisada cada uma das variáveis, detalhadas conforme suas respectivas afirmativas. Além das medidas descritivas de tendência central, são calculadas medidas de dispersão, de maneira a se analisar como as notas se encontram distribuídas.

A Tabela 2 demonstra os resultados para a variável Comportamento das Chefias. Conforme antes demonstrado, essa variável foi a que obteve a segunda menor média geral entre as analisadas ( $\mu=3,56$ ).

**TABELA 2**  
Variável Comportamento das Chefias: medidas de estatística descritiva da avaliação pelos *trainees* do Clima Organizacional da Empresa Junior Unimontes (EJU)

AFIRMATIVAS	MÍN	M ÁX	MÉD IA	MEDIA NA	C. V.
As diretorias deixam claro o que esperam do meu trabalho.	1,00	5,0	3,29	4,00	0,40
As diretorias demonstram reconhecimento pelo bom trabalho e pelo esforço extra.	1,00	5,0	3,71	4,00	0,33
É fácil o acesso às diretorias.	1,00	5,0	3,82	4,00	0,35
Existe interesse das diretorias nas ideias e sugestões que os <i>trainees</i> apresentam.	2,00	5,0	3,82	4,00	0,26
A coordenação das pessoas e distribuição das atividades é feita de forma adequada.	1,00	5,0	3,18	4,00	0,35

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados coletados na pesquisa.

Três das afirmativas da variável Comportamento das Chefias apresentam médias das notas acima de 3,5. As duas assertivas mais bem avaliadas referem-se ao fácil acesso às diretorias e à existência de interessados diretores pelas ideias e sugestões apresentadas pelos *trainees*.



Duas afirmativas exigem maior atenção, em razão de suas médias terem sido as mais baixas dentre as analisadas da variável: a que dispõe sobre a comunicação dos diretores acerca das tarefas a serem realizadas e a relativa à coordenação das pessoas e distribuição de suas atividades. Quatro das cinco afirmativas têm valores mínimo e máximo atribuídos pelos estagiários correspondentes à nota mínima (1,0) e máxima (5,0), respectivamente. A elevada dispersão das notas é demonstrada pelos coeficientes de variação (C.V.>30). Esse é um indicativo de que os *trainees* têm percepções díspares em relação à variável Comportamento das Chefias.

As medianas das notas de todas as afirmativas da variável é a mesma, de 4,0, o que demonstra que pelo menos metade dos *trainees* atribuíram avaliações iguais ou superiores a essa pontuação para as assertivas. Como as medianas são todas maiores que as médias, o que se depreende é que um maior número de *trainees* avalia essa variável com tendência positiva, mas há também notas extremas inferiores no conjunto de dados, que reduzem o valor da média.

Como pondera Lemos (2007), conceitos como os de comunicação, clareza, reconhecimento, participação nas decisões, aceitação de ideias, autonomia e suporte são englobados nas afirmativas do comportamento da chefia e são compreendidas como capacidades das diretorias.

O que se observa em relação a esses aspectos na análise das afirmativas da variável é que a diretoria da organização foi mais bem avaliada nos aspectos relacionados à participação nas decisões e acolhimento das ideias dos *trainees* e deve dar mais atenção à clareza na comunicação e na coordenação das atividades, por terem as afirmativas relacionadas recebido notas mais baixas,

A Tabela 3 demonstra as medidas calculadas para as notas atribuídas pelos entrevistados para a variável Respeito. Essa variável compreende aspectos como as instalações e condições de trabalho, os benefícios recebidos e o apoio ao desenvolvimento profissional.

TABELA 3  
Variável Respeito: medidas de estatística descritiva da avaliação pelos *trainees*  
do Clima Organizacional da Empresa Junior Unimontes (EJU)

AFIRMATIVAS	MÍN	MÁX	MÉDIA	MEDIANA	C.V.
7 São disponibilizados equipamentos e materiais necessários para realizar meu desenvolvimento profissional.	2,00	5,0	3,88	4,00	0,25
7 São oferecidos treinamentos para meu desenvolvimento profissional.	1,00	5,0	3,53	4,00	0,39
12 Esta Empresa é um lugar saudável para trabalhar e proporcionar meu crescimento profissional.	3,00	5,0	4,18	5,00	0,22

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados coletados na pesquisa.

Duas das afirmativas dessa variável obtiver a média igual ou acima de 4,0, correspondente a um percentual de 80% da nota máxima. Ambas as afirmativas contemplam aspectos relacionados às condições de trabalho e instalações: que a empresa é um lugar saudável para trabalhar e que as instalações físicas contribuem para o bom ambiente de trabalho. Para a afirmação de que a empresa é um ambiente saudável para trabalhar, a menor nota atribuída foi 3,0. Essa afirmação apresentou ainda uma mediana de 5,0, representando que pelo

menos metade dos *trainees* atribuíram avaliação máxima para o quesito.

As medianas de quatro das cinco afirmativas são superiores à médias, denotando notas extremas inferiores no conjunto de respostas. Em uma delas média e mediana coincidem demonstrando ausência de notas extremas superiores ou inferiores no conjunto de respostas. Quatro das cinco afirmativas tiveram média dispersão nas respostas, o que é evidenciado pelos seus coeficientes de variação.

Dentre as alternativas, a que apresentou a menor média, de 3,53, e deve ter prioridade da atenção da diretoria nessa variável, refere-se a serem oferecidos treinamentos para o desenvolvimento dos estagiários, evidenciando a necessidade de a empresa buscar oferecer mais oportunidades de capacitação para os seus membros. A essa alternativa chegou-se a atribuir nota 1,0, mínima. O fato de essa afirmativa apresentar valor máximo de 5,0 e alta dispersão (C.V.=0,39) denota entendimentos diversos por parte dos *trainees*, o que pode estar ocorrendo devido a um desequilíbrio no oferecimento dos treinamentos entre eles.

Como aponta Robbins (1998), as políticas e práticas de recursos humanos – como programas de treinamento e desenvolvimento de carreiras –, são recursos fundamentais nas organizações. O respeito que o corpo diretivo demonstra para com os seus funcionários refletido diretamente na política de recursos humanos e influencia na sua satisfação e no seu desempenho.

Os resultados das medidas estatísticas para a variável Imparcialidade estão demonstrados na Tabela 4. Essa foi a segunda variável mais bem avaliada do clima organizacional da EJU, dentre as analisadas, com média de 4,04.

**TABELA 4**  
Variável Imparcialidade: medidas de estatística descritiva da avaliação pelos *trainees* do Clima Organizacional da Empresa Junior Unimontes (EJU)

	<b>AFIRMATIVAS</b>	<b>MÍN</b>	<b>MÁX</b>	<b>MÉDIA</b>	<b>MEDIANA</b>	<b>C.V.</b>
3	A política institucional evita favorecer uns em detrimento de outros.	1,00	5,0	3,59	4,00	0,43
8	É dado reconhecimento para os <i>trainees</i> que mais se dedicam.	1,00	5,0	3,18	4,00	0,47
13	Os <i>trainees</i> são bem tratados na Empresa, independentemente de sexo, raça e cor.	3,00	5,0	4,81	5,00	0,11
18	Os <i>trainees</i> são bem tratados, independentemente da posição na Empresa.	1,00	5,0	4,41	5,00	0,25
23	Os <i>trainees</i> recebem igual tratamento por parte das diretorias.	1,00	5,0	4,24	5,00	0,25

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados coletados na pesquisa.

Os *trainees* demonstram considerar receber bom tratamento na organização, como revelam as médias das notas atribuídas às afirmativas que versam sobre esse aspecto, todas acima de 4,0: entendem ser bem tratados independentemente de sexo, raça e cor; da mesma forma, ser bem tratados independentemente da posição na organização e consideram receber tratamento igualitário por parte das diretorias. Pelo menos metade dos respondentes atribuiu nota máxima para essas assertivas, como revela a mediana, de 5,0. A primeira dessas três afirmativas é a que possui a maior média ( $\mu=4,81$ ) e a menor dispersão (CV=0,11) dentre todos os quesitos

das cinco variáveis avaliadas.

As duas afirmações com médias mais baixas tratando favorecimento de uns em detrimento de outros pela política institucional e do reconhecimento da diretoria àqueles que mais se dedicam ao trabalho. As altas dispersões dessas afirmativas (coeficiente de variação bem acima de 0,30) são evidências de que os entendimentos dos *trainees* divergem entre si, havendo notas extremas inferiores, embora a maioria tenda para valores mais altos (medianas maiores que as médias).

É importante que a empresa tenha um olhar sensível para esses indicadores a fim de que o conjunto de estagiários tenha uma melhor percepção dos elementos que integram a variável Imparcialidade. Conforme destaca Araújo (2006), a percepção da falta de equidade e de reconhecimento é dos fatores de insatisfação que mais comprometem a qualidade do clima organizacional.

A Tabela 5 mostra as notas médias dadas pelos *trainees* para a variável Orgulho.

Essa variável foi a que teve a maior média geral dentre as analisadas, de 4,14.

TABELA 5  
Variável Orgulho: medidas de estatística descritiva da avaliação pelos *trainees* do Clima Organizacional da Empresa Junior Unimontes (EJU)

AFIRMATIVAS	MÍN	MÁX	MÉDIA	MEDIA NA	C. V.
Meu trabalho tem um sentido especial. Para mim, não é apenas mais um emprego.	3,00	5,0	4,53	5,00	0,15
14 Sinto Orgulho do trabalho que realizo nesta Empresa.	2,00	5,0	4,29	5,00	0,21
14 Tenho Orgulho de contar para outras pessoas que trabalho nesta Empresa.	3,00	5,0	4,53	5,00	0,17
19 Tenho vontade de vir para o trabalho.	1,00	5,0	3,53	4,00	0,34
24 Sinto que sou valorizado na Empresa e que posso fazer a diferença em meu ambiente de trabalho.	1,00	5,0	3,82	4,00	0,27

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados coletados na pesquisa.

Dentre as afirmativas da Dimensão, as relacionadas com o sentido especial atribuído ao trabalho, com o orgulho pessoal com o trabalho que realiza e com o orgulho de contar para outras pessoas que trabalha na empresa são as mais bem avaliadas, tendo as médias das notas atribuídas assumido valores acima de 4,0. Duas delas descores acima de 4,5, correspondentes a mais de 90% da nota total. As medianas de 5,0 demonstram que pelo menos metade dos *trainees* atribuiu nota máxima para essas assertivas. As notas mínimas foram de 3,0 para duas dessas afirmativas e de 2,0 para a outra.

Como demonstram as médias apuradas, contudo, esse sentimento não se reflete com a mesma intensidade no que se refere a se sentir valorizado na empresa e considerar que pode ser um diferencial no ambiente de trabalho ( $\mu = 3,82$ ). A avaliação é mais baixa ainda quando dirigida para a vontade de ir para o trabalho ( $\mu = 3,53$ ).

Os valores mínimos e máximos das notas atribuídas pelos estagiários para essas duas afirmativas, que coincidem com as notas mínima (1,0) e máxima (5,0), demonstram mais uma vez a disparidade de percepções dos *trainees*. As altas dispersões reforçam a constatação, de que há estagiários com sentimentos diversos em relação aos componentes da variável.

Os elementos da variável Orgulho estão relacionados com a identificação com a empresa e a imagem da organização diante da sociedade e refletem a satisfação, a motivação e o comprometimento dos colaboradores em relação ao trabalho e a organização (LEMONS, 2007). Como se observa na análise, a identificação com a empresa e o orgulho pessoal foram bem avaliados pelos estagiários. Contudo, as avaliações

dos aspectos relacionados ao sentimento de valorização pela organização e a motivação para o trabalho tiveram avaliações mais baixas.

A Tabela 5 retrata os resultados da avaliação da variável ‘Camaradagem’. Dentre todas as variáveis analisadas, esta é a que apresenta a menor média, de 3,29. Além disso, nessa variável encontra-se a afirmativa com a menor média dentre todas as cinco variáveis: a que se refere aos *trainees* sentirem estarem envolvidos no mesmo propósito institucional.

**TABELA 6**  
Variável Camaradagem: medidas de estatística descritiva da avaliação pelos *trainees* do Clima Organizacional da Empresa Junior Unimontes (EJU)

	<b>AFIRMATIVAS</b>	<b>MÍN</b>	<b>MÁ X</b>	<b>MÉDI A</b>	<b>MEDIA NA</b>	<b>C. V.</b>
	Posso contar com a colaboração dos colegas 5 em meu ambiente de trabalho.	2,00	5,0	4,00	4,00	0,23
10	Em meu ambiente de trabalho as pessoas se importam umas com as outras.	1,00	5,0	3,47	4,00	0,34
15	Existe um sentimento de família ou de equipe no ambiente de trabalho.	1,00	5,0	3,29	3,00	0,41
20	Sinto que os <i>trainees</i> estão envolvidos no mesmo propósito institucional.	1,00	5,0	2,53	2,00	0,49
25	Eu e meus colegas compartilhamos as mesmas metas no trabalho.	1,00	5,0	3,18	4,00	0,39

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados coletados na pesquisa.

Apenas uma das afirmativas foi avaliada com média acima de 3,5: a que dispõe que o *trainee* pode contar com a colaboração dos colegas no ambiente de trabalho. A menor nota atribuída a essa afirmação foi 2,0. Pelo menos metade dos respondentes atribuíram nota igual ou superior a 4,0 para essa assertiva, como demonstra a mediana. A dispersão, ou distribuição das notas dessa assertiva, é média (C.V.= 0,23).

As médias das quatro outras afirmativas da variável são baixas, inferiores a 3,5. As duas assertivas com menores médias referem-se ao compartilhamento com os colegas das mesmas metas no trabalho e o sentimento de que todos os estagiários estão envolvidos no mesmo propósito institucional. A dispersão é alta, com coeficientes de variação acima de 0,40 em ambas.

Essa segunda afirmativa, de sentirem que todos estão envolvidos no mesmo propósito institucional, foi a que recebeu a menor média dentre todas as assertivas, das cinco variáveis analisadas ( $\mu = 2,53$ ). Além disso, a mediana é de apenas 2,0, a única com esse escore de todas as analisadas neste estudo. Representa que metade dos *trainees* atribuíram nota igual ou menor a 2,0 para essa afirmação.

As demais avaliações dos *trainees* para a variável Camaradagem revelam que essa é a variável que requer maior atenção e iniciativa de ações por parte do corpo diretivo da organização. A variável trata de aspectos fundamentais que integram o clima organizacional, tais como senso de equipe no ambiente de trabalho, cooperação e relações interpessoais (LEVERING, 1984).

Como destacam Kouzes e Posner (2013, p. 324), é de fundamental importância a qualidade dos relacionamentos no trabalho, o compartilhamento de metas, as interações e o sentimento de ser incluído na equipe. Um bom ambiente de trabalho propicia maior troca de informações e um senso de destino compartilhado. Como destacam os autores, o nível dos relacionamentos interpessoais interfere diretamente no aumento da produtividade no trabalho e no bem-estar psicológico e na saúde física.

## 5. CONCLUSÃO

De acordo a teoria abordada por alguns autores e o desenvolvimento da pesquisa em relação ao clima organizacional da empresa EJU e, ainda, diante dos resultados obtidos com as análises dos dados coletados, buscou-se responder sobre o clima organizacional da empresa a partir da percepção de seus *trainees* e com base em cinco variáveis: Comportamento das chefias, Respeito, Imparcialidade, Orgulho e Camaradagem.

Os resultados obtidos se mostraram significativos o suficiente para incentivar os atuais gestores da EJU a analisar os resultados obtidos neste trabalho e, conforme a compreensão e maturidade organizacional, promover a mudança em alguns aspectos e aperfeiçoar outros positivos existentes, na perspectiva da satisfação e melhoria do seu clima organizacional.

O estudo se mostrou de fato significativo tanto para os professores do curso de Administração que acompanham as atividades da Empresa Júnior da Unimontes a quem se recomenda o acesso a esses resultados, mas principalmente para a sua diretoria, visto que ficaram analisadas importantes variáveis e avaliada a satisfação de seus *trainees* em relação a alguns fatores do clima organizacional vigente na organização.

Além dos importantes resultados para instituições desse perfil, também em relação às demais organizações, o estudo pode também contribuir para sua aplicação em outros contextos, como instrumento de avaliação e busca de melhores resultados institucionais, com a expectativa de que possam ser considerados como valiosas as informações inclusive para se trabalhar a satisfação e a motivação de seus membros.

## 6. REFERÊNCIAS

ASSIS, Marcelino Tadeu de. **Indicadores de gestão de recursos humanos: usando indicadores demográficos, financeiros e de processos na gestão do capital humano**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

BRASIL JR. **DNA Jr Empresa Júnior. Sistema Brasil Jr – 2008**.

BURCHELL Michael; ROBIN Jennifer. **A Melhor empresa para trabalhar**. Ed Bookman. Porto Alegre, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos**. 7. ed. São Paulo: Manole, 2009.

DUARTE, Simone Viana; FURTADO, Sueli Furtado. **Manual para elaboração de monografias e projetos de pesquisa**. 3 ed. Montes Claros: Unimontes: 2002.

FÁVERO, Luiz Paulo; BELFIORE, Patrícia. **Manual de análise de dados: estatística e modelagem multivariada com Excel®, SPSS® e Stata®**. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2017.

FURTADO, Raquel Alves ; CARVALHO NETO ; LOPES, D. P. T. . **O que as listas de melhores empresas para trabalhar dizem sobre as organizações, seus Empregados e os consultores e pesquisadores de RH?**. In: Encontro da ENANPAD, 31, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

FRANCO, Andressa Pacífico; FEITOSA, Marcos Gilson Gomes. **Da sala de aula ao mundo empresarial: compreendendo a aprendizagem dos consultores juniores em suas relações com o sistema-cliente**. XXX ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, v. 30, 2006.

JÚNIOR, Brasil. **Confederação Brasileira de Empresas Juniores**. Números do movimento, 2013.

Koys, D., & DeCotiis, T. (1991). Inductive measures of psychological climate. **Human Relations**, 44, 265-285.

LAROS, Jacob A.; PUENTE-PALACIOS, Katia E. **Validação cruzada de uma escala de clima organizacional**. **Estudos de Psicologia**, v. 9, n. 1, 2004.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2003.

MARTINS, Maria do Carmo Fernandes et al. Construção e validação de uma escala de medida de clima organizacional. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 4, n. 1, p. 37-60, 2004.

MARTINS, Gilberto de Andrade; DOMINGUES, Osmar. **Estatística Geral e Aplicada**. 4 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2015.

MARTINS, Gilberto Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MATOS, José Gilvomar R.; MATOS, Rosa Maria B.; ALMEIDA, Josimar Ribeiro de. **Análise do ambiente corporativo: do caos organizado ao planejamento.** Local: E-papers Serviços Editoriais LTDA, 2007.

MAXIMIANO, Antônio César A. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada.** 2. ed. São Paulo: Atlas. 2006.

PEREIRA, Luiz Alberto. **Poder e clima organizacional: um estudo de caso em uma empresa petroquímica.** 2003. Disponível em:  
<<http://www.adm.ufba.br/sites/default/files/publicacao/arquivo/poderclimaorganizacional2.pdf> f> acessado em dez. de 2017.

REBOUÇAS, Denise; LEGAY, Letícia Fortes; ABELHA, Lúcia. **Satisfação com o trabalho e impacto causado nos profissionais de serviço de saúde mental.** Rev. Saúde Pública [online]. 2007, vol.41, n.2, pp. 244-250. ISSN 0034-8910. Disponível em:  
<<http://www.scielo.br/pdf/rsp/v41n2/5992.pdf> > Acessado em: jan. de 2018.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** 8 ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editoria S.A. 1998.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** 11. ed. São Paulo: Pearson Education, 2007.

Schneider, B., & White, S. (2004). **Service quality: Research perspectives.** Thousand Oaks, CA: Sage.

SOUZA DUTRA, Joel et al. **As carreiras inteligentes e sua percepção pelo clima organizacional.** Revista Brasileira de Orientação Profissional, v. 10, n. 1, 2009.

SOUZA JR., Climério Brito de. **Encontro de culturas na Petroquímica brasileira: um estudo de caso.** 2004. 87 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2004.



Pedimos a sua colaboração, preenchendo o questionário abaixo. Dê uma nota de 1 (um) a 5 (cinco) para cada um dos itens. Seu questionário permanecerá anônimo. Agradecemos imensamente!

Acadêmicos: Ana Luiza Barbosa Mendes; Fabiana Siqueira Alves Martins; Janete Aparecida Alves; Ivanilde Teixeira Soares; Kelly Alves Nunes; Ricardo Sena Machado 8º Período do Curso de Administração /Disciplina APCA III.

1	As diretorias deixam claro o que esperam do meu trabalho.				
2	São disponibilizados equipamentos e materiais necessários para realizar meu trabalho				
3	A política institucional evita favorecer uns em detrimento de outros.				
4	Meu trabalho tem um sentido especial. Para mim, não é apenas mais um emprego.				
5	Posso contar com a colaboração dos colegas em meu ambiente de trabalho.				
6	As diretorias demonstram reconhecimento pelo bom trabalho e pelo esforço extra.				
7	São oferecidos treinamentos para meu desenvolvimento profissional.				
8	E dado reconhecimento para os trainees que mais se dedicam.				
9	Sinto orgulho do trabalho que realizo nesta Empresa.				
10	Em meu ambiente de trabalho as pessoas se importam umas com as outras.				
11	E fácil o acesso às diretorias.				
12	Esta Empresa é um lugar saudável para trabalhar.				
13	Os trainees são bem tratados na Empresa, independentemente de sexo, raça e cor.				
14	Tenho orgulho de contar para outras pessoas que trabalho nesta Empresa.				
15	Existe um sentimento de família ou de equipe no ambiente de trabalho.				
16	Existe interesse das diretorias nas ideias e sugestões que os trainees apresentam.				
17	As instalações físicas da Empresa contribuem para um bom ambiente de trabalho.				
18	Os trainees são bem tratados, independentemente da posição na Empresa.				
19	Tenho vontade de vir para o trabalho.				
20	Sinto que os trainees estão envolvidos no mesmo propósito institucional.				
21	A coordenação das pessoas e distribuição de suas atividades é feita de forma adequada.				
22	São oferecidas oportunidades para meu crescimento profissional.				
23	Os trainees recebem igual tratamento por parte das diretorias.				
24	Sinto que sou valorizado na Empresa e que posso fazer a diferença em meu ambiente de trabalho.				
25	Eu e meus colegas compartilhamos as mesmas metas no trabalho.				

Data: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_

## A INTERNACIONALIZAÇÃO E INOVAÇÃO EM EMPRESAS DE SERVIÇOS: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA DE 2000 A 2017

Simone Gelmini Araújo\*

\*Aluna do PPGA/UnB e Prof. Universidade Estadual de Montes Claros-Unimontes

**RESUMO:** O interesse dos pesquisadores sobre a relação entre internacionalização e inovação em serviços, tem como base a diversificada natureza das mesmas, ingressantes em mercados estrangeiros, ofertando serviços das mais variadas configurações e tecnologias. O objetivo desta bibliometria foi identificar os artigos discutem a internacionalização e a inovação em empresas de serviços, em periódicos internacionais de alto impacto (*JCR impact factor ranking*). Os 22 artigos elencados foram escrutinados obedecendo protocolos de revisão sistemática da literatura por periódico e ano (2000 a 2017), relacionando os autores e as universidades de vínculo, natureza do estudo, métodos e técnicas de coleta e análise. Uma análise qualitativa das principais agendas de pesquisa foi conduzida por meio de análise de conteúdo. Os resultados identificaram a Espanha como o país com a maior frequência de autores com artigos publicados no recorte temporal, conforme critérios de alto impacto, seguido de Reino Unido e USA. A ampla maioria dos artigos utilizaram as técnicas de modelagem de equação estrutural, com informações foram colhidas por meio de questionários ou utilizando dados secundários. A análise qualitativa das sugestões para futuras pesquisas, levantadas a partir dos artigos selecionados, indicaram um direcionamento voltado para a análise do desempenho internacional e a inovação nos serviços. Sugeriram os autores, análise de relações causais entre inovação e internacionalização. Também nas agendas de pesquisa, foram elencadas orientações sobre as estratégias de internacionalização, detalhamento dos efeitos causais, além da criação de indicadores com base em variáveis distintas das que já foram estudadas.

**ABSTRACT:** *Researchers' interest in the relationship between internationalization and innovation in services is based on the diversification of companies of this nature, entering foreign markets, offering services of the most varied configurations and technologies. The objective of this bibliometric study, was to identify the articles discussing internationalization and innovation in service companies, in international journals of high impact (JCR impact factor ranking). The 22 articles listed were scrutinized by periodical and year (2000 to 2017), identifying the authors and the universities of bond, nature of the study, methods and techniques of collection and analysis. A qualitative analysis of the main research agendas was conducted through content analysis. The results identified Spain as the country with the highest frequency of authors with articles published in the temporal cut, according to high impact criteria, followed by UK and USA. The vast majority of articles used structural equation modeling techniques, with information collected through questionnaires or using secondary data. The qualitative analysis of the suggestions for future research, identified in the articles consulted, indicated a direction directed to the analysis of the international performance and the innovation in the services. The authors have suggested the analysis of causal relations between innovation and internationalization. Indications about internationalization strategies, details of causal effects, and the creation of indicators based on variables other than those already studied were also listed.*

**KEY WORDS:** *Service innovation; internationalization; innovation; systematic revision of literature.*

## 1. INTRODUÇÃO

O interesse das empresas em comercializar produtos ou serviços em mercados estrangeiros, demanda por pesquisas profundas que possam orientar os gestores em direção a alocação de recursos, cada vez mais escassos. Na busca pelo entendimento do fenômeno da internacionalização das empresas de serviços, um arcabouço teórico presente na literatura foi consultada. Neste sentido, este estudo bibliométrico teve por objetivo identificar os artigos discutem a internacionalização e a inovação em empresas de serviços.

A proposta tem relevância, tendo em vista a proliferação de empresas de serviço, que ingressam em mercados estrangeiros, ofertando serviços das mais variadas configurações e tecnologias. A revisão bibliográfica foi realizada pela plataforma de Periódicos da Capes, além de buscas separadas e específicas bases de dados Emerald, Scopus, Web of Science, Science Direct Elsevier. Foram avaliados 22 artigos que tratam do tema abordado. O período compreendido foi 2000 a 2017 e todos foram publicados em periódicos com fator de impacto (JCR) superior a 0,8 no ranking.

Este estudo está dividido em quatro partes. A primeira discute a internacionalização de empresas e a inovação em serviços. A segunda apresenta a metodologia de pesquisa, discutindo os critérios usados como base para esta revisão sistemática da literatura. A terceira apresenta os resultados obtidos na pesquisa e discute repercussões, implicações e a análise qualitativa da agenda de pesquisa proposta pelos autores dos artigos pesquisados. A quarta parte é destinada às considerações finais.

## 2. MARCO TEÓRICO

### INTERNACIONALIZAÇÃO

A pluralidade das definições dos conceitos de internacionalização de empresas foi sintetizada por Souza e Fenili (2012) em um quadro explicativo, resgatando a literatura de 1977 a 2006. Destacaram cronologicamente, a evolução partindo da proposta de Johanson e Vahlne (1977), que considerava o “processo pelo qual as empresas gradualmente aumentam seu envolvimento em negócios internacionais” (p.105). Este será o conceito a ser utilizado para fins deste trabalho.

Estudos sobre o tamanho, tecnologia e estrutura das organizações, foram temas discutidos por Blau (1970) e Child (1972), entre outros. Mas o crescimento das empresas é um campo do conhecimento importante e que agregador de inúmeras teorias. Penrose (1992) ao discutir este tema, ressaltou que as teorias devem considerar não apenas as mudanças para as próprias atividades, mas também os efeitos externos à organização. Revelou preocupação não apenas com as discussões sobre tamanho, limites ou organização administrativa, mas também com os princípios que governarão o crescimento, o tempo e a velocidade da expansão.

Tendo em vista as abordagens que compõem o campo da internacionalização de empresas, revisões de literatura foram empreendidos como o estudo de Carneiro e Dib (2007) na busca pela classificação das linhas de pesquisa. Como resultado, o trabalho indicou duas abordagens, sendo uma econômica e outra comportamental. A primeira consolidou-se sob uma plataforma de critérios racionais, capitaneada em decisões embasadas em métodos quantitativos e fornecendo uma avaliação econométrica para o fenômeno da internacionalização das empresas. Sob esta perspectiva, o processo decisório para as questões perpassa menos pelo desenvolvimento de capacidades ou redes de relacionamento com o país estrangeiro. Neste sentido assemelha-se à racionalidade das contingências proposta por Thompson (1967), maximizando os recursos.

Na abordagem econômica, que foi descrita de forma sucinta a seguir, muitas teorias discutem que a avaliação da unidade de análise transcende as empresas. É considerada mais ampla, abrangendo outras esferas ou economias nacionais (Carneiro & Dib, 2007). Estes autores compilaram as principais teorias que consideram a unidade de avaliação como as empresas, sistematizando-as. Destacaram a teoria de poder de mercado, teoria de internalização e o paradigma eclético (OLI). Tendo vista que as três teorias também estão presentes no estudo bibliométrico de Souza e Fenili (2012), identificou-se a sua importância e portanto foram sintetizadas para este estudo bibliométrico.

A teoria do poder de mercado compreende que o crescimento das organizações se dá por meio da expansão, até a saturação do mercado quando então iniciam-se as atividades em mercados estrangeiros. Assim, a internacionalização tem como origem o ambiente doméstico, que após gerar experiência e competências, parte para o estrangeiro. Com base nos estudos de Hymer (1960; 1976), explicou-se que geração de lucros obtidos da concentração de riquezas advindas do monopólio, influencia as decisões. O investimento direto estrangeiro (IDE) é característico das multinacionais.

A efetividade das transações que são empreendidas pelas organizações, avaliadas por meio dos custos de transação, é o laço que interliga a teoria de internalização com a teoria desenvolvida por Williamson (1979). Apesar de partir do artigo de Coase (1937), tem aspectos relacionados à teoria dos custos de transação (TC), de Williamson (1979). Nesta abordagem

econômica a racionalidade das operações devem estar diretamente ligados aos custos e portanto, o conceito de eficiência é relevante. Perpassa pela racionalidade dos custos e dos benefícios, para a formação da decisão de internacionalização.

O Paradigma eclético (OLI) é a terceira das teorias categorizadas no *framework* proposto Carneiro e Dib (2007). Dunning (2001) é o precursor e analisa as organizações por intermédio de três vantagens: as capacidades ou competências essenciais da matriz como um diferencial (*ownership*), a localização (*localization*) e a internalização (*internalization*). A vantagem competitiva das empresas multinacionais (MNCs) é destacada, pela possibilidade de escolha da localização para suas plantas industriais, a partir das ofertas de atrativos. As vantagens de internalização advêm das imperfeições dos mercados externos e são oriundas da possibilidade de reter controle não apenas sobre a rede de ativos, mas também sobre produtos intermediários e fornecedores. E a internalização, que representa a minimização de custos pela atuação direta e acordos (SOUZA & FENILI,2012).

Na abordagem comportamental, a primeira teoria a ser analisada foi o Modelo de Uppsala, seguido pela Teoria Networks e por fim foi tratado o Empreendedorismo Internacional, proposto por Carneiro e Dib (2007). Ressalta-se que esta abordagem coloca a empresa como unidade de análise, mas se desenvolve a partir da compreensão proposta pela Teoria do Comportamento Organizacional. Desta forma, a internacionalização das empresas passa a ser avaliada sob a perspectiva do sujeito no ambiente em que atua e não apenas pela eficácia ou eficiência econômica. Ampliou-se portanto, de uma visão econômica do processo de internacionalização para outras áreas do conhecimento.

O modelo Uppsala foi proposto por Johanson e Vahlne (1977) e revisado em (2009). Propõe-se explicar a internacionalização da empresa por meio de estágios sequenciais. A ordem de entrada no Mercado externo é inversamente proporcional à distância psíquica entre a origem e o destino. O modelo revisado (2009) contempla o aprendizado, a criatividade e a construção da confiança (*learning, creating, trust-building*). E apresenta os impactos destes construtos na posição que a empresa ocupa na rede de relacionamentos (*network position*). Carneiro e Dib (2007) também apresentam os chamados modelos de estágios como proposto por Cavusgil (1980), como outra linha de pesquisa. Entretanto, Souza e Fenili (2012) que categorizaram apenas o modelo de Uppsala na abordagem comportamental.

Os estudos sobre a internacionalização das empresas, sempre buscaram explicar os fenômenos decorrentes do espectro de variáveis, envolvidos neste tema. Johanson e Vahlne (1977), pesquisadores das Universidades de Uppsala e Gothenburg na Suécia publicaram o modelo Uppsala, influenciados pelos estudos de Penrose (1959). O modelo trouxe uma contribuição importante sob a ótica comportamental, porém baseiam-se em características das empresas suecas. O Modelo Uppsala revisado (2009) reconheceu o ambiente como uma rede de relacionamentos, *network* – ao invés de um mercado neoclássico, com muitos fornecedores e clientes. A argumentação central de que os mercados são redes de relacionamentos, nos quais as empresas estão ligadas umas com as outras, em padrões invisíveis, complexos, variados e extensos. E tais redes são estabelecidas dos dois lados dos relacionamentos. Desta forma, qualquer acontecimento, afeta o relacionamento da rede. Afirmam a importância da avaliação de como tais redes foram criadas apontando para a valorização das relações bilaterais e da interdependência das empresas.

As demais abordagens para a internacionalização de empresas, como a Teoria Networks e *Empreendedorismo Internacional* (Morrow, 1988) apresentam-se como possibilidades para a compreensão do fenômeno da internacionalização. A caracterização dos mercados como uma rede de empresas é proposta pela Teoria de *Networks*. Isto significa que os processos decisórios para a internacionalização dependerão da formação das redes e de sua força condutora (Johanson; Mattson, 1986). Assim, diferentemente da abordagem econômica da internacionalização das empresas, reconheceu-se o relacionamento em rede, como vigamento para o processo decisório.

Os construtos no conceito de *Empreendedorismo Internacional* identificados por Leite e Morais (2012) são: a exploração de oportunidades internacionais (Dimitratos & Plakoyiannaki 2003); a inovação (Mtigwe, 2006; Zahara & George, 2002), a atitude ao risco ((Mtigwe, 2006) e a vantagem competitiva (Zahra & George, 2002). As firmas que ingressaram no mercado internacional, entretanto, podem ter tido o processo de entrada no mercado internacional em diferentes fases de sua atuação.

## INOVAÇÕES EM SERVIÇOS

Os conceitos desenvolvidos por Schumpeter (1934), permanecem em pauta nos estudos acadêmicos sobre inovação. Gallouj (2017) discute o empreendedorismo Schumpeteriano e afirmando que a inovação é fruto de uma combinação produtiva mas distinta de invenção. Afirmo o autor, que a inovação é produto da socialização, que vem à tona a partir das características empreendedoras. Entretanto, a destruição criativa advinda deste processo, impõe sucessivas inovações especialmente após os esforços de P&D.

Entretanto, há reconhecimento na literatura consultada, sobre a importância do papel desempenhado e dos esforços empreendidos pelo setor público, no sentido de promover políticas públicas que fortaleçam a inovação. A importância da

contribuição da inovação em serviços para as empresas (Djellal & Gallouj, 2010), buscou contribuir para o aprofundamento dos estudos.

O modelo de inovação linear tradicional é diferente do modelo de inovação aberta. Gallouj (2017) considera o primeiro mais limitado, no que tange às interações, já que está baseado no método de desenvolvimento do produto/serviço por meio de processos sistemáticos. Já a inovação aberta baseia-se em processos com menor nível de formalização, mais condensado, congregando atores diversos e em relacionamentos de natureza e níveis distintos, em sintonia com o conceito de bricolagem.

Ao estudar os cenários para as inovações em serviços, (Gallouj et al, 2015), avaliou as possíveis implicações e repercussões. Tópicos como a influência da transparência em relação ao impacto ambiental, a diversidade de opções e especialmente a internet 2.0 foram elencados como relevantes à partir da perspectiva dos consumidores. Para Castaño et al, 2016, a inovação cria um retorno positivo ao empreender. Neste trabalho, os autores testaram tais efeitos encontrando uma relação positiva, indicando que tais empreendedores têm expectativas de crescimento, discutindo uma correlação positiva desta com a internacionalização.

### 3. MÉTODO

A produção internacional de artigos foi analisada por meio de uma revisão sistemática da literatura, disponível no portal de periódicos CAPES, plataforma Sucupira, para consulta na Internet. Para a composição do corpus de texto desta análise, apenas artigos que abordaram especificamente a inovação em serviços relacionados à internacionalização de 2000 a 2017, foram utilizados. A bibliometria é um importante instrumento de para identificação e análise da produção científica (BORGMAN & FURNER2002).

Foram selecionados artigos publicados em revistas com fator de impacto superior a 0,8 n ranking. A proposta era listar apenas a produção científica internacional mais renomada. O protocolo utilizado para o método de revisão sistemática da literatura (Kitchenham, & Chartes, 2007) encontrou o primeiro critério de busca manual e automática em estudos primários. Por meio da string "inovação de serviços" e "internacionalização", as publicações foram avaliadas no período compreendido entre 2000 e 2017, no resumo, título e obra-chave. Para identificar o maior número possível de artigos, depois de analisar os artigos listados pelo portal da revista, foram realizadas novas buscas e análises separadas e especificamente nas bases de dados Emerald, Scopus, Web of Science, Science Direct Elsevier.

O segundo estágio compreendeu a seleção de artigos, realizados através da leitura de títulos, resumos e palavras-chave. Nesta fase, os critérios utilizados para exclusão foram: a) aqueles que não atingiram o escopo do trabalho porque trataram o fenômeno da "inovação de serviços" e da "internacionalização" de forma transversal ou aleatória, b) aqueles que foram publicados em mais de um banco de dados para evitar a duplicidade, c) aqueles cujas revistas não preencheram os critérios Capes, d) os que não obtiveram fator de impacto maior que 0,8. A terceira etapa considerou a avaliação da qualidade dos artigos selecionados anteriormente. Nos casos em que houve dúvidas sobre o escopo do trabalho, a introdução e também a conclusão foram lidas para identificar a conformidade do artigo com o escopo. O próximo filtro foi ler o texto completo.

A quarta etapa de extrair a informação contida nos artigos, considerados relevantes para o propósito desta revisão sistemática da literatura, um total de 22 artigos internacionais selecionados para compor o corpus de texto deste trabalho. Considerando a inclusão/exclusão de periódicos utilizados para este estudo bibliométrico, que utilizou apenas os periódicos de excelência, observou-se um número limitado de artigos recuperados. Assim, a relação entre inovação de serviços e a internacionalização não é um assunto sobre o qual, os pesquisadores tendem a publicar com grande frequência. A partir desses estudos primários, foram coletadas informações cujo detalhamento foi apresentado no Quadro 1, a seguir.

O quinto estágio de síntese da informação foi descrito através da técnica de síntese narrativa, apresentado na discussão dos resultados. A análise qualitativa deste estudo foi realizada por meio de análise de conteúdo das agendas de pesquisas extraídas dos artigos. O objetivo foi de identificar uma relação entre os principais centros de produção de conhecimento sobre o tema durante o período estudado, com os setores da economia e as agendas de pesquisa.

### Quadro 1. Sumário da Estrutura de Análise dos Artigos Selecionados.

Estrutura da Análise	Detalhamento do conteúdo avaliado nos artigos selecionados
Ano, journal e fator de impacto	Ano da publicação do artigo no journal e fator de impacto atribuído à publicação.
Instituição de Vínculo dos autores	Instituição à qual o pesquisador está vinculado, Faculdade, Cidade e País.
Tipo de Artigo	Artigo empírico ou teórico-empírico.
Resumo/Abstract	Resumo do artigo.
Natureza da Pesquisa	Estudo Quantitativo, Qualitativo ou misto (qualitativo e quantitativo).
Palavras-Chave	Palavras-Chave utilizadas pelos autores para o artigo.
Objetivos	Objetivo geral do artigo.
Método de pesquisa	Método utilizado pelo autor para empreender a pesquisa: Survey, Revisão Literatura, Pesquisa-ação, Etnografia, Netnografia, Estudo de Caso, Grounded Theory ou outros.
Técnicas utilizadas de Coleta de Dados	Técnicas utilizadas pelos autores para coletar as informações empíricas: Questionário, Entrevista, Grupo Focal, Observação livre/simple ou sistemática, análise Documental, uso de dados primários ou secundários, entre outros.
Técnicas utilizadas para Análise da Dados	Técnicas utilizadas pelos autores para analisar os dados obtido na etapa anterior de coleta de dados :Estatística inferencial, Estatística descritiva, Análise de conteúdo, Análise de discurso, Análise comparativa qualitativa, Análise confirmatória entre outros.
Setores Pesquisados	Setores de onde os dados foram coletados para a pesquisa empírica.
Agenda de Pesquisa	Sugestões e indicações para futuras pesquisas, como contribuições dos autores para o tema em questão.

Fonte: elaborado pela autora, 2017.

## 4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os dados apresentados no Quadro 2 a seguir, referem-se aos 22 artigos internacionais selecionados conforme os critérios especificados descritos no capítulo de método, que foram recuperados das bases de dados Periódicos Capes, além de *Emerald*, *Science Direct Elsevier*, *Scopus*, *Web of Science and Sage*. Após a utilização dos critérios definidos de exclusão, o Quadro 2 demonstra o crescimento do interesse pela pesquisa no tema de inovação de serviço e internacionalização.

Os resultados apontam que 13 periódicos foram responsáveis por toda a produção sobre a relação entre internacionalização e inovação em serviço, em nível internacional. São eles: *The Service Industries Journal*, *Journal of World Business*, *Journal of Marketing Services*, *International Business Research*, *Journal Economics of innovation and New Technology*, *Entrepreneurship & Regional Development*, *International business review*, *Journal of Service Management*, *Technovation*, *Technological Forecasting & Social Change*, *Telematics & Informatics*, *Journal of Business Research*.

O periódico com o maior fator de impacto recuperado neste recorte temporal foi o *Technological Forecasting & Social Change* (3.625) e o mais baixo *Journal of Economics of*

*innovation and New Technology*, com a pontuação de (1.100). Os periódicos foram apresentados no quadro 1 elencados a partir do ano de 2001. Não foram identificados artigos dentro dos critérios de corte estabelecidos para este estudo, nos anos de 2000, 2002, 2004, 2005, 2006, 2007 e 2011.

No ano de 2001 foi publicado apenas (01) artigo, assim como em 2003, 2008, 2009, 2012, 2013, e 2017. Em 2010 foram publicados (03) artigos, em 2014 (05), 2015 (04) e em 2016 (03). Assim sendo, mais expressivo de publicações ocorreram em 2014 e 2015.

**Quadro 2: Frequência de publicações anuais por journal e fator de Impacto (JCR)**

<b>N r</b>	<b>A no</b>	<b>Nome do Journal/Revista</b>	<b>Fator de Impacto (JCR)</b>
1	2001	Entrepreneurship & Regional Development	1.776
2	2003	Journal of Services Marketing	1.811
3	2008	Technovation	3.265
4	2009	International Business Review	2.476
5	2010	The Service Industries Journal	1.172
6	2010	Technological Forecasting & Social Change	2.625
7	2010	The Service Industries Journal	1.360
8	2012	The Service Industries Journal	1.172
9	2013	The Service Industries Journal	1.360
10	2014	Economics of Innovation and New Technology	1.10
11	2014	Service Business	1.812
12	2014	International Business Review	2.476
13	2014	Telematics and Informatics	3.398
14	2014	Economics of Innovation and New Technology	1.64
15	2015	Journal of World Business	3.748
16	2015	International Business Research	2.476
17	2015	Journal of Service Management	2.897
18	2015	International Business Review	2.476
19	2016	Journal of Business Research	3.354
20	2016	Journal of Business Research	3.354
21	2016	Journal of Business Research	3.354
22	2017	International Business Review	2.476

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Os tipos de artigo encontrados no recorte para este estudo foram 100% teóricos-empíricos. Não foram encontrados artigos teóricos nesta amostra. Também não foram encontrados estudos qualitativo, ou mistos (qualitativo e quantitativo). Ou seja, os pesquisadores que publicaram artigos incluídos nesta amostra, demonstraram uma preferência massiva pelos estudos quantitativos, realizados por meio de técnicas de análise como modelagem de equação estrutural (80%) ou regressão linear (20%).

Neste sentido, observou-se um interesse maior dos autores pelos métodos quantitativos, em detrimento aos

qualitativos. O Survey foi o método para condução da análise mais utilizado, coletada por meio de questionários (89%). Apenas 12% utilizaram dados secundários nos estudos empreendidos. Isto demonstra um uso muito expressivo de dados secundários.

Entre as variáveis mais testadas nos estudos analisados, o tamanho e a idade das empresas foi frequente em 5 trabalhos. Estudos sobre o tamanho, tecnologia e estrutura das organizações, foram temas discutidos por Blau (1970) e Child (1972), entre outros, reforçando a importância de estudos desta natureza, para a internacionalização.

## Achados das pesquisas analisadas

O vínculo do pesquisador com a universidade foi analisado, com a proposta de identificar os maiores centros onde a relação entre internacionalização e inovação em serviço foi produzida. O Quadro 3 indica a Espanha como o país que detém o maior número de pesquisadores (17) com artigos publicados neste recorte temporal, indicando ser uma base de estudos, relevantes neste tema. Muitos destes pesquisadores trabalharam nestes artigos com professores de universidades fora de seu país de origem. Johanson e Vahlne (2009), argumentaram sobre as operações em redes de relacionamento, e nas ligações entre instituições em padrões invisíveis, complexos, variados e extensos.

Tais artigos tem pesquisadores vinculados da seguinte forma: Universidad Carlos III em Madrid (08), a *Universidad de Valência* (04), a *Universidad Castilla-La Mancha* (03), a *Universidad Jaume I* (01) e a *Universidad Ramon Llul* (01). O Reino Unido (UK) ocupou a segunda posição em artigos com pesquisadores vinculados, sendo (11) no total.

As Universidade do Reino Unido (UK) de vínculo dos autores pesquisados, foram: *Universidade de Warwick* (04), *Nothingham University* (02), *Aston University Birmingham* (02), *Kingston University* (01), *Midlsexes University London* (01), *Kent University, Kent* (01). Nos Estados Unidos da América (USA), foram identificados com 08 pesquisadores neste recorte temporal, vinculados as seguintes universidades: *Baldwin Wallace University*(01), *Cleveland State University* (02), *University of Alabama* (01), *University Kingsville* (02), *University of Hawai'i* (01), *University of Massachusetts-Dartmouth* (01). Também foram identificados (04) pesquisadores finlandeses, (03) franceses, entre outros.

É importante ressaltar que não foi possível identificar a nacionalidade do pesquisador neste trabalho, visto que este dado não foi disponibilizado pelos periódicos. Desta forma, não é possível afirmar que todos os autores que publicaram em nome das universidades de vínculo, são de nacionalidade do país onde a mesma está sediada. Pode haver inclusive, pesquisadores visitantes ou mesmo com dupla nacionalidade. E este não foi o objeto desta pesquisa. Porém o resultado demonstra o interesse dos pesquisadores em partilhar experiências acadêmicas com parceiros em outros países.

Os autores com o maior número de artigos publicados foram: Giuliana Battisti (02), Alcía Rodrigues (02 artigos), Maria de Jesús Nieto (02), Jorge Galego (02), Luiz Rubalcaba (02), Paul Windrum (02). Sobre a maior frequência de publicação, observou-se que nenhum autor publicou mais do que (02) artigos neste período de tempo avaliado. Outro detalhe relevante é a parceria entre as autoras Alcía Rodrigues & Maria de Jesús Nieto, que neste período, publicaram juntas. O mesmo não ocorreu com a Giuliana Battisti, que publicou com outros autores.

Os artigos trataram no referencial teórico, de autores distintos. Sobre a efetividade dos custos de transação, utilizaram o artigo de Coase (1937) e de Williamson (1979). Os que buscaram compreender o fenômeno pela perspectiva do empreendedorismo internacional citaram o modelo Uppsala, por Johanson e Vahlne (1977) e revisado em (2009). Neste sentido, a inovação (Mtigwe, 2006; Zahara & George, 2002), a atitude ao risco (Mtigwe, 2006) e a vantagem competitiva (Zahra & George, 2002), foram citados, além de Cavulgil (1980). Sobre a inovação em serviços, Gallouj & Djellal (2008), Gallouj & Djellal (2010), Sunbo e Gallouj (1998), além de Autio *et al* (2000) foram os mais lembrados.



### Quadro 3 – Sumário de Instituições de vínculo com as Universidades.

Universidade de vínculo dos autores	Frequência de artigos publicados
UnB-Brasil	1
<i>Lille Nord de France University</i>	2
<i>Baldwin Wallace University, USA</i>	1
<i>Cleveland State University, USA</i>	2
<i>University of Alabama, USA</i>	1
<i>University Kingsville, USA</i>	2
<i>University of Hawai'i</i>	1
<i>University of Massachusetts-Dartmouth, USA</i>	1
<i>Universidad Carlos III, Spain</i>	8
<i>University of Valencia, Spain</i>	4
<i>Universty of Warwick, UK</i>	4
<i>Nothtingham University, UK</i>	2
<i>Roskilde University, Denmark</i>	2
<i>University of Southern Queensland, Austrália</i>	2
<i>Aston University, Birmingham, UK</i>	2
<i>University of Petroleum and Minerals, Saudi Arabia</i>	1
<i>Anambra State Univeristy, Igbariam, Austrália</i>	1

Universidade de vínculo dos autores	Frequência de artigos publicados
<i>Lappeenranta University of Technology, Lappeenranta, Finland</i>	4
<i>University Austral of Chile, Chile</i>	1
<i>Kingston University, Uk</i>	1
<i>Universidad de La Sabana, Colombia</i>	1
<i>Pontificia Universidad Católica del Perú, Peru</i>	1
<i>Norwegian Institute of International Affairs, Oslo, Norway</i>	1
<i>Università Politecnica delle Marche, Ancona, Italy</i>	3
<i>University Copenhagen, Denmark</i>	1
<i>Universitat Jaume I, Castellón, Spain</i>	1
<i>East China University of Science and Technology, Shanghai, China</i>	1
<i>Shanghai University, Shanghai, China</i>	1
<i>Middlesex University, London, Uk</i>	1

### Sugestões para pesquisas futuras: uma análise qualitativa

A agenda de pesquisa foi objeto de análise deste estudo, com o objetivo de identificar qualitativamente as sugestões dadas pelos autores para as futuras pesquisas. Nesta perspectiva, após o levantamento preliminar e o escrutinamento do direcionamento dado pelos autores pesquisados, as principais sugestões foram sintetizadas no Quadro 4 a seguir. Para este escrutinamento, utilizou-se a análise de conteúdo para compilar as sugestões semelhantes de forma levantar os aspectos mais significativos na visão dos autores.

Dos 22 artigos pesquisados, 05 deles não apresentaram agenda ou sugestões para futuras pesquisas. Desta forma, após a análise de conteúdo, o sumário apresentado a seguir no Quadro 4 representam as indicações referentes a 17 artigos. Observou-se que os autores orientaram futuras pesquisas, em direção às avaliações que ligam o desempenho internacional e a inovação em serviços, conforme Richard Shearmur, David Doloreux, Anika Laperrière (2015). As relações causais entre inovação e internacionalização também foram consideradas nos artigos. Estratégias de

internacionalização, efeitos causais e a criação de indicadores a partir de outras variáveis, foram aspectos sugeridos pelos autores, como sugestões para as pesquisas futuras.

#### Quadro 4. Detalhamento das agendas de pesquisa relacionados pelos autores pesquisados


Autores	Sumário das Agendas para futuras pesquisas identificadas nos artigos pesquisados.
Mecanismos B2B acoplado a outros serviços	Exame de configurações de serviço e recursos capazes de alavancar a inovação. Estudos Longitudinais para análise dos efeitos causais dos recursos e capacidades. Papel da cultura. Relação entre inovação e desempenho e se são dependentes da cultura e tipo de inovação.
1	Análise em empresas de serviços que não possam ser caracterizadas como serviços profissionais
2	Análise comparativa empresas de serviços com preocupações de fabricação. Incluir variáveis de TIC's que influenciam a transportabilidade e comercialização. Estudo com outras variáveis como tipo de propriedade ou tamanho.
3	Impacto causal entre colaboração e inovação sobre a internacionalização. Testar se a colaboração afeta positivamente a internacionalização através da inovação. Analisar os diferentes tipos de inovações de serviço sobre a relação
4	colaboração x internacionalização. Diferenciar Kibs profissional de Kibs baseado em tecnologia.
7	Inovação aberta e o vínculo complementar entre exportação e oportunidades
	Impacto de tipologias de autonomia e outras dimensões (tomada de riscos, pro-atividade, agressividade competitiva na taxa de desenvolvimento e/ou inovações no mercado internacional. Desempenho agregaria valor ao conhecimento
10	existente nas áreas de internacionalização de serviços e gestão de serviços e internacionais?
11	Distinguir modos de análise de desempenho de inovação das empresas.
	Distinguir modos para análise como afetam o uso dos serviços. Definir mais precisamente internacionalização, investigação de extensão de quais empresas buscam caminhos de internacionalização e as estratégias relacionadas ao
12	uso do serviço no processo de inovação.
13	Incorporar dados de empresas de serviços que operam em países estrangeiros e aplicar frameworks entre as amostras.
17	O potencial das TIC's e a aceitação do sistema
	Descobrir efeitos de variáveis já estudadas e aplicá-las a outros aspectos do desenvolvimento econômico e não-econômico, como satisfação ou posição do cliente.
18	Separar a construção do desempenho do mercado em mais dimensões. Examinar se a qualidade da inovação (incremental ou radical), tem influência no desempenho do mercado. Desenvolver um modelo de moderação que
19	inclua outras variáveis interessantes.
	Criar indicadores para medir o grau multinacional de uma empresa, como vendas externas para vendas totais, funcionários ou ativos estrangeiros para o total de ativos. Impacto da diversificação intra e inter-regional sobre o
21	desempenho das empresas de serviços internacionalizadas.

Fonte: Elaborado pela autora


## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na busca pelo entendimento do fenômeno da internacionalização das empresas de serviços, uma análise das publicações internacionais e de 2000 a 2017 foi consultada. Apenas artigos publicados em períodos considerados como de alto impacto (acima de 0,8) foram incluídos nesta amostra. Neste sentido, este estudo bibliométrico teve por objetivo identificar os artigos discutem a internacionalização e a inovação em empresas de serviços estudo mostrou uma acentuada característica positiva dos autores, tendo em vista que todos os artigos trataram o tema pela abordagem quantitativa. Os estudos foram em sua maioria analisados a partir das

técnicas de modelagem de equação estrutural, cujas informações foram colhidas por meio de questionários ou utilizando dados secundários. Nenhum trabalho de abordagem qualitativa foi identificado para efeito deste estudo bibliométrico.

A quantidade de artigos publicados por pesquisadores vinculados às universidades sediadas na Espanha, indicou este país como o que congrega a maior frequência de artigos que tratam da internacionalização e inovação das empresas de serviços. As universidades espanholas cujos pesquisadores publicaram artigos neste período foram: Universidad Carlos III em Madrid (08), a *Universidad de Valência* (04), a *Universidad Castilla-La Mancha* (03), a *Universidad Jaume I* (01) e a *Universidad Ramon Llul* (01). O Reino Unido (UK) ocupou a segunda posição em artigos com pesquisadores vinculados, sendo (11) no total. 

Também foram elencadas importantes universidades nos Estados Unidos (USA), Reino Unido, França, Dinamarca, Finlândia. Entretanto, cabe ressaltar que nenhum dos autores pesquisados, publicou mais do que dois artigos no período avaliado. Os autores com o maior número de publicações identificados foram Giuliana Battisti (02), Alícia Rodrigues & Maria de Jesús Nieto (02), Jorge Galego (02), Luiz Rubalcaba (02), Paul Windrum (02).

A análise qualitativa das sugestões para futuras pesquisas, identificadas nos artigos consultados, indicaram um direcionamento voltado para a análise do desempenho internacional e a  inovação nos serviços. Sugeriram os autores, análise de relações causais entre inovação e internacionalização. Também foram elencadas indicações sobre as estratégias de internacionalização, detalhamento dos efeitos causais, além da criação de indicadores com base em variáveis distintas das que já foram estudadas.

Tendo em vista que este artigo considerou apenas as publicações contidas na plataforma de periódicos Capes, além das bases de dados: *Emerald*, *Scopus*, *Web of Science*, *Science Direct Elsevier* e *Springer*. Desta foram, artigos agregados a outras bases provavelmente ficaram de fora deste estudo. Ressalta-se que pesquisas adicionais que consultem uma maior quantidade de base de dados poderiam contribuir para elencar outros artigos pertinentes e relevantes sobre o tema internacionalização e inovação em serviço. Não foram realizadas pesquisas em periódicos nacionais, o que é outro fator limitador.

## REFERÊNCIAS

- Araújo, C. A. (2006) Bibliometria: evolução história e questões atuais. Em *Questão*, Porto Alegre, v. 12, n. 1, p. 11-32, jan./jun.
- Blau, P. M. (1970). A formal theory of differentiation in organizations. *American sociology review*, 201-218.
- Bourdieu, P. (1989). *O poder simbólico*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
- Borgman, C.L.; Furner, J. (2002). *Scholarly Communication and Bibliometrics*. *Annual Review of Information Science and Technology*, v.36.
- Brandao, C. N., Barbieri, J. C., Reyes Junior, E., de Moura, J. C. (2014). Análise da produção científica internacional sobre turismo indígena de 1990 a 2013: um estudo bibliométrico e proposição de uma agenda de pesquisa. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 12(4), 673-684.
- Bryman, A. (2012). *Social research methods*. Oxford university press.
- Buckley, P. & Casson, M. (1976) *The Future of the multinational enterprise*. London: The Macmillan Press.
- Castaño, María-Soledad & Méndez, María-Teresa Méndez & Galindo, Miguel-Ángel. (2016). Innovation, internationalization and business-growth expectations among entrepreneurs in the services sector. *Journal of Business Research* 69. P.1690–1695
- Carneiro, J.; & Dib. L. A. (2007) Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos

de internacionalização de empresas. Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM, São Paulo, v.2, n.1, p.1-25.

Cavusgil. S. (1980). On the internationalization process of firms. *European Research*, v. 8. 273-81.

Child J. (1972). Organizational structure, environment and performance. The role of strategic choice. *Sociology*, 6, 1-22.

Coase. R. (1937) The nature of the firm. *Economica*.V. 4. 386-405

DiMaggio, P.J., & Powell, W.W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 147-160.

Dib, L. A. (2008). *O processo de internacionalização de pequenas e médias empresas e o fenômeno born global: estudo do setor de software no Brasil*. 2008. 352f. Tese Doutorado em ADM Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

Dimitratos, P. & Plakoyiannaki, E. (2003). Theoretical foundations of international entrepreneurial culture. *Journal of International entrepreneurship*, v. 1, n. 2, p. 187-215.

D'Iribarny, P. (2009). National Cultures and organizations in search of a theory: an interpretative approach. *International Journal of cross cultural management*. v.9. n.3. 309-321.

Dunning. J. H. (2001). The eclectic (OLI) Paradigm of international production: past, present and future. *International journal of economics and business*. V.8. 173-190.

Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: Na assessment and review. *Academy of management review*, 14(1), 57-74.

Foucault, M. (1979). *Microfísica do poder*. Rio de Janeiro: Ed. Graal.

Flick, U; Von Kardoff, E; Steinke, I. (2004). (Ed.). *A companion to qualitative research*. Sage.

Gallouj, F (1998) Innovating in reverse : services and the reverse product cycle. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 1, n°3, 1998, p. 123-138.

Gallouj, F (2002) *Innovation in the service economy: the new wealth of nations*. Cheltenham: Edward Elgar.

Gallouj, F., Djellal, F. (eds) (2010), *The Handbook of Innovation and Services: A Multidisciplinary Perspective*, Cheltenham: Edward Elgar.

Gallouj, F. & Djellal, F. (2017). Open Innovation. *The International Encyclopedia of Geography*. John Wiley & Sons, Ltd. Published. P.01-08. DOI: 10.1002/9781118786352.wbieg0528

Gallouj, F. & K. Matthias Weber & Metka Stare & Luis Rubalcaba (2015). The futures of the service economy in Europe: A foresight analysis. *Technological Forecasting & Social Change*. P.80-96)

Ghemawat, P. (2001). Distance still matters: the hard reality of global expansion. *Havard Business Review*. 137-147.

Guerreiro Ramos, A. *A Administração e o contexto brasileiro*. Rio de Janeiro: FGV, 1966

Hymer. S. (1960; 1976). *The International operations of national firms: a study of direct foreign investment*. Doctorate thesis. Cambridge, MA: The MIT Press.

Hofstead, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, London: Sage.

Johanson, J. & Mattsson, L. Internationalization in industrial systems: a network approach. In: Hood, H. & Vahlne, J. Strategies in foreign competition. London: Croom Helm, 1988.

Johanson, J. & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign markets commitments. *Journal of International Business Studies*, 23-32.

Johanson, J. & Vahlne, J. E. (2009) The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, n. 40, p. 1411-1431.

Kitchenham, B. & Chartes, S. (2007) "Guidelines for performing systematic literature reviews in software engineering (version 2.3)". Technical report, Software Engineering Group, School of Computer Science and Mathematics, Keele University and University of Durham, 2007, 57p

Kogut, B. & Singh. H. (1988). The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of International Business*, v. 19. N.3. 411-432.

Leite. Y. V. P. & Moraes, W. F. A de. (2012) Empreendedorismo Internacional: Proposição de um framework. XXXVI Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, p.1-15

Martela. F. (2015). Fallible inquiry with ethical ends-in-view: A pragmatist philosophy of science for organizational research. *Organization Studies*, 36, 537-563.

Meyer, J.W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340.

Mello, R. C. (2009). O processo de internacionalização de empresas brasileiras de software: reconciliando diferentes correntes teóricas. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Rio de Janeiro.

Morrow, J. F. (1988). International entrepreneurship: A new growth opportunity. *New Management*, v. 5, n. 3, p. 59-60.

Mtigwe, B. (2006). Theoretical milestones in international business: the journey to international entrepreneurship theory. *Journal of International Entrepreneurship*, v. 4, n.1, p. 5-25.

Oviatt, B. M. & McDougall, P. P. (2005a). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship Theory & Practice*, v. 29, n. 5, p. 537-553.

Penrose, E. T. (1992). The theory of the growth of the firm. Oxford: Basil Blackwell. Scott, J.

(2013). *Social Network Analysis*. 3rd Ed. Sage: London.

Schumpeter, J. 1934. *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*. Cambridge, MA: Harvard University Press. (Original work published in German in 1912). IN.: Gallouj, F. & Djellal, F. (2017). Open Innovation. . *The International Encyclopedia of Geography*. John Wiley & Sons, Ltd. Published. P.01-08. DOI: 10.1002/9781118786352.wbieg0528

Souza, E. C. L. de. & Fenili, R. R. (2012) Internacionalização de Empresas: Perspectivas Teóricas e Agenda de Pesquisa. In: *Revista de Ciências da Administração*, v.14, n.33, p.103-118.

Souza, E. C. L. de & Lucas, C. C. & Torres, C.V (2011). Práticas Sociais, cultura e inovação: Três conceitos associados. *Revista de Administração FACE*. V.II, n.2, p-210-230.

Stahl, G. & Tung, R. (2015). Towards a more balanced treatment of culture in IB: The need of a positive cross-cultural scholarship. *Journal of International Business Studies*. Basingstoke, 46. 391-414

Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action: Social Science Bases of Administrative Theory*. McGraw Hill: New York.

Williamson, O. E. (1979). Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. *JL&Econ.*, 22,233.

Williamson, O. E. (1991). Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 269-296.

Zahara, S. A. & George, G. (2002). International entrepreneurship: the current status of field and future research agenda. In: HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; SEXTON, D. L.; AMP, S. M. (Eds.) *Strategic entrepreneurship, creating a new mindset*. Oxford, UK: Blackwell, p. 255-288.

# ANÁLISE DA LIQUIDEZ, RENTABILIDADE E ENDIVIDAMENTO DA EMPRESA OI NOS ANOS DE 2017 E 2018.

SALGADO, Gabriel Oliveira<sup>29</sup>  
PINHO, Lana Gabriela Alcântara de<sup>1</sup>  
MAGALHÃES, João Guilherme<sup>30</sup>  
SILVA, Roberto César Faria e<sup>31</sup>

## RESUMO

A companhia OI é fruto da privatização da antiga Telebras, por se tratar de uma empresa de capital aberto a análise financeira desta empresa se torna necessária para uma análise fundamentalista. Nesse contexto, o presente artigo teve como objetivo geral analisar os indicadores financeiros da empresa nos anos de 2017 e 2018. Para atingi-lo, o estudo teve como objetivos específicos analisar a liquidez da empresa, analisar a rentabilidade e analisar seu endividamento nos respectivos anos. A metodologia utilizada foi uma pesquisa descritiva de natureza quantitativa, onde a coleta de dados foi documental baseado nas demonstrações financeiras da empresa, o cálculo dos indicadores se deu com ajuda do software Microsoft Excel e depois estes dados foram analisados. Os resultados encontrados foram: em relação aos indicadores de liquidez a situação da empresa em 2017 era ruim e em 2018 estes índices subiram consideravelmente se tornando bons, em relação a rentabilidade a situação da empresa quanto ao resultado de sua operação não é muito bom, principalmente em relação a margem bruta que caiu, entretanto em 2018 sua receita proveniente de juros e variações monetárias sobre empréstimos com partes relacionadas chamou a atenção pois seu valor quase igualou a receita de vendas, em relação ao endividamento seus índices diminuiram. Pode-se concluir que a oi melhorou todos seus indicadores com exceção da margem bruta.

Palavras chaves: OI. Analisar. Indicadores.

## 1 INTRODUÇÃO

A Oi é uma das principais provedoras de serviços integrados em telecomunicações no Brasil. A companhia conta com a aproximadamente 362,9 mil Km de fibra ótica instalada, detendo o maior *backbone* do território nacional; além disso, a sua cobertura móvel abrange aproximadamente 94% da população brasileira. Ela possui, aproximadamente, 16,4% do *market share* em telefonia móvel e cerca de 32,4% em telefonia fixa e disponibiliza, ainda, como parte de suas ofertas convergentes, mais de 2 milhões de *hotspots wi-fi* mantidos inclusive em locais públicos tais como aeroportos e *shopping centers*. Seus mais variados serviços incluem telefonia

---

<sup>29</sup> Acadêmicos do 3º Período do Curso de Administração — Campus Montes Claros

<sup>30</sup> Doutorando do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração (CEPEAD/UFMG)

<sup>31</sup> Professor do curso de Administração Unimontes.

fixa e móvel, uso de redes (interconexão), transmissão de dados (inclusive banda larga) e televisão paga (oferecidos também através de pacotes *double-play*, *triple-play* e *quadruple-play*), serviços de internet e outros de telecomunicações, para clientes residenciais, empresas e órgãos governamentais.

A Oi é fruto da privatização da antiga Telebras, ocorrida em 1998, com um modelo concebido pelo então ministro das Comunicações, Sérgio Motta, durante o governo do presidente Fernando Henrique Cardoso. A partir daí, a companhia contou com uma trajetória bastante instável, sobretudo do ponto de vista de sua gestão financeira. Apostou em aquisições e fusões bastante questionáveis e trocou várias vezes de presidente.

Partindo desse pressuposto torna se importante o presente estudo para analisar as variações ocorridas nos índices financeiros da companhia em determinado período. Para tal finalidade, o presente artigo teve como objetivo geral analisar os indicadores financeiros da Oi nos anos 2017-2018. Para atingi-lo, o estudo teve como objetivos específicos analisar a liquidez, a rentabilidade e o endividamento da mesma nos anos de 2017-2018.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Análise de demonstrações financeiras**

Para GITMAN(2010, p.40):

As quatro principais demonstrações financeiras exigidas pela SEC para apresentação aos acionistas são (1) demonstração de resultado, (2) balanço patrimonial, (3) demonstração das mutações do patrimônio líquido e (4) demonstração dos fluxos de caixa.

### **2.2 Índices financeiros**

A análise de índices, segundo Gitman (2010) envolve métodos de cálculo e interpretação de índices financeiros para analisar o desempenho da empresa. Para fazer essa análise, são de fundamental importância a demonstração do resultado e o balanço patrimonial.

A análise de índices não se refere apenas ao cálculo de um determinado índice. Mais importante do que isso é a interpretação do valor do índice. É necessário que haja uma base de significativa para a comparação, para responder a perguntas como “está alto ou baixo demais?” e “isso é bom ou ruim?” (GITMAN, 2010, p.48, **grifo do autor**).

#### **2.2.1 Indicadores de liquidez**

Para GITMAN(2010, p.51):



A liquidez de uma empresa é medida em termos de sua capacidade de saldar suas obrigações de curto prazo à medida que se tornam devidas. A liquidez diz respeito à solvência da posição financeira geral da empresa - a facilidade com que pode pagar suas contas em dia.

### 2.2.1.1 Índice de liquidez corrente

Para GITMAN(2010, p.51). É um dos índices financeiros mais comumente citados, mede a capacidade da empresa de pagar suas obrigações de curto prazo .

Para seu cálculo é utilizada a seguinte fórmula:

$$\text{Índice de liquidez corrente} = \frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$$

“De modo geral, quanto maior o índice de liquidez corrente, mais líquida a empresa”  
(GITMAN, 2010, p. 52)

### 2.2.1.2 Índice de liquidez seca

Similar ao índice de liquidez corrente, porém exclui do cálculo o estoque, que costuma ser o menos líquido dos ativos circulantes (Gitman, 2010).

Sabe-se que os estoques, apesar de serem classificados como itens circulantes (curto prazo), não apresentam normalmente liquidez compatível com o grupo patrimonial em que estão incluídos. Sua realização é, na maioria das vezes, mais demorada e difícil que a dos demais elementos que compõem o ativo circulante (ASSAF NETO, 2010, p. 104).

O índice de liquidez seca é calculado pela fórmula apresentada a seguir (GITMAN, 2010):

$$\text{Índice de Liquidez Seca} = \frac{\text{Ativo Circulante} - \text{Estoque}}{\text{Passivo Circulante}}$$

Para Gitman (2010), quanto maior o índice de liquidez seca, melhor.

### 2.2.1.3 Índice de liquidez imediata

O índice de Liquidez Imediata, para Assaf Neto (2002), demonstra a porcentagem de despesas de uma empresa em curto prazo, obtendo o valor imediato para liquidá-las sem precisar de retorno financeiro. O cálculo para obter a Liquidez imediata é:

$$\text{Índice de Liquidez Imediata} = \frac{\text{Disponível}}{\text{PC}}$$

#### 2.2.1.4 Índice de liquidez geral

Esse quociente serve para detectar a saúde financeira a curto e longo prazo da empresa, indicando quanto a empresa possui de Ativo Circulante e Realizável em Longo Prazo, revelando assim sua capacidade de assumir todos os compromissos. Sendo avaliado pela fórmula conforme Assaf Neto (2007, p. 120):

$$\text{Índice de Liquidez Geral} = \frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável a longo prazo}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a longo prazo}}$$

De acordo com Silva (2006, p.307) “a interpretação do índice de liquidez geral é no sentido de quanto maior, melhor, mantidos constantes os demais fatores”.

#### 2.2.1.5 Capital circulante líquido

O Capital Circulante Líquido é a diferença entre o Ativo Circulante e o Passivo Circulante em um determinado período. Representa a parcela dos recursos de longo prazo aplicados em itens do ativo de curto prazo. De acordo com Matarazzo (2003) pode ser obtido por dois caminhos, sendo demonstrado aqui apenas um. A fórmula demonstra o excesso de ativos sobre os passivos circulantes:

$$\text{Capital Circulante Líquido} = \text{Ativo circulante} - \text{Passivo circulante}$$

Quando o capital circulante líquido é positivo significa que a empresa possui condições a curto prazo de quitar as suas obrigações, isso quer dizer que a empresa está financiando parte de seu capital de giro com recursos de longo prazo. Quando o CCL é negativo, as obrigações de curto prazo são maiores que os bens e direitos realizáveis até o término do exercício seguinte, portanto a empresa está financiando parte de seus ativos permanentes com a utilização de recursos de curto prazo.

## 2.2.2 Índices de rentabilidade

“Há muitas medidas de rentabilidade. Tomadas em seu conjunto, essas medidas permitem aos analistas avaliar os lucros da empresa em relação a um dado nível de vendas, um dado nível de ativos ou o investimento dos proprietários” (GITMAN, 2010, p. 58).

### 2.2.2.1 Margem de lucro bruto

Essa margem “mede a porcentagem de cada unidade monetária de vendas que permanece após a empresa deduzir o valor dos bens vendidos. Quanto maior a margem de lucro bruto, melhor para a empresa” (GITMAN, 2010, p. 58). O mesmo propõe a seguinte fórmula para seu cálculo:

$$\text{Margem de Lucro Bruto} = \frac{\text{Lucro Bruto}}{\text{Receita}}$$

### 2.2.2.2 Margem de lucro operacional

De acordo com Gitman (2010, p. 58) a margem de lucro operacional “mede a porcentagem de cada unidade monetária de vendas remanescente após a dedução de todos os custos e despesas exceto juros, imposto de renda e dividendos de ações preferenciais”. O autor propõe a seguinte fórmula:

$$\text{Margem de lucro operacional} = \frac{\text{Lucro operacional}}{\text{Receita de vendas}}$$

Para Gitman (2010), é preferível uma margem de lucro operacional alta.

### 2.2.2.3 Margem de lucro líquido

Segundo Gitman (2010, p.59) essa margem “mede a porcentagem de cada unidade monetária de vendas remanescente após a dedução de todos os custos e despesas, inclusive juros, impostos e dividendos de ações preferenciais”.

A margem de lucro líquido é calculada através da seguinte fórmula:

$$\text{Margem de Lucro líquido} = \frac{\text{Lucro disponível para os acionistas ordinários}}{\text{Receita de Vendas}}$$

Ainda de acordo com Gitman (2010) a margem de lucro líquido é uma medida que vem sendo frequentemente associada ao sucesso de uma empresa em relação ao lucro obtido com as vendas.

#### **2.2.2.4 ROA( retorno sobre o Ativo)**

Segundo Gitman (2010, p.60), o ROA mede a eficácia geral da administração na geração de lucros a partir dos ativos disponíveis. Quanto mais elevado o retorno sobre o ativo total de uma empresa, melhor. O retorno sobre o ativo total é calculado como segue:

$$\text{Retorno sobre o Ativo total} = \frac{\text{Lucro disponível para os acionistas ordinários}}{\text{Ativo total}}$$

#### **2.2.2.5 ROE(retorno sobre o PL)**

Segundo Gitman (2010, p.60), o ROE mede o retorno obtido sobre o investimento dos acionistas ordinários na empresa. de modo geral, quanto mais alto esse retorno, melhor para os proprietários. O retorno sobre o capital próprio é calculado assim:

$$\text{Retorno sobre o Capital Próprio} = \frac{\text{Lucro disponível para os acionistas ordinários}}{\text{Patrimônio líquido dos acionistas ordinários}}$$

### **2.2.3 Índice de Endividamento**

Para GITMAN(2010, p.55):

A situação de endividamento de uma empresa dita o volume de dinheiro de terceiros usado para gerar lucros. (...) . Quanto maior o endividamento, maior o risco de que ela se veja impossibilitada de honrar os pagamentos contratuais.

#### **2.2.3.1 Endividamento Geral**

Para GITMAN(2010, p.56) o endividamento geral mede a proporção do ativo total financiada pelos credores da empresa . quanto mais elevado, maior o montante de capital de terceiros usado para gerar lucros. Esse índice é calculado da seguinte fórmula:

$$\text{Índice de endividamento geral} = \frac{\text{Passivo total}}{\text{Ativo total}}$$

### 2.2.3.2 Composição do Endividamento

Identifica a estrutura do passivo da empresa alocada no curto prazo, ou seja, o volume de compromissos no curto prazo em relação ao exigível total da empresa. Marion (2007, p. 106) aduz que:

(...) se a composição do endividamento apresentar significativa concentração no passivo circulante (curto prazo), a empresa poderá ter dificuldades num momento de reversão do mercado (o que não aconteceria se as dívidas estivessem no longo prazo).

Usamos a seguinte fórmula para calculá-lo:

$$\text{Composição do Endividamento} = \frac{\text{Passivo Circulante}}{\text{Passivo total}}$$

### 2.2.3.3 Endividamento a curto prazo

Endividamento a curto prazo é a soma do passivo circulante, incluindo-se as duplicatas descontadas, dividida pelo ativo total ajustado pelos efeitos da inflação, expresso em termos percentuais.

Representa-se assim:

$$\text{Endividamento a curto prazo} = \frac{\text{Passivo Circulante}}{\text{Ativo total}}$$

## 3 METODOLOGIA

Quanto ao objetivo, a empresa caracterizou-se como pesquisa descritiva, pois segundo Duarte & Furtado (2002, p.28):

Esta descreve um fenômeno ou situação mediante um estudo realizado em determinado contexto espacial e temporal. Tem como objetivo principal descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou então, o estabelecimento de relações entre variáveis e, em alguns casos, a natureza dessas relações.

Quanto a natureza, foi utilizada a pesquisa quantitativa, esclarece Fonseca (2002, p. 20):

A pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc.

Para realização da pesquisa foi utilizada a pesquisa bibliográfica a partir de material selecionado, constituído a partir de fontes primárias e secundárias com o objetivo de compreender a teoria para utilizá-la na prática.

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem porém pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta (FONSECA, 2002, p. 32).

Para Gil (2007, p. 44), os exemplos mais característicos desse tipo de pesquisa são sobre investigações sobre ideologias ou aquelas que se propõem à análise das diversas posições acerca de um problema.

A unidade de análise do estudo se deu através de uma pesquisa documental.

A pesquisa documental trilha os mesmos caminhos da pesquisa bibliográfica, não sendo fácil por vezes distingui-las. A pesquisa bibliográfica utiliza fontes constituídas por material já elaborado, constituído basicamente por livros e artigos científicos localizados em bibliotecas. A pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc. (FONSECA, 2002, p. 32).

#### **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS**

Para realizar a análise da liquidez e rentabilidade foram coletados os Balanços Patrimoniais e as DREs da Oi correspondentes aos anos de 2017 e 2018. A seguir apresenta-se os resultados obtidos através do cálculo dos índices.

#### 4.1 Análise de liquidez:

Índice de liquidez global: 1,54(2018) /0,84(2017)

Índice de liquidez corrente: 1,99(2018)/0,35(2017)

Índice de liquidez seca: 1,96(2018)/0,35(2017)

Índice de liquidez imediata: 0,43(2018)/0,10(2017)

Capital circular líquido: 10.624.025,00(2018)/-44.143.859,00(2017)

A análise dos índices de liquidez visa fornecer um indicador da capacidade da empresa de pagar suas dívidas. Para tal, foi calculada a partir de cinco índices: liquidez global, liquidez corrente, liquidez seca, liquidez imediata, capital circulante líquido.

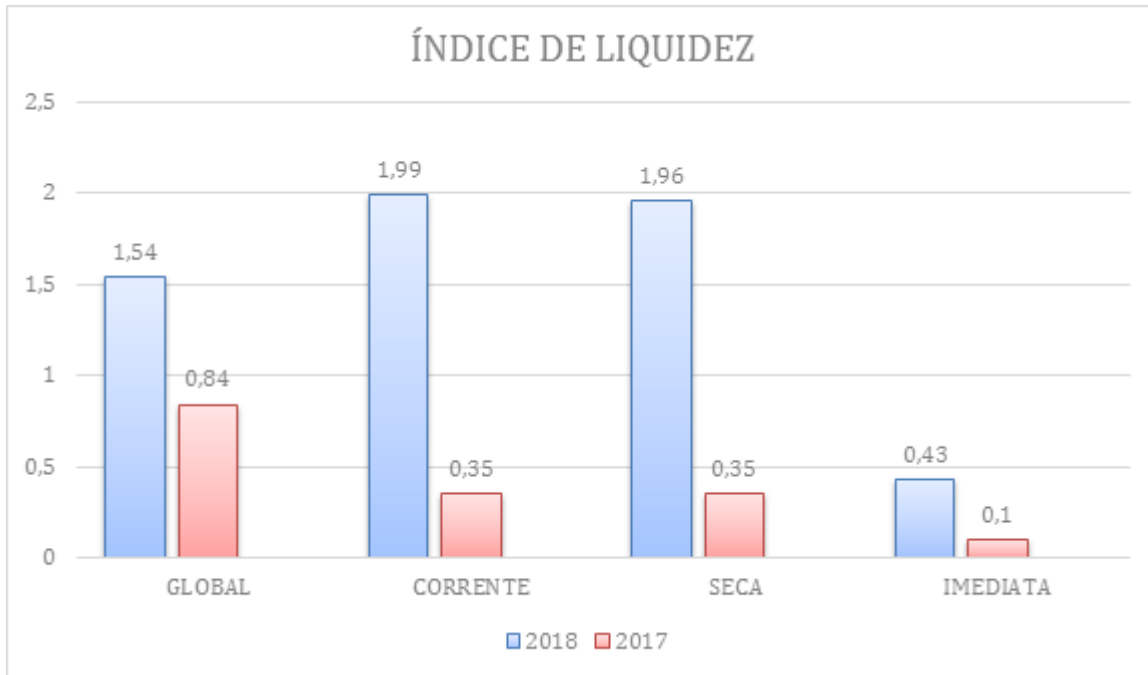
De acordo com o GRÁFICO 01, a empresa OI apresentava uma má liquidez corrente em 2017. Sendo que em 2018 esse índice foi ampliado percentualmente em, aproximadamente, 1,64 em relação ao ano anterior, ou seja, houve uma melhora.

Pode-se observar que houve uma melhora no índice de liquidez global do ano de 2017 para 2018. De forma que, obteve um aumento percentual de aproximadamente 0,7 de um ano para o outro.

Nota-se que a empresa dispunha de capital suficiente para quitar suas dívidas em 2018 mesmo sem utilizar os estoques o que não ocorreu no ano de 2017. Vale ressaltar que no exercício findo em 2018 houve uma melhora nesse índice de cerca de 1,61 em relação ao exercício anterior.

A OI, embora tenha crescido de 2017 para 2018 um percentual de 0,33, demonstrou um déficit em relação a liquidez imediata, na qual demonstra que em ambos os anos ela não consegue pagar suas dívidas apenas com o dinheiro do caixa, aplicações financeiras, banco e títulos.

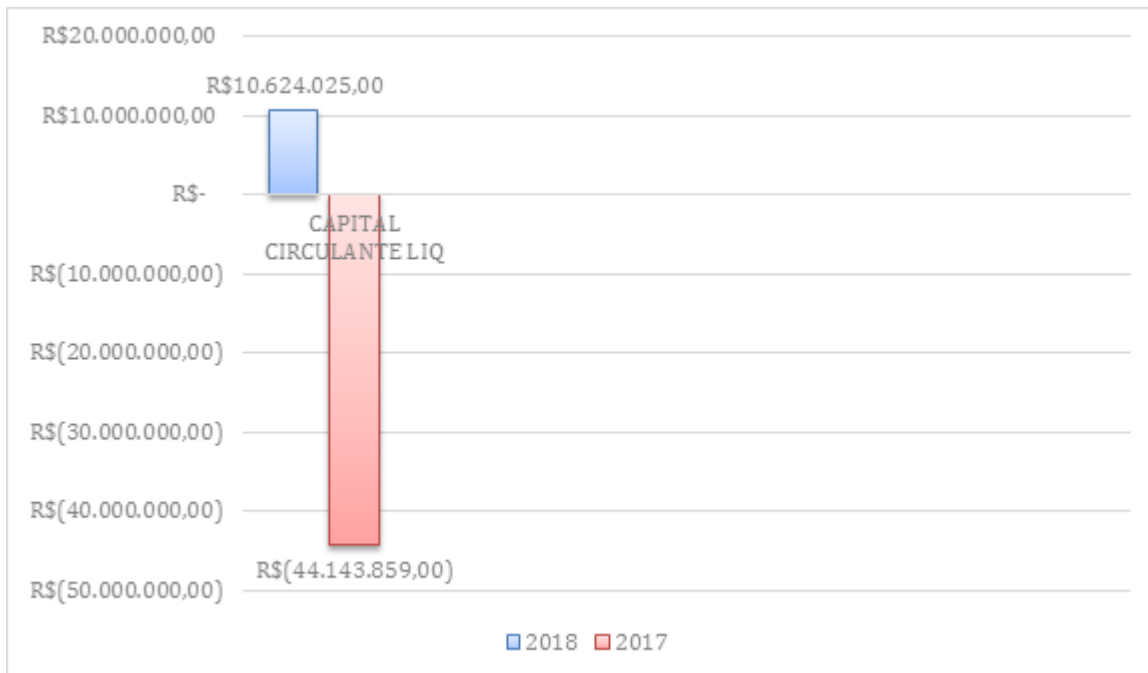
De acordo com o GRÁFICO 02, no ano de 2018 a empresa contornou o cenário de 2017 aumentando em R\$54.767.884,00 o total de recursos de curto prazo disponíveis para financiamento das atividades da empresa, deixando assim de ser negativo como em 2017.



Gráfico

01.

Fonte: Autor



Gráfico

02.

Fonte: Autor



#### **4.2 Análise de rentabilidade:**

Margem bruta: 29,35(2018)/37,01(2017)

Margem operacional: 23,88(2018)/-9,92(2017)

Margem líquida: 111,58(2018) /27,98(2017)

ROA(Retorno Sobre o Ativo): 37,62(2018)/9,70(2017)

ROE(Retorno Sobre o PL): 107,51(2018)/49,26(2017)

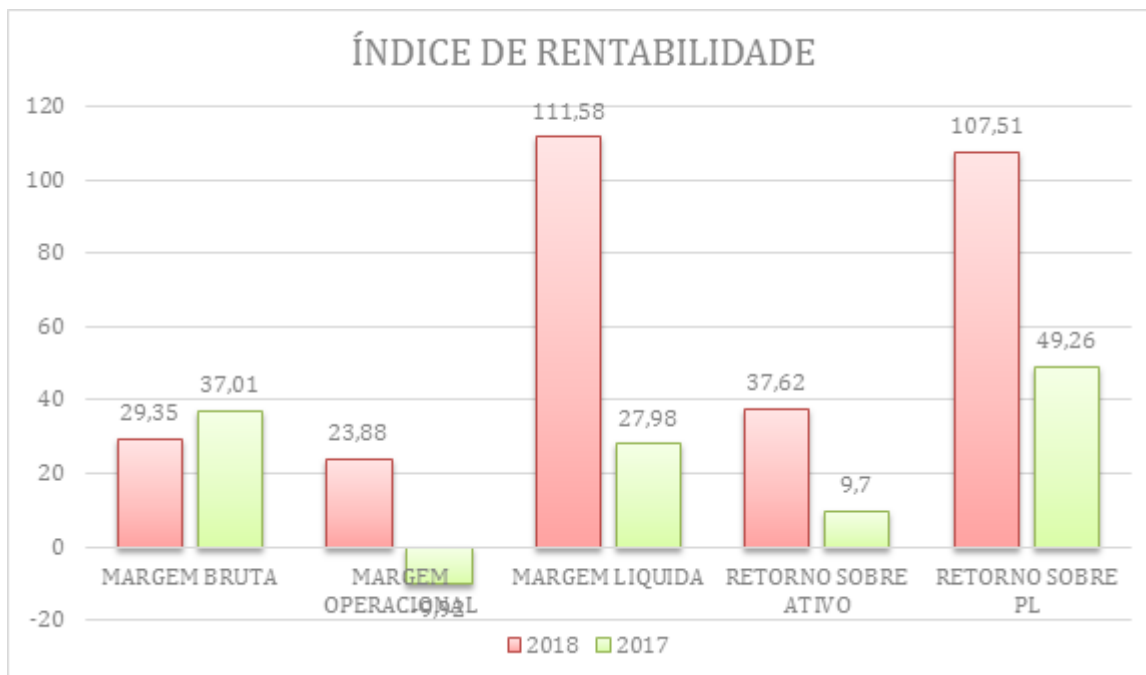
A análise de rentabilidade visa avaliar os lucros da empresa em relação às vendas, os ativos ou investimento dos proprietários. Para essa análise foram calculadas as margens de lucro bruto, de lucro operacional, de lucro líquido e o retorno sobre o ativo e sobre o patrimônio líquido.

No gráfico abaixo é possível perceber uma melhora no ano de 2018 em relação a 2017, com exceção da margem bruta, que teve uma queda percentual de 7,66 em relação ao ano anterior, o que significa que sua rentabilidade diminuiu.

A sua margem de lucro operacional apresentou um crescimento de um ano para o outro. Este crescimento, medido em percentual, foi de cerca de 33,8, considerado um bom resultado para a sua operação financeira.

A margem líquida, que demonstra o que restou após todas as deduções de impostos, alíquotas e despesas provenientes da operação do empreendimento em questão, indicou que o percentual de lucro em relação às receitas aumentou 83,6.

A capacidade da OI de gerar lucro através do seus ativos(ROA) também aumentou um percentual de 27,92, assim como sua taxa de retorno dos recursos aplicados na empresa por seus acionistas(ROE) que teve um aumento percentual de 58,25.



Fonte: Autor

#### 4.3 Análise de endividamento:

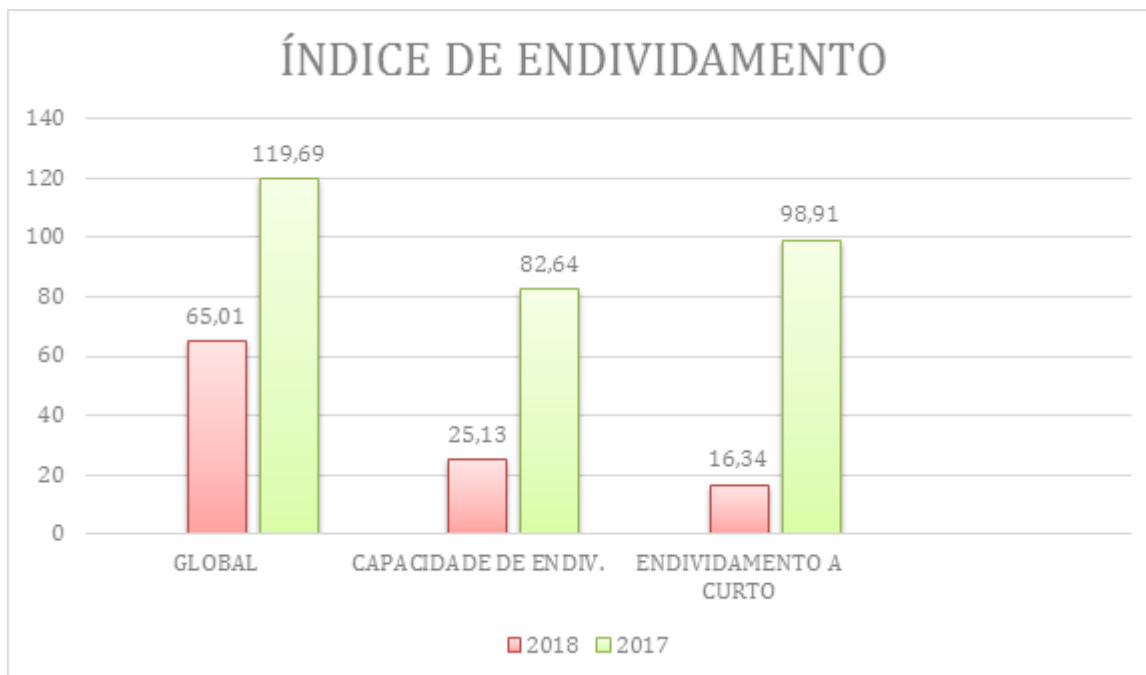
Endividamento global: 65,01(2018)/119,69(2017)

Composição do endividamento: 25,13(2018)/82,64(2017)

Endividamento a curto prazo: 16,34(2018)/98,91(2017)

O índice de endividamento é um dos índices mais relevantes para análise de uma empresa. Mostra se a empresa é muito ou pouco endividada. Para sua análise percentual, calculou-se o endividamento global, composição do endividamento e endividamento a curto prazo.

Através desta análise percentual pode-se observar que os índices de endividamento diminuíram. O endividamento global obteve uma queda de 54,68, a composição do endividamento diminuiu 57,51 e o endividamento a curto prazo 82,57.



Fonte: Autor

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo analisar as variações que ocorreram nos indicadores de liquidez, de rentabilidade e de endividamento da empresa OI entre os anos de 2017 e 2018.

A análise percentual de liquidez foi calculada a partir de cinco índices: liquidez global, liquidez corrente, liquidez seca, liquidez imediata, capital circulante líquido. Verificou-se que a empresa possuía um má solidez no ano de 2017, se destacando no ano de 2018 onde sua liquidez foi ampliada, principalmente, a liquidez corrente com o aumento de 1,64 e a liquidez seca com aumento de 1,61.

Quanto a análise percentual de rentabilidade calculou-se a margem de lucro bruto, margem de lucro operacional, margem de lucro líquido, ROA (retorno sobre o ativo) e o ROE (retorno sobre o patrimônio líquido). Através destes cálculos, notou-se uma melhora no ano de 2018 em relação a 2017. A margem de lucro bruto teve uma redução de 7,66, o margem de lucro operacional teve um aumento de 33,8, o margem de lucro líquido de 83,6, o ROA aumentou de 27,92 e o ROE adquiriu um aumento de 58,25.

Para análise percentual do endividamento, calculou-se o endividamento global, composição do endividamento e endividamento a curto prazo. Através desta análise pode-se observar que o endividamento global obteve uma queda percentual de 54,68, a composição do endividamento diminuiu 57,51 e o endividamento a curto prazo teve uma diminuição de 82,57.

Portanto ocorreram mudanças nos indicadores financeiros analisados neste período, onde pode-se constatar que de forma geral os índices de liquidez, rentabilidade (exceto a margem bruta) e endividamento melhoraram.

## REFERÊNCIAS

GITMAN, Lawrence J. Princípios de administração financeira. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

OI. Relatório anual. Disponível em:

[https://www.oi.com.br/ri/conteudo\\_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=43589](https://www.oi.com.br/ri/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=43589). Acessado 2/05/2019

DUARTE, Simone Viana; FURTADO, Maria Sueli Viana. Manual para elaboração de monografias e projetos de pesquisa. Montes Claros: Unimontes, 2002.

ASSAF NETO, Alexandre. Estrutura e Análise de balanços: um enfoque econômico financeiro. 8 ed. São Paulo: Atlas S.A, 2009.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

ASSAF NETO, Alexandre. Finanças Corporativas e Valor. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SILVA, José Pereira da, Análise Financeiras das Empresas, 8.ed. São Paulo: Atlas,2006.

ASSAF NETO, Alexandre. Finanças Corporativas e Valor. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MATARAZZO, Dante C. Análise Financeira de Balanços. 6. ed.São Paulo: Atlas, 2003.

MARION, José Carlos. Análise das demonstrações contábeis. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

# ANÁLISE DA IMPORTÂNCIA DA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DE PROJETOS NAS ORGANIZAÇÕES

Mateus Fagundes Rabelo<sup>32</sup>, Cíntia Lopes Marques<sup>1</sup>, Joséster de Oliveira Souza<sup>1</sup>, Marina Albuquerque Leal Costa<sup>1</sup>, Samanta Costa Moreira<sup>1</sup> e Reginaldo Moraes de Macedo<sup>33</sup>

## Introdução

A necessidade de serem criados novos modelos de gestão decorre das exigências e transformações do mercado e das organizações. O estudo da área de gerenciamento de projetos, em face disto tem aumentado.

Considerando-se os diversos tipos de modelos organizacionais, é visível que haja capacidade de adaptação e flexibilização das mesmas, levando em questão as diferentes influências que cada organização sofre e que cada uma está inserida em ambientes distintos.

“[...] Reconhecer as diferentes tipologias de projeto de inovação é objeto de interesse crescente nas organizações, que têm buscado diferentes roteiros (*roadmaps*) gerenciais que visam identificar a abordagem adequada para viabilizar projeto de inovação com características distintas.” (apud RABECHINI JUNIOR; CARVALHO, 2009, p. 64)

Nesse fundamento, o objetivo do presente trabalho foi analisar a importância da implantação da gestão de projetos nas organizações com base no estudo de artigos selecionados acerca do assunto.

## Material e métodos

Utilizou-se para os devidos fins uma pesquisa de abordagem qualitativa e, para isto, pesquisas descritiva e bibliográfica. Foram disponibilizados 53 artigos em sala de aula e divididos entre cinco grupos. Para a realização do presente trabalho foram analisados 5 artigos diferentes dos demais encontrados na biblioteca online SPELL e foi realizada a análise de conteúdo dos mesmos.

## Resultados e Discussão

Observou-se a importância de se considerar a contingência que cada organização possui em relação ao meio que está inserida. A gestão de projetos deve adaptar-se quanto a este aspecto em busca de um melhor aproveitamento das inovações e desenvolvimento de novos produtos e serviços, advindos das mudanças e transformações percebidas no âmbito organizacional.

A discussão acerca da necessidade de novos modelos de gestão serem criados, mediante as constantes exigências do mercado e das próprias organizações, onde devem ser acompanhadas as práticas e atividades executadas a essas modificações; e que cabe ao planejamento transformar as adversidades como desafios e turbulências em evolução constante, utilizando assim a gestão de projetos.

A partir do estudo dos artigos selecionados, observou-se que a necessidade de se atentar ao desenvolvimento das habilidades e competências dos gestores é fundamental para que os projetos sejam bem executados, incluindo a ideia de que a vivência e o conhecimento, assim como a inteligência e controle emocional, são peças essenciais para o avanço do profissional e conseqüentemente da organização que ele lidera.

O conceito de líder também foi associado ao sentido daquele que não só coordena e distribui funções, e sim como algo além, relacionado, por exemplo, a ter consciência de que é necessário atuar como gestor de interesses, solucionador de conflitos e incentivador de mudanças de atitudes e de comportamentos, sobretudo quando os objetivos individuais e os coletivos e/ou organizacionais posicionam-se de forma contrária.

Percebe-se que a atuação do profissional de Gestão de Projetos não se limita ao gerenciamento técnico, quando, pelo contrário, inclui um conjunto bastante diversificado de conteúdos, métodos, técnicas, ferramentas, modelos e frameworks tanto de âmbito quantitativo e objetivo quanto qualitativo e subjetivo.

---

<sup>32</sup> Acadêmico(a) do curso de bacharelado em Administração da Universidade Estadual de Montes Claros.

<sup>33</sup> Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais. Mestre em Desenvolvimento Social pela Universidade Estadual de Montes Claros. Professor do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico e Estratégia Empresarial.

## **Considerações Finais**

Por meio do trabalho foi possível identificar que diversas empresas que utilizam a gestão de projetos em pesquisas científicas obtém grande impacto no período de realização e significativa redução do prazo de conclusão.

Finalmente, notou-se que a necessidade de serem criados novos modelos de gestão será sempre, ou na maioria das vezes, presente no contexto organizacional, pois advém das transformações e mudanças que as organizações sofrem e proporcionam, portanto é imprescindível que, tanto a implantação desses novos modelos quanto a evolução destas alterações sejam sempre consideradas do ponto de vista gerencial visto que grandes vantagens e melhorias são oriundas da implantação da gestão de projetos nas organizações.

## **Referências**

- COUTINHO; MAXIMIANO; LIMONGI-FRANÇA. Implantação de programas de qualidade de vida no trabalho com o modelos de gestão de projeto. **Revista de Gestão e Projetos — GeP**, São Paulo, v. 1, n. 1, p 172-189, jan./jun. 2010.
- PATAH; CARVALHO. Métodos de gestão e sucesso dos projetos: um estudo quantitativo do relacionamento entre estes conceitos. **Revista de Gestão e Projetos — GeP**, São Paulo, V.3, n.2, p 178-206, mai/ago 2012.
- PEREIRA; RABECHINI. As Competências em Gestão de Projetos e sua Influência na Empregabilidade dos Gerentes de Projetos. **Revista de Gestão e Projetos — GeP** Vol. 5, N. 3. Setembro/Dezembro 2014.
- POPADIUK; SANTOS. Fatores de influência na adoção da metodologia de gestão de projetos em ti: uma comparação entre usuários e potenciais usuários mediante o uso do smartpls. **Revista de Administração e Inovação, REAd—** Edição 59 Vol 14 N° 1 jan-abr 2008.
- RABECHINI JUNIOR,R; CARVALHO, M.M. Gestão de projetos inovadores em uma perspectiva contingencial: análise teórico-conceitual e preposição de um modelo. **Revista de Administração e Inovação, REAd—**São Paulo, v.6, n. 3, p. 63-78, set./dez. 2009.

# **ANÁLISE DA ESTRUTURA DE INDICADORES DA FUNÇÃO MANUTENÇÃO NA EMPRESA VLI - MONTES CLAROS MG**

Brenda Silva Rodrigues

Bruno Vieira sayntos Cordeiro

Marcylene Santos de Oliveira

Jonnathan Vinicius Lopes Silva

## **RESUMO**

O uso de indicadores de confiabilidade e manutenção tem como boas técnicas de medição, monitoração e controle auxiliam as organizações na tomada de decisões, pois permitem entender variações do processo produtivo e a identificação de desvios para minimizar perdas. Esse trabalho teve como objetivo abordar um estudo de campo da estrutura de indicadores da função manutenção de uma empresa da transporte ferroviário VLI em Montes Claros – MG. Através do método de campo e entrevista estruturada com o gestor e os responsáveis pelos principais fluxos da função manutenção da empresa, foi possível identificar a estrutura de indicadores utilizados e a estratégia de medição, monitoração e controle desses indicadores.

Palavras-chaves: Confiabilidade, Indicadores, função manutenção, produção.

## **1 INTRODUÇÃO**

A confiabilidade no processo produtivo é um requisito de qualidade e é considerada fundamental na dimensão de qualidade centrada na produção, que aborda o processo produtivo em conformidade com padrões estabelecidos, livre de erros e desvios. O sistema produtivo possui subsistemas que auxiliam a etapa de transformação de suas entradas em produtos finais ou serviços para o consumidor. Um importante subsistema de apoio é a manutenção, responsável por tornar confiáveis e disponíveis máquinas, equipamentos e a própria estrutura do setor de produção.

A manutenção além de usar técnicas específicas para tratamento de desvios como a engenharia utiliza ferramentas de gestão para entender o impacto, causa e como devem ser planejadas as manutenções dos ativos de forma estratégica e alinhada como os objetivos da produção. É muito comum nesse subsistema o uso de indicadores, muitas vezes chamados de indicadores de confiabilidade. O acompanhamento desses indicadores se faz importante, pois o objetivo é reduzir impactos causados no setor

produtivo pela parada ou perda de eficiência de ativos bem como reduzir gastos desnecessários na organização como um todo.

Os indicadores são utilizados pela manutenção com o objetivo de obter melhoria de resultados. Devido a grande competitividade as empresas estão sujeitas a escolher uma metodologia adequada e estratégica para gerenciá-los.

Segundo Zen (2003), um dos primeiros pontos abordados na metodologia da gestão da qualidade total é que deve se selecionar indicadores que sejam o resultado do desdobramento dos objetivos empresariais, ou seja, deve-se escolher o indicador que oferece o maior retorno e atinja os objetivos da organização.

Organizações competitivas estão sempre em busca de melhorias em seus índices de produção visando atingir a qualidade requerida pelo cliente, respeito às medidas de segurança para prevenir acidentes e evitar fatalidades e a correta aplicação dos recursos. Um fator importante e que auxilia as organizações na identificação e correção de falhas em processos é a constante análise de indicadores produtivos. Esses indicadores, conhecidos como KPI's (*Key Performance Indicator*, Indicadores-Chave de Desempenho) ou ainda KSI (*Key Success Indicator*, Indicadores-Chave de Sucesso), devem ser estabelecidos conforme a atividade desempenhada pela organização. É uma ferramenta de gestão que deve ser aplicada diariamente para produzir dados que permitam observar a eficiência ou não do fluxo de atividades, e a partir da análise desses dados, auxiliar na tomada de decisões, tendo por objetivo economizar tempo, recursos, mão-de-obra, e evitar perdas de qualquer ordem no ciclo produtivo.

Esse trabalho teve por objetivo contextualizar uma análise da estrutura e estratégia de indicadores do subsistema de manutenção da empresa de transporte ferroviário VLI em Montes Claros-MG. A empresa é responsável pelo transporte de diferentes matérias-primas para abastecimento de outros centros produtivos. Dessa forma justifica-se a escolha de estudo dos indicadores dessa empresa, pois de forma indireta, pode afetar os indicadores e os processos produtivos de outras empresas que necessitam desse importante componente da cadeia de suprimentos para abastecimento dos seus respectivos centros produtivos.

A importância desse estudo se dá devido ao papel fundamental do subsistema manutenção no apoio ao sistema produção de uma empresa, uma vez que é um dos principais responsáveis pela disponibilidade e confiabilidade de ativos operacionais e



grade parte das atividades de qualidade de uma empresa está inserida nesse subsistema, que por meio do uso de ferramentas de qualidade permitem minimizar efeitos de problemas que afetem diretamente o setor produtivo como: defeito em máquinas, equipamentos, defeito em produtos.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

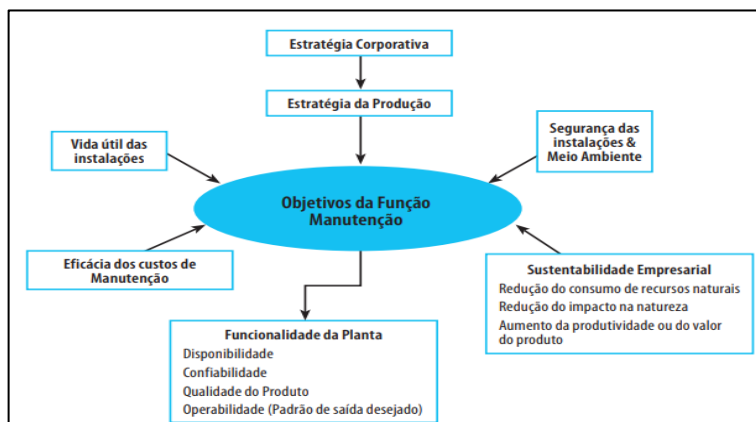
### **2.1 Função da manutenção**

Segundo Monchy (1989), inicialmente o termo manutenção era restrito ao vocabulário militar, surgindo na década de 1950, e passou a ser utilizado pela indústria e incorporado à estrutura organizacional das empresas devido o importante objetivo de garantir qualidade e redução de custos.

A Norma ABNT 116 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), em 1975, descreveu Manutenção como sendo todas as ações necessárias para que um item seja conservado ou restaurado de modo a poder permanecer de acordo com uma condição especificada (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS..., 1975). Na revisão de 1994, da mesma Norma, NBR 5462 (Confiabilidade e Maneabilidades), a definição de Manutenção passou a ser a combinação de todas as ações técnicas e administrativas, incluindo as de supervisão, destinada a manter ou recolocar um item em um estado no qual possa desempenhar uma função requerida (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS..., 1994).

Segundo Nakajima (1989), o estilo de manutenção americano destaca a divisão entre as equipes de manutenção e operação, pois o processo de manutenção é realizado pelo próprio operador, essa divisão é natural devido o grande avanço dos equipamentos e utilização de novas tecnologias. A manutenção contribui para se alcançar os objetivos das funções do processo de produção, o enfoque moderno que se dá a sua gestão e pela consciência que se tem sobre a sua contribuição para obter alta eficiência. A manutenção atua positivamente na diminuição do custo total (com maior tempo de bom funcionamento e menor tempo de recolocação), na melhoria do equipamento como também, na segurança das pessoas e do ambiente, no projeto de novos produtos, entre outros aspectos. Tudo isto impõe demandas mais altas para que a equipe de manutenção

também aumente a sua eficiência e capacidade. Esses objetivos da função manutenção



podem ser visto na figura 1 abaixo.

**Figura 1 – Objetivos da função manutenção.**

Fonte: Souza et al (2012)

Conforme exposto por Souza et al (2012), a função manutenção possui 5 grandes objetivos sendo estes alinhados com a estratégia corporativa e estratégia da produção. Um dos objetivos da função manutenção é manter a vida útil das instalações intervindo quando necessária alguma adaptação ou correção. Além disso, a manutenção deve ser eficiente nos seus custos, muitas vezes as empresas estão condicionadas a um custeio para o setor de manutenção para evitar gastos excessivos e uso consciente do recurso financeiro. Um dos objetivos mais importantes da manutenção é o apoio ao processo produtivo e a funcionalidade da planta que tendo em garantir disponibilidade, confiabilidade, qualidade do produto e padrão operacional desejável. Além disso, a função manutenção deve garantir segurança das instalações e preservação ambiental e garantir de forma estratégica a sustentabilidade empresarial com uso consciente de recursos naturais buscando sempre sua redução e aumentando a produtividade além de agregar valor ao produto.

## 2.2 Confiabilidade e Disponibilidade

Em seu sentido mais amplo, confiabilidade está associada à operação bem sucedida de um produto ou sistema, na ausência de quebras ou falhas. Em análises de engenharia, todavia, é necessária uma definição quantitativa de confiabilidade, em termos de probabilidade (FOGLIATTO, 2011).

Segundo a definição de Fogliatto e Ribeiro (2011), a confiabilidade está relacionada com a expectativa de um equipamento desempenhar a sua função e apresentar o efeito requerido em um espaço de tempo determinado. Dessa forma pode - se entender que a confiabilidade assume uma característica probabilística, estando numa faixa de valores entre 0 e 1 e sujeita às mesmas premissas de cálculos probabilísticos.. A disponibilidade no contexto de produção é definida como a capacidade de um equipamento desempenhar uma função requerida em determinado momento de tempo. Cabe salientar que conforme a capacidade de reparo, a disponibilidade tem seu conceito variado.

Durante o processo produtivo os equipamentos e máquinas pertencentes a este processo podem afetar o tempo de produção e a qualidade dos produtos a serem produzidos. Levando em consideração a definição de confiabilidade e sua característica probabilística apresentada, quanto mais equipamentos falharem dentro de um sistema produtivo mais o sistema caminhará para se tornar inoperante, ou seja, se tornará indisponível, pois a confiabilidade total desse sistema está ligada as confiabilidades individuais de cada elemento do sistema. Pode-se dizer que a confiabilidade está ligada à dimensão de qualidade definida por Crosby (1990, apud Silva, 2006), onde, a dimensão de qualidade centrada na produção é definida em obter produtos sem que ocorram erros e falhas na produção, seguindo um padrão de conformidade, a redução desses erros ou falhas no processo produtivo implica em redução de custos finais aos clientes e menos produtos defeituosos.

### 2.3 Indicadores de confiabilidade

Na área de manutenção,segunda Paladini (2002), os indicadores são utilizados para avaliação de processos ou sistemas de qualidade e se baseiam em três etapas básicas:

- (a) O planejamento da coleta;
- (b) A organização dos dados obtidos;
- (c) A classificação das informações, acima de tudo nos termos de representatividade, confiabilidade e importância;
- (d) A veiculação, adotando um fluxo que beneficie a apreciação de importância de cada informação, em cada momento e em cada contexto considerado.

Segundo o autor o indicador pode ter a função de demonstrar os desempenhos atuais de uma organização, indicando seus pontos fortes ou fracos, ou chamando a atenção para suas disfunções. Desta forma, pode estabelecer prioridades em programas de melhoria da qualidade, indicando os processos nos quais as intervenções são mais importantes ou viáveis.

Um sistema de medição de desempenho pode ser definido com um conjunto de medidas utilizadas para quantificar eficiência e eficácia das ações. A medição de desempenho é o processo de quantificar uma ação e está fortemente ligado à eficiência e efetividade (NEELY et al., 2005).

A análise de indicadores deve ocorrer em três níveis diferentes dentro de uma organização; o primeiro se relaciona com as preocupações do monitoramento dos indicadores de desempenho da manutenção dos componentes nos níveis mais baixos. O segundo envolve um subconjunto de indicadores colocados ao nível do sistema com um objetivo semelhante. O terceiro situa no nível mais alto resume o impacto da política global da manutenção na organização de um ponto de segurança e desempenho. (MARTORELL et al., 1996).

Um indicador deve estar associado ao método gerencial e são chamados de itens de controle ou gerenciamento. Os indicadores selecionados pela empresa devem se alinhar com o esforço gerencial. Existe uma hierarquia de indicadores - Os indicadores interagem entre si na estrutura empresarial num relacionamento causa-efeito. O chefe tem indicadores sobre os fins e sua equipe tem indicadores sobre os meios do processo do chefe. Do ponto de vista de cada membro da equipe, seus indicadores são estabelecidos sobre os meios do processo do chefe, que são os fins de seus próprios processos. Tem que haver um relacionamento matemático concreto entre estes indicadores de tal forma que, se todos forem atingidos, os indicadores finais da empresa também o serão. (SANTOS, 2009).

## 2.4 Indicadores de manutenção

Há seis tipos de manutenção, que atualmente estão definidos em: corretiva não planejada, corretiva planejada, preventiva, preditiva, detectiva e engenharia de Manutenção. Pressupõe a transformação de atividade executadas em valores

quantitativos para se relacionar com indicadores, as informações coletadas alimentam esses tipos de manutenção e as necessidades de cada uma dentro de um sistema de manutenção (KARDEC E LAFRAIA ,2002).

Para tanto os indicadores de manutenção precisam informar dados estratégicos que irão auxiliar o gestor no processo de tomada de decisão. Os principais Indicadores de manutenção são:

- MTBF OU TMEF: mensura o tempo médio entre as falhas, com o objetivo estratégico de maximizar esse tempo;
- MTTR OU TMPR: mensura o tempo médio para reparos, o objetivo é a minimização desse tempo;
- Disponibilidade de ativos: avalia a quantidade de ativos disponíveis para produção
- Confiabilidade; Elemento determinante na definição de estratégia de manutenção. Avalia quantitativamente as falhas dos ativos em sistema de manutenção.
- Custo de Manutenção / Faturamento; Custos de Manutenção não podem ser tratados com a política de redução a qualquer preço, pois se reduzidos à níveis que comprometam a disponibilidade e confiabilidade, afetarão na outra ponta o faturamento, comprometendo assim a produtividade.
- Backlog; também conhecido como “acúmulo de trabalho”, não se entende por acúmulo única e exclusivamente ao trabalho não realizado em sua totalidade, mas também se refere ao trabalho incompleto, sendo que normalmente, ao final se converte em um trabalho executado e encerrado. Segundo Branco Filho (2000), *Backlog* o indicador que mostra o tempo necessário para concluir todas as pendências de manutenção e serviço, utilizando toda a força de trabalho dentro da equipe de manutenção.

Os indicadores que cujo processo a ser avaliado impacta nos custos da organização são os mais importantes, todavia não pelo custo, mas sim pelo poder de tomada de decisão que esses indicadores podem proporcionar (KARDEC E LAFRAIA, 2002).

### **3 METODOLOGIA**

O trabalho foi realizado por meio de pesquisa descritiva e qualitativa através de estudo de caso, e por meio de método de entrevista estruturada com o gestor de manutenção da empresa VLI em Montes Claros - MG. A entrevista e a observação teve por objetivo o levantamento dos aspectos organizacionais relativos aos indicadores, como: divulgação aos colaboradores, técnicas de monitoração, controle e planejamento, gerenciamento dos indicadores. A entrevista contou com 22 itens relacionados ao tema desse trabalho e teve por objetivo identificar os indicadores utilizados na empresa, bem como a estratégia utilizada para gerenciamento, identificação de indicadores locais e globais, parâmetros de medição, instrumento de coleta de dados, treinamento de colaboradores, frequência de divulgação.

### **4 DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS**

#### **4.1. Caracterização da empresa**

A VLI é uma empresa que oferece soluções logísticas que integram portos, ferrovias e terminais. A companhia engloba as ferrovias Norte Sul (FNS) e Centro-Atlântica (FCA), além de terminais integradores, que unem o carregamento e o descarregamento de produtos ao transporte ferroviário, e a operação em terminais portuários situados em eixos estratégicos da costa brasileira, tais como Santos (SP), São Luís (MA), Barra dos Coqueiros (SE), São Gonçalo do Amarante (CE) e Vitória (ES). Esse trabalho foi abordado no denominado corredor Minas-Bahia que pode ser verificado na figura 2 abaixo. Esse corredor é responsável por manutenção e operação ferroviária de ativos no trecho de Matozinhos – MG até Juazeiro-BA. Os principais produtos transportados nesse corredor ferroviário são: madeira, combustíveis, minerais e grãos.

**FIGURA 2: Corredor Minas-Bahia**

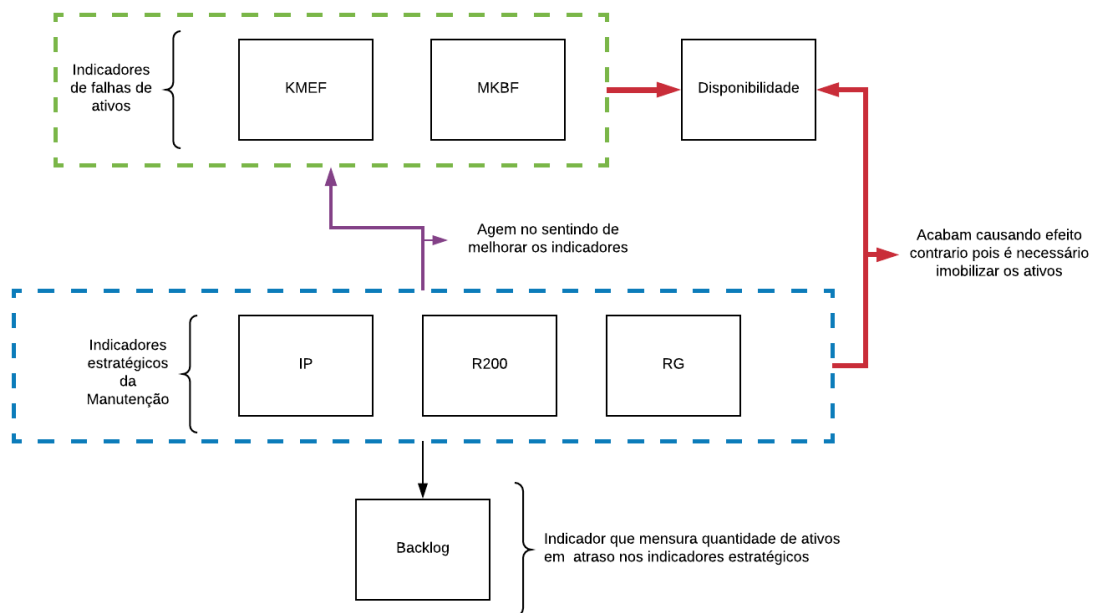


Fonte :  
Disponibilizado pela empresa  
4.2 Mapeamentos dos indicadores indica

dores

Através da visita à unidade da empresa em Montes Claros e da entrevista estruturada ao gestor bem como a análise documental da empresa, foi possível fazer o levantamento dos indicadores utilizados e conhecer a estratégia de planejamento, controle, monitoração e tratamento desses indicadores.

Figura 3: Estrutura de indicadores da VLI/Manutenção



Fonte : Elaborado pelo autor

### 4.3 Indicadores de falhas e parada de ativos

Os indicadores KMEF e MKBF são indicadores utilizados para mensurar o efeito das falhas de ativos, esses indicadores possuem um sistema de medição que ocorre em tempo real, uma vez que todas as falhas de ativos em operação são comunicadas ao centro de controle operacional (CCO) da empresa e o setor de manutenção é acionado para tratamento dessas falhas. Para tratamento de falhas o gestor informou que utiliza uma ferramenta própria de qualidade chamada A3, que engloba várias ferramentas da qualidade na solução de problemas e manutenção dos indicadores (Fluxograma, Gráfico de Dispersão, Espinha de Peixe, Pareto, etc.).

- KMEF- Quilometragem média entre falhas

O primeiro indicador identificado é denominado *KMEF* (Quilometragem média entre falhas), esse indicador é utilizado para mensurar a quantidade total de quilômetros percorridos levando em consideração a quantidade total de defeitos em determinado período de tempo. Segundo a entrevista, a medida de produção da empresa como quantidade de quilômetros percorridos para transporte de produtos a seus clientes, esse indicador é visto como estratégico e de fundamental importância, pois o impacto de parada dos ativos em operação é em média de R\$20000/hora. Valor este depende do tipo de carga que está sendo transportada pelo ativo em questão. O cálculo do indicador é baseado na seguinte equação:

$$KMEF = \frac{\sum \text{quilometros percorridos no período}}{\sum \text{Quantidade de defeitos}}$$

Figura 4: Acompanhamento do indicador KMEF

Frotas Premium	KMEF				Falhas	
	17/dez	Ritmo	Meta	Acum. Ano	17/dez	Acm.
Dash	↓ 12.805	45.737	24.300	23.195	0	4
AC44	↓ 1.974	21.196	28.103	18.405	0	2
GT46	↓ 3.463	11.492	20.926	10.285	0	9
SD70	↓ 5.789	18.062	41.279	38.250	0	6
SD70BB	↑ 10.851	16.100	27.274	15.011	0	10
VLI	↑ 21.244	19.295	26.755	17.436	0	31

Fonte: dados fornecidos pela empresa

A figura 4 apresenta como o indicador é visualizado pela empresa. O processo de acompanhamento é feito diariamente através de relatórios de todos os corredores, o que



torna esse indicador global O relatório emitido apresenta valores de KMEF, ritmo, meta e o valor acumulado no ano, bem como a sinalização do gestor a responsável por controlar o indicador, além de sinalizar quais estão dentro da meta o fora dela por setas indicadoras.

O processo de coleta de informações para atualizar o indicador é em tempo real e consiste em comunicação constante via sistema rádio frequência e GPS O operador do ativo em circulação ao detectar uma falha é envia uma mensagem ao centro de controle operacional (CCO), e este por sua vez aciona a equipe de manutenção para tentar solucionar o problema e permitir que o ativo siga em circulação. Se o tempo entre essa parada pelo motivo de falha e o seu reestabelecimento for superior a 20 minutos o evento é contabilizado como uma falha e o indicador então é atualizado. A figura 5 abaixo apresenta o sistema de relatório de falhas de ativos da empresa que contém o número do ativo, o tipo de falha, local que se encontra parado bem como tipo de material transportado por sua composição.

Figura 5: Relatório de falhas KMEF

Relatório de Falhas - KMEF									
Atualizar eventos e volume		Atualizado em: 01/11/2018 06:33							
DATA INÍCIO (Tudo)		19/11/2018							
Status: FALHA									
CORREDOR LOCO Minas Bc									
Contar de STATUS									
CORREDOR LOCA	TRE	LOC	STAT	TEMPO PARADO (h)	SINTOMA PADRONIZAD	FROT	SB	Total	
Minas Bakia	J284	2637	Avaria	30	TERRA EM TRACÇÃO	U20	EV23	1	
Minas Bakia	J186	2583	Avaria	357	COMPRESSOR AVARIADO	U20	EPP4	1	
Minas Bakia	Y074	2314	Avaria	394	MCI AVARIADO	U10	DDTD	1	
Minas Bakia	W401	3202	Avaria	153	AREEIRO NÃO FUNCIONA	U12	DSFP	1	
Minas Bakia	D178	2538	Avaria	23	MCI AVARIADO	U20	ETOEYP	1	
Minas Bakia	C377	2438	Avaria	103	YAZAMENTO DE AGUA	U13	DSIP	1	
Minas Bakia	D378	2541	Avaria	174	PERDA DE TRACÇÃO	U20	DCBDRU	1	
Minas Bakia	J583	2636	REB	770,73333333	BARULHO ESTRANHO NO ROI	U20	EOAECCO	1	
Minas Bakia	Y070	3207	Avaria	381	YAZAMENTO DE ÓLEO LUBRI	U12	DOVP	1	
Minas Bakia	D578	3858	Avaria	113	YAZAMENTO DE ÓLEO LUBRI	U20	DILP	1	
Minas Bakia	D578	3858	REB	484,33333333	BAIXA PRESSÃO DE OLEO LU	U20	DKCCDPL	1	
Minas Bakia	D578	2634	Avaria	24	LIMPADOR DE PARABRISA N	U20	DLLP	1	
Minas Bakia	C558	2558	Avaria	107	MOTOR DIESEL QUENTE	U20	EMAP	1	
Minas Bakia	J585	2637	Avaria	147	TERRA EM DINÂMICO	U20	EBE4	1	
Minas Bakia	C458	2538	Avaria	325	MOTOR DIESEL QUENTE	U20	EJNP	1	
Minas Bakia	D577	2508	Avaria	21	MOTOR DIESEL QUENTE	U20	EEMEJN	1	
Minas Bakia	D577	2508	Avaria	126	MOTOR DIESEL QUENTE	U20	DKZP	1	
Minas Bakia	J785	3825	Avaria	32	FREIO DINÂMICO AVARIADO	U20	EPP4	1	
Minas Bakia	C777	2420	Avaria	102	LOCO NÃO LIGA	U13	DIAD	1	
Minas Bakia	C777	2420	Avaria	136	LOCO NÃO LIGA	U13	DAFDIA	1	
Minas Bakia	D277	3831	Avaria	144	BAIXA POTÊNCIA	U20	DCBDUV	1	
Minas Bakia	D277	3831	Avaria	165	BAIXA POTÊNCIA	U20	DRUDCB	1	
Minas Bakia	D277	2536	Avaria	312	PATINAÇÃO	U20	DWRDBH	1	
Minas Bakia	C460	3808	Avaria	103	LOCO NÃO LIGA	U20	ECOD	1	
Minas Bakia	J684	2583	Avaria	213	FALHA DE LOCOTROL	U20	EPPP	1	
Minas Bakia	C560	2530	Avaria	77	YAZAMENTO DE AR COMPRI	U20	EMCD	1	
Minas Bakia	C162	2638	Avaria	264	MOTOR DIESEL QUENTE	U20	DZDP	1	

Fonte: Dados fornecidos pela empresa

- MKBF – Quilometragem média entre reboques

O outro indicador utilizado pela empresa é o indicador *MKBF* (Quilometragem média entre reboques). Esse indicador visa mensurar distância média entre falhas de locomotivas (reboque) e é caracterizado pela relação de total de quilômetros percorridos e a quantidade de ativos que estavam em produção, mas tiveram que ser imobilizados pela manutenção devido a alguma falha com tempo superior à uma hora. Os ativos que entram na contabilização desse indicador são comumente chamados de reboque, pois em sua maioria, precisam ser imobilizados e rebocados a uma oficina de manutenção para fazer reparo e restabelecer seu estado para que possa voltar à produção. Esse tipo de ocorrência é de alto impacto no processo produtivo da empresa, tanto por ser uma manutenção corretiva de alto custo, quanto pelo tempo de parada do ativo que causa perdas substanciais e impacta no processo produtivo de todos os clientes que possuem matéria prima em carregamento. O indicador é calculado através da seguinte equação:

$$MKBF = \frac{\sum \text{quilometros percorridos no período}}{\sum \text{Quantidade de reboques}}$$

Figura 6: Relatório do indicador MKBF

Corredor	Dono	MKBF			
		17/dez	Ritmo	Meta	Acum. Ano
Centro Leste	Julio Bicalho	↑ 24.037	320.362	247.652	156.831
Centro Sudeste	Alisson Ruas	↑ 18.748	66.807	133.847	114.899
Minas Bahia	Elizeu Carreiro	↓ 8.324	61.649	107.471	98.081
Minas Rio	Carlos Henrique	↑ 8.845	42.649	92.328	89.137
Centro Norte	Evandro Lucas	↓ 5.662	54.614	186.799	197.785
VLI	Júnior Froes	↑ 65.616	77.263	145.171	122.861

Fonte : Dados fornecidos pela empresa

A Figura 6 apresenta como o indicador é monitorado pela empresa Assim como o indicador KMF é no mesmo relatório. Diariamente são emitidos relatórios do indicador de todos os corredores da empresa com valores de MKBF medido, ritmo, meta e o valor acumulado no ano, bem como a sinalização do gestor responsável por controlar o indicador, e a sinalização de quais estão dentro da meta ou fora.

- Outro indicador usado pela empresa é Disponibilidade

O indicador de disponibilidade mensura dentre a carteira de ativos àqueles que estão imobilizados pela manutenção para qualquer tipo de serviço como: Falha, correções, manutenção preventiva, revisões e inspeções rápidas. Esse indicador é penalizado pelos indicadores apresentados anteriormente KMEF e MKBF, uma vez que a ocorrência de falhas já inclui o ativo na responsabilidade da manutenção. Esse indicador também é penalizado pelos serviços realizados de forma preventiva como será apresentado mais adiante, porém gerando um impacto negativo, a duração é planejada pela manutenção e observa se uma compensação por imobilizações planejadas pela redução dos indicadores *KMEF* e *KBF*. A forma de cálculo do indicador pode ser verificada na equação abaixo:

$$Disponibilidade = \frac{\sum \text{Ativos imobilizados pela manutenção}}{\sum \text{Carteira de ativos}}$$

Figura 7: Relatório do indicador disponibilidade

Corredor	Dono	Disponibilidade de Locomotivas ( Tela 591 )				Acumulado Ano		
		17/dez	Ritmo	Meta Prog	Meta Orç	Acum. Ano (Até a data)	Meta Orç. (Até a data)	Meta Orç. Ano
Centro Leste	Julio Bicalho	↓ 81,72%	81,97%	82,04%	82,94%	82,30%	83,18%	83,18%
Centro Sudeste	Alisson Ruas	↓ 84,59%	85,86%	84,66%	84,03%	84,51%	84,01%	84,01%
Minas Bahia	Elizeu Carreiro	↓ 68,47%	69,68%	66,49%	70,92%	71,52%	71,67%	71,67%
Minas Rio	Carlos Henrique	↓ 68,75%	73,45%	68,42%	67,59%	76,14%	66,98%	66,98%
Centro Norte	Evandro Lucas	↑ 74,71%	74,56%	74,40%	82,97%	80,79%	82,87%	82,87%
VLI	Júnior Froes	↓ 79,93%	80,93%	79,76%	81,27%	81,66%	81,30%	81,30%

Fonte : Dados fornecidos pela empresa

O processo de cálculo do indicador se baseia no seguinte sistema da empresa em tempo real cria o que o gestores chamam de “conta” e toda vez que um ativo é imobilizado ele é inserido nessa conta sob a responsabilidade do setor que o imobilizou seja, operação, manutenção, segurança , CCO Um ponto importante observado pela pesquisa é o que sistema permite identificar o tempo total que o ativo está imobilizado, motivo, responsabilidade e data, além de permitir impressão de históricos de imobilização de ativos em logotipos períodos devido o armazenamento constante de dados.A figura 7 abaixo apresenta o acompanhamento do indicador pela empresa

Além desse relatório localmente o setor de planejamento de manutenção faz o controle pontual da disponibilidade nos pontos de apoio de manutenção de seu trecho ferroviário como pode ser observado na figura 8 abaixo. Toda a frota é separada por categorias de ativos que possuem uma meta orçada e uma meta programada. A disponibilidade pontual é mensurada para cada categoria de ativo permitindo saber qual categoria está impactando na retenção de ativos. Além disso é feita uma relação de quantidade física de ativos que podem ser imobilizados e o seu custo de imobilização, permitindo um controle mais apurado da disponibilidade e imobilização de ativos.

Figura 8: Acompanhamento do indicador de disponibilidade



Fonte : Dados fornecidos pela empresa

- Plano de Manutenção e Backlog

O setor de manutenção da VLI recebe uma quota de custeio anual planejado de acordo com os serviços executados no ano anterior para realização dos planos de manutenção e melhorias do ano seguinte. Aderência ao orçamento: é definido tomando como base o preço médio unitário definido para cada tipo de manutenção estipulada pela engenharia. Os planos de manutenção realizados pelo setor de manutenção da empresa são conhecidos como IP (inspeção periódica), RN (Revisão natural) e RG (Revisão Geral). Esses planos são realizados de acordo com o Backlog dos ativos, que são de 21, 200, 900 dias para IP, RN e RG respectivamente. É importante seguir esse Backlog para evitar retrabalho e gastos desnecessários ou fuga de orçamento. Os planos de manutenção pelo fato de serem planejados devem ser priorizados em relação a

manutenção corretiva que é um reflexo das falhas KMEF e MKBF isso devido a manutenção planejada ter como princípio a redução de custos e falhas em ativos.

A empresa utiliza sistema SAP para alimentar informações do setor de manutenção e gerenciamento de custos envolvidos nos planos de manutenção. Observou –se na pesquisa de campo que a empresa possui toda uma estrutura para planejamento de custos, com um almoxarifado interno, um colaborador responsável por provisionamento e um responsável por controlar custos de manutenção. A figura 9 abaixo apresenta os indicadores dos planos mencionados e o acompanhamento com meta, meta programada o valor real de cada plano em cada oficina de apoio do corredor ferroviário, além disso apresenta os desvios do plano.

RESUMO DE PLANOS												MÊS: OUT	
Oficinas	IP				RN				RG				
	Meta	Prog	Real	Desvio	Meta	Prog	Real	Desvio	Meta	Prog	Real	Desvio	
EMC	19	19	12	-7	3	3	3	0	2	2	2	0	
EWL	33	33	20	-13	-	-	-	-	-	-	-	-	
DIL	29	29	10	-19	2	2	2	0	-	-	-	-	
DSF	21	21	16	-5	2	2	2	0	1	1	1	0	
MB	102	102	58	-44	7	7	7	0	3	3	3	0	

Figura 9: Acompanhamento do indicador de manutenção

Fonte : Dados fornecidos pela empresa

## 5 CONCLUSÃO

Através do estudo foi possível identificar a estrutura de indicadores que a empresa VLI emprega no subsistema de manutenção e como esses indicadores são coletados, monitorados e tratados. Observa-se que a empresa possui uma estrutura padronizada e sólida e que toda as atividades de manutenção são baseadas e controladas por indicadores estratégicos.

Foi possível identificar que os principais indicadores utilizados na empresa são: Disponibilidade Física de Locomotivas e Vagões, Aderência ao plano de Manutenção de Locomotivas e Vagões, Backlog de Locomotivas e Vagões, Quilometragem média entre falhas de Locomotivas e Vagões, Aderência ao orçamento de manutenção. Os indicadores que envolvem custos não puderam ser analisados devido à restrição de dados.

Observou-se que é necessário treinamento específico para os colaboradores no gerenciamento de indicadores. Além disso, as áreas responsáveis por consolidação dos dados são formadas por empregados com mais experiência e conhecimento. Os dados são consolidados por áreas específicas. Que coletam diariamente via sistema e divulgam os indicadores. Anualmente é estabelecido pela engenharia a quantidade e tipo de manutenção a realizar. Para cada tipo de manutenção é definido um valor médio unitário. O orçamento é controlado sempre comparando a manutenção realizada com o que foi gasto. Os indicadores são divulgados via e-mail, quadro de Indicadores e gestões participativas. Existe metas de remuneração variável de todos os empregados. Para que mantenham os indicadores sempre dentro do esperado.

Conclui-se que a empresa valoriza o controle de processos e elaboração de planos de ação com base nos valores de indicadores de manutenção. O acompanhamento realizado demonstrou que o setor de manutenção planejado dessa maneira contribui para a produção da empresa evitando paradas e prejuízos aos clientes finais. Os resultados obtidos permitiram estabelecer a estratégia de indicadores da empresa bem como o impacto que esses indicadores possuem no planejamento estratégico da organização. A correta seleção e conexão dos indicadores permitem a empresa reduzir problemas no setor produtivo, além de proporcionar a cultura de melhoria contínua aos colaboradores.

## **REFERÊNCIAS**

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS - ABNT. NBR 5462-TB116: confiabilidade e manutenibilidade. Rio de Janeiro, 1994. 37 p.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS - ABNT. TB116: confiabilidade e manutenibilidade. Rio de Janeiro, 1975. Substituída pela NBR 5462.

BRANCO FILHO, Gil. Dicionário de termos de manutenção e confiabilidade. Rio de Janeiro: Ciência Moderna Ltda.,

FOGLIATTO, Flávio Sanson. Confiabilidade e manutenção industrial [recurso eletrônico] / Flávio Sanson Folgliatto e José Luis Ribeiro Duarte. - Rio de Janeiro: Elsevier: ABEPRO, 2011.

KARDEC, A.; LAFRAIA, J. Gestão Estratégica e Confiabilidade. Rio de Janeiro. Qualitymark: ABRAMAN, 2002. 80 p. Artigo: Análise de indicadores de qualidade e produtividade da manutenção nas indústrias brasileiras

MARCOS DARIO, Eliciane Maria da Silva, Mário Sacomano Netto, Sílvio Roberto Ignacio Pires. Indicadores de desempenho, práticas e custos da manutenção na gestão de pneus de uma empresa de transportes, 2014. Disponível em: [https://pesquisaeaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/silva\\_indicadores\\_de\\_desempenho\\_praticas\\_e\\_custos\\_da.pdf](https://pesquisaeaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/silva_indicadores_de_desempenho_praticas_e_custos_da.pdf)

NASCIMENTO, Maria da Glória Fernandes e NASCIMENTO, Joselia Fernandes. Indicadores de Desempenho e ferramentas da Qualidade em uma empresa fabricante de estruturas metálicas, 2015 Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/viewFile/4054/4055>.

SILVA, Danielle Assis. Análise o desempenho dos indicadores de manutenção a luz do planejamento estratégico da empresa. 2016. Disponível em: [http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16\\_M\\_09.pdf](http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_M_09.pdf)

SOEIRO, Amauri Olivio, ANDRÉ Vicente Ricco Lucato. – Londrina Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2017. 200 p. S681g Gestão da manutenção / Marcus Vinícius de Abreu

SOUZA, J. B.; SACOMANO, J. B.; KYRILLOS, S. L.; MILREU, F. J. S. Indicadores de desempenho da função manutenção: um enfoque em aciarias brasileiras. GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas, Ano 7, nº 3, jul-set/2012, p. 75-89. Souza, José Barrozo de. Indicadores de desempenho da função manutenção: um enfoque em aciarias brasileiras, 2012. Disponível em <https://revista.feb.unesp.br/index.php/gepros/article/viewFile/814/452>

SANTOS, MARCOS. Negócios: o significado dos indicadores, 2009 – Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-significado-dos-indicadores/34566>.

# **DIREITO DO TRABALHO: UMA REVISÃO ACERCA DAS RELAÇÕES DE EMPREGO**

**Jhessyka Adriano Soares Lopes<sup>1</sup>**

**Lívia Isabel Machado Costa<sup>2</sup>**

**Raquel Albuquerque Leal Costa<sup>3</sup>**

## **RESUMO**

Alterações na organização dos trabalhadores, nos sistemas de produção e a aplicação de tecnologias no trabalho influenciam constantemente as relações entre as pessoas nesse ambiente. Dessa forma, este estudo tem por objetivo caracterizar as relações de emprego. Para isso, realizou-se revisão bibliográfica, iniciando com a contextualização histórica das relações de trabalho, seguida da diferenciação entre trabalho e emprego. A pesquisa abordou os elementos da relação de emprego, além dos direitos e obrigações advindos dessa condição. Por fim, foi feito levantamento de especificações para diferentes figuras de empregado. Observou-se que o emprego é subdivisão do trabalho e que necessita da concomitância de requisitos determinados na legislação para ser reconhecido. Foram identificados na norma brasileira dispositivos que protegem o empregado de forma isonômica, vista a hipossuficiência deste, o que não o exclui dos deveres da prestação de serviços ao empregador.

**Palavras-chave:** Empregador; Trabalhador; Contrato Empregatício; Requisitos.

## **1 INTRODUÇÃO**

A industrialização da Inglaterra no século XVIII (Revolução Industrial) trouxe grande concentração populacional no meio urbano, mão-de-obra excessiva e desvalorizada (BRASIL, 2011). A condição liberal do Estado permitiu que a regulação do trabalho fosse estabelecida por meio de um contrato de prestação de serviço unilateral, com o trabalhador aceitando o imposto pelo empregador.

No século seguinte surge o caráter protecionista legislativo em favor do trabalhador, propulsionado pela insatisfação destes e por ideologias socialistas emergentes (BRASIL, 2011). Além disso, acontecimentos como a Primeira Guerra Mundial e a crise econômica de 1929 nos Estados Unidos geraram deficiências no mercado e intervencionismo estatal para regulação de desigualdades que se materializaram no direito trabalhista (FREITAS JÚNIOR, 2014).

Nota-se que, com o passar do tempo, mudanças nas relações sociais, o aumento da complexidade das organizações, além de fatores como economia e tecnologia levaram o Estado a evoluir seu ordenamento jurídico, ressaltando-se aqui as relações de trabalho e sua regulação na forma do emprego. Em contexto multidisciplinar, no que se refere às ciências sociais aplicadas, a



distinção desses conceitos é essencial para a compreensão e análise do tema, além de auxiliar na busca pelo melhoramento dessas relações.

Nesse sentido, este estudo buscou caracterizar as relações de emprego, identificando conceitos importantes e estabelecendo sua diferenciação dentro das relações de trabalho. Pela característica do assunto não se pretende esgotar a temática, mas oferecer auxílio de caráter basilar no estudo do direito do trabalho.

## **2 MATERIAIS E MÉTODOS**

Para atingir o objetivo proposto realizou-se revisão bibliográfica tendo como fonte de dados informações artigos, livros e a legislação brasileira pertinente à matéria das relações de emprego e do direito do trabalho.

## **3 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

### **3.1 Diferenciação entre trabalho e emprego**

Pode-se atribuir ao trabalho caráter individual ou social, inicialmente com objetivo da subsistência por meio de esforço físico, por exemplo, caça, pesca, agricultura, evoluindo conjuntamente com instrumentos que auxiliam nessas atividades. Na Idade Antiga pode-se destacar o trabalho dos escravos e dos lavradores, e na Idade Média dos servos, guerreiros, artesãos (que vêm a se especializar na forma das corporações) e mercadores (FELDENS, 2018; DOBERSTEIN, 2010; MARTINS, 2010).

No século XIX ocorre a regulamentação das relações de trabalho com o estabelecimento do emprego permeado pela racionalização das atividades do trabalhador no sistema capitalista e pela sindicalização dos mesmos em busca de melhores condições para a atividade (MARTINS, 2010).

No Brasil, fatores como a influência dos imigrantes europeus no fim do século XIX e a industrialização no país durante o Governo de Vargas trouxeram avanços significativos nas políticas trabalhistas (LEITE JUNIOR, 2014):

- 1931 – Lei de Sindicalização;
- 1932 – Implantação da jornada de trabalho de 8h;
- 1933 – Instituto de Aposentadorias e Pensões;
- 1939 – Fundação da Justiça do Trabalho;

- 1940 – Instituição do Salário Mínimo;
- 1943 - Aprovação da Consolidação das Leis do Trabalho

Apesar do regime militar instaurado no país com práticas antissindicalistas entre 1964 e 1985, conforme apontado por Pochmann (2010), o processo de redemocratização que se seguiu, a Constituição de 1988 e a busca pela modernização do Estado geraram melhorias em políticas públicas nas relações de trabalho. O século XXI iniciou com intervencionismo estatal na distribuição de renda e protecionismo do empregado, além da influência da globalização e dos avanços tecnológicos (LEITE JUNIOR, 2014).

Assim a partir desse contexto histórico é possível perceber a constante mutabilidade das relações de trabalho associada a condições sociais, culturais, econômicas e tecnológicas. O trabalho, portanto, tem conceito plural e amplo, enquanto o emprego é fruto da Modernidade e ocorre a partir do acordo com características definidas entre as partes interessadas para o desenvolvimento de uma tarefa (WOLECK, 2002).

Romar (2017, p. 129) escreve que:

Desta forma, a relação de trabalho é o vínculo jurídico genérico pelo qual uma pessoa presta serviços a outrem.  
A relação de emprego é uma espécie de relação de trabalho, que se baseia no nexo entre empregador e empregado, caracterizado pela prestação pessoal de serviços, de forma não eventual e subordinada, mediante o pagamento de salário.

### **3.2 Relação de emprego e a legislação brasileira**

A norma brasileira possibilita entender emprego a partir da relação entre seus sujeitos: empregador e empregado. A Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) traz em seu art. 2º que “considera-se empregador a empresa, individual ou coletiva, que, assumindo os riscos da atividade econômica, admite, assalaria e dirige a prestação pessoal de serviço.” e no art. 3º define empregado como “toda pessoa física que prestar serviços de natureza não eventual a empregador, sob a dependência deste e mediante salário”.

A relação entre os sujeitos se dá na forma do contrato individual de trabalho que é o acordo tácito ou expresso, tipificado ainda como verbal ou não, e determinado, indeterminado, ou ainda em regime de trabalho intermitente (arts. 442 e 443 da CLT). Com base nesses artigos da CLT e na literatura, a caracterização da relação de emprego surge com a concomitância dos seguintes requisitos: trabalho prestado por pessoa física, pessoalidade, habitualidade, subordinação, onerosidade, alteridade (JAHN, 2010; MOSELE, 2016; MIGLIORA e AZEVEDO, 2016).

### **3.3 Requisitos da relação de emprego**

#### **3.3.1 Pessoa Física**

O empregado é pessoa física que presta serviços ao empregador. A relação entre pessoa jurídica (contratado) e pessoa jurídica (contratante) caracteriza a terceirização. Verifica-se, porém, uma disfunção de relação quando o empregador contrata uma pessoa jurídica e todos os requisitos para configuração de empregado ocorrem. Nesse caso existe a fraude e para o contratado não será estabelecida anotações na carteira de trabalho, bem como as obrigações trabalhistas devidas (RIBEIRO, 2018). Popularmente essa relação é conhecida como Pejotização.

#### **3.3.2 Pessoaalidade**

Diz respeito a faculdade da não substituição do empregado durante o período da contratação. Nascimento e Nascimento (2014) utilizam intransferibilidade e infungibilidade da prestação de serviços, considerando a unilateralidade do prestador.

#### **3.3.3 Habitualidade**

Esse elemento considera o trabalho prestado com frequência, em dias certos. Saldanha (2016) alerta para a diferença da não-eventualidade e do prestado diariamente, onde estabelecimentos que não funcionam todos os dias podem estabelecer regime permanente com horário e dia definidos para a prestação de um serviço. A permanência representa o vínculo fixado entre o trabalhador e a fonte de trabalho (NASCIMENTO e NASCIMENTO, 2014).

#### **3.3.4 Subordinação**

Pode ser entendido a partir do conceito de hierarquia, isto é, existe uma dependência jurídica, onde o empregador é capaz de estabelecer punição ao empregado (advertências, suspensão ou extinção da relação); a dependência pode ainda versar econômica ou tecnicamente – em ambos os casos o empregado é a parte submissa (FRANCO, 2016).

### **3.3.5 Onerosidade**

Relaciona-se a bilateralidade da relação de emprego. O acordo entre empregado e empregador vincula-se a obrigatoriedade da prestação do serviço pelo empregado e a contrapartida do pagamento do salário pelo empregador. O trabalho gratuito é voluntariado.

Na CLTtem-se que:

Art. 458 - Além do pagamento em dinheiro, compreende-se no salário, para todos os efeitos legais, a alimentação, habitação, vestuário ou outras prestações "in natura" que a empresa, por força do contrato ou do costume, fornecer habitualmente ao empregado. Em caso algum será permitido o pagamento com bebidas alcoólicas ou drogas nocivas (BRASIL, 2018a, p.73).

### **3.3.6 Alteridade**

Esse elemento é decorrente dos riscos assumidos pelo empregador na atividade econômica que desenvolve. A alteridade se relaciona com a responsabilidade do empregador pelacontraprestação do trabalho do empregado independente das condições da empresa (ALVES et. al, 2015).

## **3.4 Contrato de trabalho**

A formalização do emprego ocorre com a vinculação entre empregado e empregador na forma do contrato. Em regras gerais, o contrato de trabalho tem caráter individual e pode ocorrer tácito ou expressamente, podendo ou não ser escrito e o prazo para seu cumprimento pode ser determinado, indeterminado ou considerar o trabalho intermitente (BRASIL, 2018a).

A partir desse acordo, o empregado tem a obrigatoriedade de prestar seus serviços obedecendo a hierarquia da função, e em contrapartida o empregado tem direito a: salário, salário-família, décimo terceiro salário, FGTS, abono salarial PIS/PASEP, jornada de trabalho, descanso semanal remunerado, adicional noturno, adicional de insalubridade e periculosidade, horas extras, férias, licença maternidade/paternidade, vale-transporte, seguro desemprego (BRASIL, 2018a).

## **3.5 Particularidades nas relações de emprego**

Considerando o princípio constitucional da igualdade e conforme Nery Junior (1999, p.

42) apud Barreto (2010, p. 3) “Dar tratamento isonômico às partes significa tratar igualmente os iguais e desigualmente os desiguais, na exata medida de suas desigualdades”, a CLT tratou de especificar tratamentos especiais para algumas pessoas, a seguir foram delimitadas algumas dessas relações.

### 3.5.1 Da mulher

A partir da Seção V da CLT pode-se identificar as seguintes diferenciações que se relacionam à maternidade:

- Impedimento de rescisão de contrato de trabalho e restrição de direitos por matrimônio ou gravidez;
- Estabilidade provisória no emprego da confirmação da gravidez até cinco meses após o parto a gestante, salvo justa causa;
- Licença-maternidade de 120 dias;
- Mudança de função ou setor dependendo do estado de saúde, assegurada a retomada da antiga posição;
- **Dispensa** no horário de trabalho para pelo menos seis consultas médicas e demais exames;
- Afastamento durante a gestação de quaisquer atividades, operações ou locais insalubres ou exercendo suas atividades em local salubre.
- Direito a duas semanas de repouso no caso de aborto natural;
- Dois descansos diários de meia hora para amamentação da criança até que ela completar seis meses de vida.

### 3.5.2 Do estrangeiro

De acordo com o Conselho Nacional de Justiça - CNJ (2016), os trabalhadores estrangeiros ou brasileiros têm os mesmos direitos. A diferença é que o estrangeiro precisa de autorização obtida junto à Coordenadoria-Geral de Imigração do Ministério do Trabalho e Previdência Social e de visto, temporário ou permanente, concedido pelo Ministério das Relações Exteriores (MRE). Para trabalhadores que residam em cidades fronteiriças ou naturais de países vizinhos ao Brasil não precisam do visto.

**Os refugiados, segundo o CNJ (2016)**, podem solicitar o reconhecimento dessa condição, recebendo um protocolo junto ao Comitê Nacional para os Refugiados (CONARE) com validade de 180 dias, servindo como documento exigido no registro no Cadastro de Pessoa Física (CPF) e para a emissão da sua Carteira de Trabalho.

### 3.5.3 Do deficiente

Não existe variação das normas gerais da CLT para contratos de trabalho para pessoas com ou sem deficiência. Legislação específica estabelece condições diferenciadas de tratamento, a saber (PANTALEÃO, 2016):

- A empresa, de acordo com seu porte, deverá ter em seu quadro de funcionários porcentagem entre 2 e 5% de empregados reabilitados ou portadores de deficiência conforme a lei;
- De acordo com o grau da deficiência do trabalhador pode haver jornada especial flexível ou reduzida, com salário proporcional;
- Tem direito a vale-transporte salvo quando passe livre com passagens isentas;
- A demissão de um trabalhador deficiente exige a contratação de um substituto em condições semelhantes.

### 3.5.4 Do menor de 18 anos

*A Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) estabelece que jovens entre 14 anos a 17 anos podem atuar como aprendizes, sendo também regulados pela Lei do Aprendiz e pelo decreto federal 5.598/2005.*

- *Para esses jovens é proibido o trabalho noturno, perigoso, insalubre - CF, art. 7, XXXIII, (2018) ou que prejudique seu desenvolvimento físico, psíquico, moral e social (CLT, art. 403).*
- *O trabalho deve ocorrer em concomitância com a frequência em programa de formação técnico- profissional e pressupõe a anotação na CTPS, não podendo o contrato ultrapassar prazo de dois anos (exceto para aprendiz portador de deficiência) (CLT, art. 428).*
- *As horas diárias de trabalho do aprendiz não devem ultrapassar 6h/dia, salvo considerando carga horária de aprendizagem teórica para quem já concluiu o ensino fundamental, podendo então completar 8h/dia (CLT, art. 432), sendo-lhe assegurado o salário mínimo hora (art. 428).*
- *O empregado estudante tem o direito de coincidir suas férias com as férias escolares (CLT, art. 136).*
- *O menor pode firmar recibo pelo pagamento dos salários, mas em caso de rescisão do contrato de trabalho, ele deve estar assistido por seus responsáveis legais para quitação com o empregador.*

Os casos de trabalho de crianças menores de 14 anos partem de autorização individual judicial, devido aos textos da Convenção 138 da Organização Internacional que permite o desenvolvimento de atividades artísticas e pelo Estatuto da Criança e do Adolescente na participação de espetáculos públicos, seus ensaios e certames de beleza (CORREA et. al, 2015).

### **3.6eSocial**

Conforme já abordado, as relações de trabalho e, mais especificamente, de emprego podem se modificar ao longo do tempo e o uso da tecnologia pode trazer melhorias e maior regulação sobre a matéria.

Nesse sentido, o Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas (eSocial) foi instituído em 2014 pelo Decreto nº 8373 e trata da comunicação unificada entre empregadores e o Governo em meio eletrônico, registrando informações sobre as relações de trabalho, principalmente do emprego (BRASIL, 2017).

Esses registros abrangem informações trabalhistas, fiscais e previdenciárias como os vínculos, folha de pagamento, contribuições previdenciárias, a Guia de Recolhimento do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), aviso prévio, além de informações relativas à saúde e segurança do trabalhador como comunicações de acidente de trabalho (ABREU, 2018). Assim, por meio desse novo sistema objetiva-se simplificar os processos e permitir maior garantia na efetivação dos direitos do trabalhador (BRASIL, 2017).

## **4 CONCLUSÃO**

A partir do estudo feito foi possível identificar conceitos importantes e caracterizar as relações de emprego, diferenciando-as das relações de trabalho. Com o passar do tempo as relações de trabalho se modificaram, contribuindo para a formação de um conceito amplo e complexo, sendo o emprego uma de suas subdivisões surgida a partir da Modernidade. Assim, é importante atentar-se para a diferença entre essas relações: trabalho equivale a gênero e emprego à espécie.

Outro ponto é que a condição da relação de emprego ocorre apenas quando, a partir de acordo, empregado e o empregador preenchem simultaneamente os requisitos da pessoa física, personalidade, habitualidade, subordinação, onerosidade e alteridade. O não cumprimento de qualquer um desses elementos fará com que a relação receba outro tipo de classificação que pode ter normatização específica.

Por fim, a maior dificuldade enfrentada nessa pesquisa se refere à legislação empregatícia ser muito extensa para atender as particularidades de situações do direito do trabalho. Por isso, ressalta-se a necessidade de o profissional do ramo das ciências sociais aplicar e identificar e interpretar os fatos e estudar a legislação para o uso correto da norma. Além

disso, é essencial estar sempre atento às mudanças da lei e à modernização dos sistemas, devido a constantes alterações.

## LABOR LAW: A REVIEW OF EMPLOYMENT RELATIONS

### ABSTRACT

Changes in labor movements, in production systems and the use of technologies in the workplace constantly influence work relationships. Therefore, this study aims to describe employment relationship. For this, a literature review was made. The first part is an overview of the historical context of labor and work relationships, followed by the difference between work and employment. The research also covers employment's requirements configuration, rights and obligations resulted from this condition. Furthermore, specifications for different employee characters were brought up. It was observed that employment is a work ramification and to be acknowledged is necessary the concomitance of legal requirements. The research findings show that Brazil's law instruments are isonomic and protect employees, considering their hyposufficiency, these do not exclude them from the duties related to the hired services.

**Keywords:** Employer; Worker; Employment Contract; Requirements.

### REFERÊNCIAS

ABREU, A. N. R. D. **eSocial**, Vitória, ES, 2018. Disponível em: <[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/6c62087d75b7defabb69da6f1ae0a20c/\\$File/E-book2.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/6c62087d75b7defabb69da6f1ae0a20c/$File/E-book2.pdf)>. Acesso em: 09 abril 2019.

ALVES, L. R.; ALMEIDA, L. F.; RODRIGUES, D. S. P. As principais características das relações de trabalho. **Revista Científica dos Discentes da Fundação Educacional Nordeste Mineiro**, Teófilo Otoni, MG, v. 03, p. 72-82, março 2015.

BARRETO, A. C. T. Igualdade entre sexos: Carta de 1988 é um marco contra discriminação. **Revista Consultor Jurídico**, 2010. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2010-nov-05/constituicao-1988-marco-discriminacao-familia-contemporanea>>. Acesso em: 09 abril 2019.

BRASIL. Evolução das relações trabalhistas. **Governo do Brasil**, 2011. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2011/04/evolucao-das-relacoes-trabalhistas>>. Acesso em: 04 abril 2019.

BRASIL. Conheça o eSocial. **Portal eSocial**, 2017. Disponível em: <<http://portal.esocial.gov.br/institucional/conheca-o#wrapper>>. Acesso em: 05 abril 2019.



BRASIL. **Consolidação das leis do trabalho e normas correlatas**. 2. ed. Brasília: Senado Federal, Coordenação de edições técnicas, 2018a.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Edição de 2018. Brasília: Senado Federal, Coordenação de edições técnicas, 2018b.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO. Direitos e deveres dos trabalhadores, 2015. Disponível em: <[http://bluehost1.cfa.org.br/wp-content/uploads/2018/02/09cfa\\_cartilha\\_trabalho.pdf](http://bluehost1.cfa.org.br/wp-content/uploads/2018/02/09cfa_cartilha_trabalho.pdf)>. Acesso em: 08 abril 2019.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. CNJ Serviço: Direitos do trabalhador estrangeiro são os mesmos do brasileiro. **Portal CNJ**. 2016. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/noticias/cnj/83788-cnj-servico-direitos-do-trabalhador-estrangeiro-sao-os-mesmos-do-brasileiro>>. Acesso em: 09 abril 2019.

CORREA, L. B.; ARRUDA, K. M.; OLIVA, J. R. D. O juiz do trabalho e a competências para autorização do trabalho artístico de crianças e adolescentes. **Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região**, São Paulo, dezembro 2015. Disponível em: <[https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/100802/2015\\_correa\\_lemio\\_juiz\\_trabalho.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/100802/2015_correa_lemio_juiz_trabalho.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>. Acesso em: 09 abril 2019.

CORRÊA, M. Principais Direitos Trabalhistas das Mulheres de Acordo com a CLT vigente. **Jusbrasil**, 08 março 2018. Disponível em: <<https://mauriciocorreadv.jusbrasil.com.br/artigos/553675572/principais-direitos-trabalhistas-das-mulheres-de-acordo-com-a-clt-vigente>>. Acesso em: 05 abril 2019.

DOBERSTEIN, A. W. O Egito antigo. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2010. Disponível em: <<http://www.pucrs.br/edipucrs/oegitoantigo.pdf>>. Acesso em: 04 março 2019.

FELDENS, L. O homem, a agricultura e a história. Lajeado: Ed. Univates, 2018. Disponível em: <[https://www.univates.br/editora-univates/media/publicacoes/246/pdf\\_246.pdf](https://www.univates.br/editora-univates/media/publicacoes/246/pdf_246.pdf)>. Acesso em: 04 março 2019.

FRANCO, G. C. Subordinação na relação de trabalho, 2016. Disponível em: <<https://giovannifranco.jusbrasil.com.br/artigos/249964805/subordinacao-na-relacao-de-trabalho>>. Acesso em: 09 abril 2019.

FREITAS JÚNIOR, A. R. de. O trabalho à procura de um direito: crise econômica, conflitos de classe e proteção social na Modernidade. *Estud. av.*, São Paulo, v. 28, n. 81, p. 69-93, Ago. 2014. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-40142014000200006&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40142014000200006&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 05 abril 2019.

JAHN, R. Relação de emprego e de trabalho - diferenciação. **Jornal O Sul**, coluna Tribunal Regional do Trabalho do RS, 26/09/2010. Rio Grande do Sul, 2010. Disponível em: <<http://www.trt4.jus.br/ClippingPortlet/download/27.09.2010.doc>>. Acesso em: 09 abril 2019.

MARTINS, S. P. (2000). Breve histórico a respeito do trabalho. *Revista Da Faculdade De Direito, Universidade De São Paulo*, 95, 167-176. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rfdusp/article/view/67461>>. Acesso em: 09 abril 2019.

MIGLIORA, L. G. M. R.; AZEVEDO, F. M. D. **Relações de trabalho I**. Rio de Janeiro: FGV, 2016. Disponível em: <[https://diretorio.fgv.br/sites/diretorio.fgv.br/files/u1882/relacoes\\_do\\_trabalho\\_i\\_vol\\_2.pdf](https://diretorio.fgv.br/sites/diretorio.fgv.br/files/u1882/relacoes_do_trabalho_i_vol_2.pdf)>. Acesso em: 08 abril 2019.

MOSELE, A. Requisitos caracterizadores da relação de emprego. **Jusbrasil**, 2016. Disponível em: <<https://angelicamosele.jusbrasil.com.br/artigos/311874272/requisitos-caracterizadores-da-relacao-de-emprego>>. Acesso em: 09 abril 2019.

NASCIMENTO, A. M.; NASCIMENTO, S. M. **Curso de direito do trabalho: história e teoria geral do direito do trabalho : relações individuais e coletivas do trabalho /**. 29. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

PANTALEÃO, S. F. Contratação de portador de deficiência - obrigação que nem sempre irá gerar multa, 2016. **Portal Guia Trabalhista**. Disponível em: <[http://www.guiatrabalhista.com.br/tematicas/portador\\_deficiencia.htm](http://www.guiatrabalhista.com.br/tematicas/portador_deficiencia.htm)>. Acesso em: 09 abril 2019.

POCHMANN, M. **Desenvolvimento, trabalho e renda no Brasil: avanços recentes no emprego e na distribuição dos rendimentos**. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2010. 104p. Disponível em: <[http://csbh.fpabramo.org.br/uploads/Brasil%20em%20debate\\_Vol%202\\_Marcio%20Pochmann.pdf](http://csbh.fpabramo.org.br/uploads/Brasil%20em%20debate_Vol%202_Marcio%20Pochmann.pdf)>. Acesso em: 08 abril 2019.

LEITE JÚNIOR, Alcides Domingues. **Desenvolvimento e mudanças no estado brasileiro**. 3. ed. rev. atual. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2014

RIBEIRO, P. C. Reforma trabalhista e pejetização. **DireitoNet**, janeiro 2018. Disponível em: <<https://www.direitonet.com.br/artigos/exibir/10496/Reforma-trabalhista-e-pejetizacao>>. Acesso em: 09 abril 2019.

ROMAR, Carla Teresa Martins. Direito do Trabalho; coordenador Pedro Lanza - 5 ed. - São Paulo: Saraiva Educação, 2018

SALDANHA, M. Relação de Trabalho e Relação de Emprego, seus requisitos e distinções, 2016. Disponível em: <<https://www.pontodosconcursos.com.br/artigo/13893/milton-saldanha/relacao-de-trabalho-e-relacao-de-emprego-seus-requisitos-e-distincoes>>. Acesso em: 05 abril 2019.

SIQUEIRA, A. M. Requisitos caracterizadores da relação de emprego. **Jusbrasil**, 2016. Disponível em: <<https://angelicamosele.jusbrasil.com.br/artigos/311874272/requisitos-caracterizadores-da-relacao-de-emprego>>. Acesso em: 06 abril 2019.

WOLECK, A. O trabalho, a ocupação e o emprego: uma perspectiva histórica, 2017. Disponível em: <<http://www.iesc.ufrj.br/cursos/saudetrab/trabalho%20ocupa%E7%E3o.pdf>>. Acesso em: 06 abril 2019.

# ANÁLISE DOS DEMOSNTRATIVOS CONTÁBEIS: UM ESTUDO NO BANCO SANTANDER

ALMEIDA, Thalyta Alves<sup>1</sup>  
QUARESMA, Karine Soares<sup>2</sup>  
MAGALHÃES, João Guilherme<sup>3</sup>  
SILVA, Roberto César Faria e<sup>4</sup>

## Resumo

O mercado financeiro está cada vez mais competitivo, o que resulta em uma constante busca de inovações para se manter no topo e obter sucesso em suas operações. Este trabalho tem como objetivo estudar os indicadores financeiros e econômicos do Banco Santander. A metodologia adotada foi um estudo quantitativo, descritivo, documental, onde buscou analisar os indicadores de rentabilidade, liquidez e endividamento, para isso utilizou-se dos balanços dos anos 2017 e 2018, findos em 31 de dezembro. Os principais resultados encontrados mostraram pouca variação de um ano para outro, tendo uma melhora mais considerável apenas a Margem Líquida e o ROE (Taxa de retorno sobre o Patrimônio Líquido) que em 2017 era de 13% e em 2018 foi para 18,6% tendo uma melhoria considerável, quanto ao índice de liquidez este está em uma situação ruim onde o ILC (Índice de liquidez corrente) está menor do que 1 (um) nos dois anos analisados e o endividamento está alto. Pode-se concluir que em relação à rentabilidade a empresa teve uma melhora, mas ainda continua com o índice baixo, entretanto os índices de liquidez estão bons, mas o de endividamento está com um percentual alto.

**Palavras Chaves:** Análise, Santander, Demonstrativos Contábeis.

## **1 – Introdução**

Para ter sucesso, um negócio precisa manter um controle estrito sobre as suas finanças e seus resultados financeiros em geral. Mais do que isso, esses resultados podem se tornar motivadores de ações que gerem resultados cada vez mais positivos. Nesse sentido, o uso de indicadores financeiros se torna indispensável, se o objetivo é fazer uma análise estruturada e que corresponda à realidade da empresa.

Na busca pela garantia de segurança financeira das empresas os administradores estão sempre em busca de novas alternativas de avaliação, e até mesmo indicadores que mostrem mais claramente a lucratividade que a empresa está obtendo. Se após avaliação, os resultados obtidos através da análise dos índices demonstrarem que a situação não está como esperada, é essencial buscar novos meios para garantir a sobrevivência da empresa.

As análises que medem o desempenho das empresas devem ser elaboradas de forma a dar um embasamento claro e rápido para a tomada de decisão. Os índices mais utilizados para esses diagnósticos são os indicadores financeiros calculados a partir do desempenho, índices de liquidez, endividamento e rentabilidade.

Para a realização de uma análise bem elaborada deve-se observar todos os indicadores que mostrem a viabilidade ou não da empresa no mercado de investimentos. Dentre os indicadores analisados os mais importantes foram os de rentabilidade e endividamento. Partindo desse pressuposto, propõe-se como problema de pesquisa a avaliação da situação financeira do Banco Santander. Para atender a este objetivo, será utilizada uma combinação de índices usados nas análises econômico-financeiras, assim como dados extraídos das demonstrações contábeis da empresa estudada.

## **2 – Referencial teórico**

Neste capítulo serão discriminados os índices utilizados neste estudo que são: Liquidez, Endividamento e Rentabilidade.

Os indicadores econômicos são utilizados para demonstrar a vida econômica e financeira de uma determinada entidade ou instituição. Sobre esses índices, encontramos na literatura a seguinte definição: “ índices financeiros são relações entre contas ou grupos de contas das demonstrações contábeis que tem por objetivo fornecer-nos informações que não são fáceis de serem visualizadas de forma direta nas demonstrações contábeis” . (SILVA, 2005, p. 248).

Os índices devem mostrar as informações que os administradores precisam para tomar suas decisões, de forma clara e concisa, com o maior número de dados possíveis, e em tempo hábil.

## **2.1 Índices de Liquidez**

Os índices de liquidez avaliam a capacidade de pagamento da empresa frente a suas obrigações. Marion (2006) define que esses índices revelam a capacidade da empresa de saldar suas dívidas em curto prazo, longo prazo, ou imediato, evidencia que se possuir um bom fluxo de caixa, dificilmente terá problemas de endividamento.

### **2.1.1 Liquidez Corrente**

Calculada a partir da Razão entre os direitos a curto prazo da empresa e a as dívidas a curto prazo. Segundo Silva (2005), quanto maior for esse índice mais disponibilidades tem para pagar suas dívidas.

### **2.1.2 Liquidez Seca**

A liquidez Seca exclui do cálculo os estoques, por não apresentarem liquidez compatível com o grupo patrimonial onde estão inseridos. ROSS (1995, p. 50) “os ativos de conversão rápida são aqueles ativos circulantes que podem ser facilmente transformados em dinheiro.” O resultado deste índice será invariavelmente menor ao de liquidez corrente, sendo cauteloso com relação ao estoque para a liquidação de obrigações. Quanto maior esse índice melhor as condições da empresa.

### **2.1.3 Liquidez Geral**

Composta pela soma do ativo circulante mais o realizável a longo prazo, dividido pela soma do passivo circulante mais o exigível a longo prazo, representa o valor que a empresa disponibiliza a longo prazo para saldar com suas obrigações, afirma Silva (2005).

Utilizada também como medida de segurança, revelando a capacidade de pagar suas dívidas e compromissos conforme comenta Assaf Neto (2010).

## **2.2 Índices de endividamento**

O Índice de Endividamento apresenta como o endividamento da empresa evolui ao longo dos anos. Pode-se também dizer que ele mostra quanto da geração de dívidas a organização depende para manter o negócio, ou seja, o quanto de capital de terceiros oneroso ela necessita.

### **2.2.1 Índice de Endividamento Global**

Utiliza-se o Índice de Endividamento Global para identificar o quão comprometidos estão os ativos da empresa para financiar o capital de terceiros. Para calcular o EG, portanto, pega-se o total de capital de terceiros (o qual é composto pelos passivos de curto e de longo prazo) e divide-se pelo total de ativos da empresa. Em seguida, para encontrar o valor percentual, multiplica-se o resultado por 100

Segundo Matarazzo (1998, p.160) “Sempre que se aborda o índice de Participação de Capitais de Terceiros, está-se fazendo uma análise exclusivamente do ponto de vista financeiro, ou seja, do risco de insolvência e não relação ao lucro ou prejuízo”.

### **2.2.2 Composição de Endividamento**

O Indicador de Composição de Endividamento serve para identificar a composição do endividamento de uma empresa, mostrando se ele é mais de curto ou longo prazo. O cálculo é simples, e encontra-se o resultado com a divisão do passivo circulante pelo passivo total, e em seguida multiplica-se o resultado por 100 para encontrar o valor percentual.

A proporção favorável seria de maior participação de dívidas a Longo Prazo, favorecendo à empresa tempo maior para gerar recursos que saldarão os compromissos.

Se a composição do endividamento apresentar significativa concentração no Passivo Circulante (curto Prazo), a empresa poderá ter reais dificuldades num momento de reversão de mercado (o que não aconteceria se as dívidas estivessem concentradas no Longo Prazo). (MARION, 2007, p. 106).

Portanto as empresas devem procurar concentrar suas dívidas, em grande parte, com endividamento de longo prazo, pois em momento de crise terá tempo para replanejar sua situação financeira.

## 2.3 Rentabilidade da Empresa x do Empresário (ROA x ROE)

Os Índices de Rentabilidade utilizados nesse estudo são o ROA (Retorno adicional sobre o Investimento), e o ROE (Taxa de Retorno sobre o Patrimônio Líquido) que são um dos quocientes fundamentais para Análise Financeira.

A rentabilidade é medida em função dos investimentos. As fontes de financiamento do Ativo são Capital Próprio e Capital de Terceiros. A administração adequada do Ativo proporciona maior retorno para a empresa. (MARION, 2007 P.141).

ROA:  $\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Ativo}} \times 100$

Ativo

ROE:  $\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido}} \times 100$

O Retorno sobre Investimento é considerado por muitos analistas como a melhor medida de eficiência operacional, e de fácil entendimento. Relaciona o lucro operacional com o valor do investimento médio expressando quanto a empresa obtém de lucro para cada R\$1,00 de investimento.

Segundo Assaf (2007, p. 173) “Para avaliação do desempenho pelos valores do investimento líquido, devem-se, inicialmente, deduzir do ativo total os passivos tidos como não onerosos”.

O Retorno sobre o Patrimônio Líquido mede a taxa de retorno para os acionistas, considerado o principal quociente de rentabilidade utilizado pelos analistas, que expressa quanto a empresa obteve de lucro para cada \$ 100 de Capital Próprio investido, mostrando a taxa de Rentabilidade do Capital Próprio.

A importância do Quociente de Retorno sobre o Patrimônio Líquido reside em expressar os resultados globais auferidos pela gerência na gestão de recursos próprios e de terceiros, em benefício dos acionistas. A principal tarefa da administração financeira ainda é maximizar o valor de mercado para o possuidor das ações e estabelecer um fluxo de dividendos compensador. No longo prazo, o valor de mercado da ação é influenciado substancialmente pelo quociente de retorno sobre o patrimônio líquido. (IUDÍCIBUS, 2007, P. 108).

O processo de avaliação dos resultados do Retorno sobre o Patrimônio Líquido é apresentado na tabela a seguir.



## Tabela 1 – Avaliação de resultados – ROE

Até 2%	Rentabilidade péssima
De 2 a 10%	Rentabilidade baixa
De 10 a 16%	Rentabilidade boa
Acima de 16%	Rentabilidade excelente

Fonte: Cafeo (2004, p. 39) *apud* Silva (2005).

### 3 – Metodologia

O presente artigo, a fim de elucidar o problema de pesquisa apresentado, possui como metodologia de pesquisa a comparação dos indicadores de liquidez, endividamento e rentabilidade, que estão apresentados nos dois últimos exercícios fiscais de 2017 e 2018 do Banco Santander.

Utilizou-se como metodologia de pesquisa:

- Pesquisa bibliográfica, baseada na consulta de livros.
- Pesquisa via internet, no site do Banco Santander.

Para alcançar o objetivo proposto, pretende-se seguir os seguintes critérios:

1. Conceituar os Índices de Liquidez, Endividamento e Rentabilidade.
2. Apresentar cálculos e comparações dos quocientes nos exercícios de 2017 e 2018.
3. Analisar a situação financeira do Banco Santander

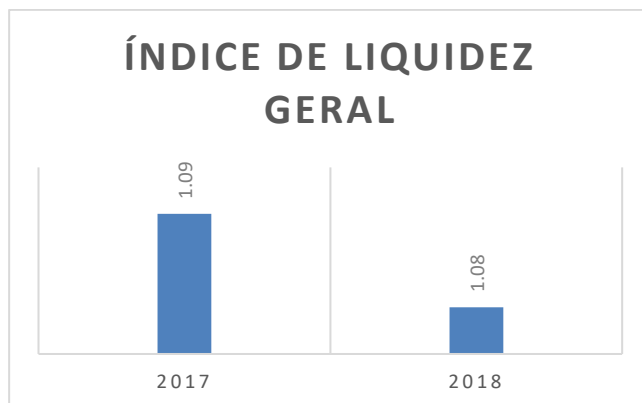
Portanto o objetivo desse trabalho é identificar se os índices econômico-financeiros garantem a viabilidade do empreendimento.

### 4 - Resultados e Análise dos Resultados

Nos tópicos a seguir analisa-se os três ângulos fundamentais da Análise financeira (Liquidez, Endividamento e Rentabilidade).

#### 4.1 Liquidez Geral

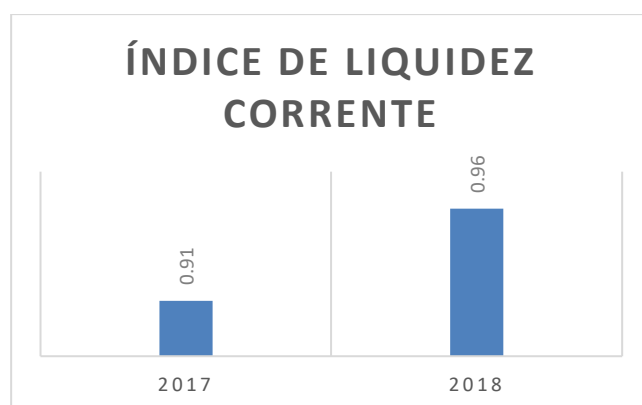
Neste tópico é apresentado os resultados obtidos bem como as análises para o índice de liquidez geral.



De acordo com o gráfico acima o banco veio apresentando um Índice de Liquidez Geral decrescente, no ano de 2017 para cada R\$1,00 de despesa ele tinha R\$1,09 para realizar o pagamento, enquanto em 2018 para cada R\$1,00 de despesa, ele possuía R\$1,08 para efetuar o pagamento. Mesmo com essa pequena queda, como o índice continuou acima de 1 (um) podemos concluir que ele está bom.

#### 4.2 Liquidez Corrente

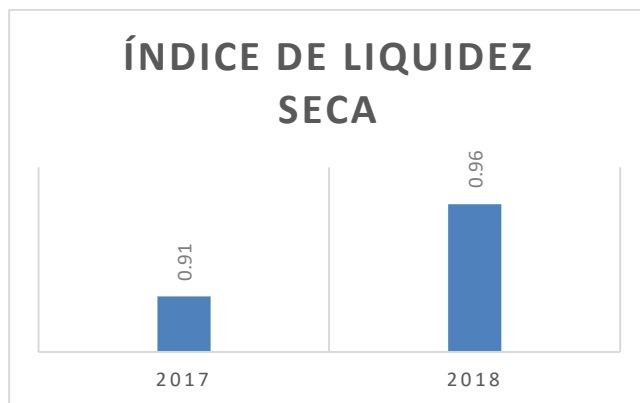
No tópico a seguir avalia-se os resultados obtidos no índice de liquidez corrente.



De acordo com o gráfico acima, mesmo tendo um aumento em 2018, o índice de Liquidez Corrente continuou abaixo de 1 (um), portanto o banco não consegue quitar todas as suas dívidas de curto prazo, pois em 2017 para cada R\$1,00 de despesa o banco possuía R\$0,91 para realizar a quitação e em 2018 possuía R\$0,96.

#### 4.3 Liquidez Seca

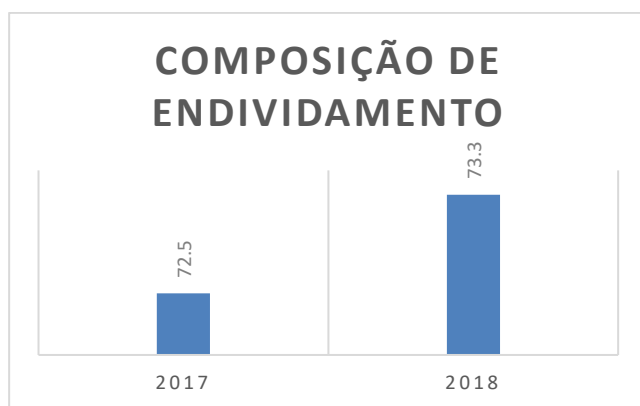
Neste tópico é apresentado os resultados obtidos, na análise do índice de liquidez seca.



Como o banco não possui estoque o valor do Índice de Liquidez Seca foi igual ao de Liquidez Corrente, o que nos traduz a incapacidade da empresa de quitar todas as suas obrigações em curto prazo.

#### 4.4 Participação de capital de Terceiros sobre Recursos Totais

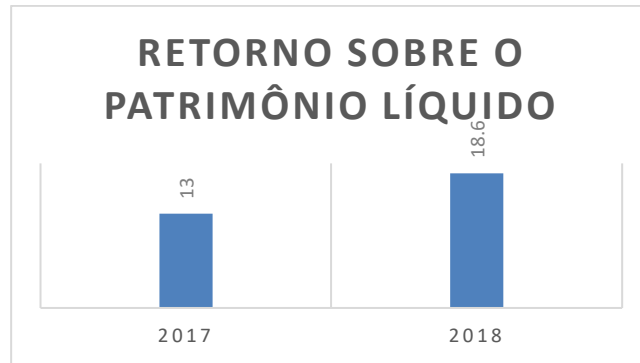
Neste tópico, demonstram-se os resultados obtidos através da análise do nível de endividamento.



Analisando o gráfico acima percebemos que a Composição de Endividamento teve um pequeno aumento de um ano para outro, em 2017 ela estava 72,5% enquanto em 2018 subiu para 73,3%. Essa variação mostra que o endividamento a longo prazo é grande, podendo ser favorável para a empresa. O que significa que a empresa tem mais tempo para quitar suas dívidas.

#### 4.5 Taxa de Retorno sobre o Patrimônio Líquido

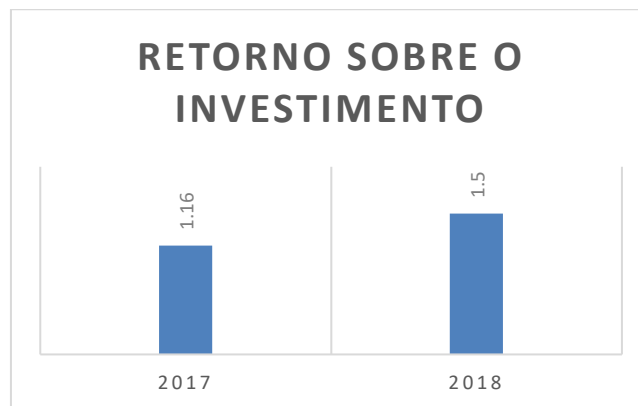
Neste tópico são apresentados os resultados obtidos através da análise de retorno sobre o Patrimônio Líquido.



De acordo o gráfico acima no ano de 2017 o Banco Santander apresenta um percentual de 13% de rentabilidade sobre os investimentos, ou seja, para cada R\$1,00 os investidores obtinham R\$0,13, em 2018 apresentou um pequeno aumento, para cada R\$1,00 os investidores recebiam R\$0,18, mesmo com este aumento a rentabilidade da empresa está baixa.

#### 4.6 Retorno adicional sobre o Investimento

Neste tópico são apresentados os resultados obtidos através da análise de retorno sobre o Investimento.



Analisando o gráfico acima percebemos um aumento em relação ao retorno sobre o investimento, em 2017 estava em 1,16% e em 2018 foi para 1,5%, o aumento desse índice se dá conforme aumento do lucro líquido, porém mesmo com esse aumento o valor que está sendo gerado está bem abaixo do esperado.

#### 5 - Considerações Finais

Esse trabalho propôs realizar uma discussão teórica sobre o principal tema abordado – Indicadores Econômicos/Financeiros – aplicando os indicadores selecionados no Banco Santander. O trabalho analisou os três ângulos fundamentais para Análise

Financeira: Liquidez, Endividamento e Rentabilidade, a fim de analisar se os resultados demonstram uma situação econômico-financeira favorável para as empresas analisadas, nos exercícios de 2017 e 2018. Dessa forma, entende-se que o objetivo principal foi atendido, através dos seguintes itens:

- Por meio da análise dos índices de liquidez obtemos os seguintes resultados: o índice de liquidez geral, constatou que para cada R\$1,00 de dívida a empresa possui R\$0,09 a mais, enquanto que os índices de liquidez seco e corrente ficaram abaixo de 1 (um), o que mostra uma certa dificuldade para pagamento de dívidas de curto prazo.

- Verificar o grau de endividamento dos negócios atualmente, torna-se fundamental para a administração da empresa. Por meio das análises apresentadas, o grau de endividamento do Banco Santander chegou a 73,3% em 2018, resultando em um pequeno aumento, já que no ano de 2017 ele era de 72,5%, entretanto como este funciona com capital de terceiros, o seu nível de endividamento está consideravelmente alto.

- A composição de endividamento das empresas em média demonstra que 50% de capitais de terceiros são vencíveis a curto prazo, o que traz para as empresas uma série de dificuldades por não ter tempo suficiente para gerar recursos para liquidar as obrigações.

- Saber a capacidade da empresa de cumprir com os compromissos assumidos é interessante tanto para a própria administração da empresa, quanto aos credores.

- A rentabilidade sobre o patrimônio líquido começa no ano de 2017 com um percentual de 13% de retorno para os investidores, considerado um valor baixo. Como ocorreu um pequeno aumento do lucro líquido em 2018, esse percentual passou para 18,6%, mesmo assim é considerado como rentabilidade baixa, afetando sua imagem diante do mercado e dos investidores, lembrando-se que mostrar o retorno aos interessados é fundamental para qualquer negócio atualmente.

- Esse trabalho não tem como objetivo esgotar o tema abordado, pretende-se apenas ressaltar a importância da utilização dos indicadores no dia-a-dia da administração das empresas.

- Cabe lembrar a importância deste estudo na formação acadêmica, pois trabalha em função de desenvolver habilidades e competências profissionais.

Conclui-se informando que o Santander, um grupo bancário global, encontra-se

com a capacidade de pagamento em bom estado, entretanto o seu nível de rentabilidade esta bem abaixo do esperado.

## **6 – Bibliografia**

BLOG DO BLING. Disponível em: <https://blog.bling.com.br/o-que-sao-indicadores-financeiros/> Acesso em: 02 de abril de 2019.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. Análise de Balanços: Análise de Liquidez e do Endividamento, Análise de Giro, Rentabilidade e Alavancagem Financeira. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1998.p.108.

MARION, José Carlos Marion. Análise das Demonstrações Contábeis: Contabilidade Empresarial. 3. ed.São Paulo: Atlas, 2007.p.106.

MATARAZZO, Dante C. Análise Financeira de balanços. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.p.160.

PORTAL DE CONTABILIDADE. Disponível em: <http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/indices-de-liquidez.htm> Acesso em: 02 de abril de 2019.

# INDICADORES GERENCIAIS DE UM HOSPITAL PÚBLICO

VELOSO, Márcio Antônio Alves<sup>34</sup>;  
CALDEIRA, Antônio Prates<sup>35</sup>;  
OLIVEIRA, Gilson de Cássio<sup>36</sup>.

## Introdução

O sistema público de saúde brasileiro ao longo dos tempos tem enfrentado desafios importantes, notadamente aqueles relacionados ao seu financiamento. De certa forma, há preponderância de argumentos que sustentam que os recursos na saúde não são suficientes para atender às demandas quase sempre crescentes (Soares, 2019). Nesse sentido, medidas e ações para otimizar a aplicação e utilização dos recursos se constituem em desafios permanentes dos gestores do sistema. Uma das medidas adotadas nessa perspectiva foi a implantação em 2008, por meio da Portaria Nº 221 do Ministério da Saúde, da Lista Brasileira de Internações por Condições Sensíveis à Atenção Primária-ICSAP. A mesma contempla 19 tipos de tratamentos que devem ser resolvidos nas unidades básicas de saúde, evitando-se assim a superlotação nos hospitais e os custos financeiros decorrentes desse tipo de assistência na atenção terciária, hospitalar. Dessa forma, a lista é utilizada como instrumento de avaliação da atenção primária e/ou da utilização da atenção hospitalar, podendo ser aplicada para avaliar o desempenho do sistema de saúde nos âmbitos Nacional, Estadual e Municipal. O linde para a construção da lista nacional de internações por condições sensíveis à atenção primária seguiu o modelo proposto por Caminal-Homar; Casanova-Matutano (2003), com adaptações para as condições brasileiras (Alfradique *et all*, 2009). De acordo com esse modelo, assume-se que, para algumas condições de saúde, a atenção primária oportuna e de boa qualidade, pode evitar a hospitalização ou reduzir sua frequência. Isso significa que o cuidado deve ser resolutivo e abrangente, de forma que a referência se dará somente naqueles casos raros e incomuns que extrapolarem sua competência, sendo responsabilidade da atenção primária a coordenação do cuidado daqueles que utilizarem serviços em outros níveis de atenção, tornando-os integrados (Alfradique *et all*, 2009), (Caldeira, *et all*, 2009), (Nedel, *et all*). Com o intuito de verificar como esse processo impacta na assistência terciária em Montes Claros, o objetivo desse estudo é identificar o gasto financeiro realizado pelo sistema público de saúde municipal por meio da transferência financeira a um dos prestadores de serviços hospitalar, Hospital Universitário Clemente de Faria(HUCF) pertencente à Universidade Estadual de Montes Claros – Unimontes, localizado na região do Norte de Minas Gerais, durante o ano de 2013, por meio das Autorizações de Internação Hospitalar-AIH provenientes das internações por condições sensíveis à atenção primária (ICSAP). Objetiva ainda verificar a participação percentual no total dos recursos públicos da Secretaria Municipal e no faturamento do nosocômio em estudo. Esse estudo faz parte dos resultados parciais do projeto de pesquisa institucionalizado na Universidade Estadual de Montes- Unimontes, intitulado “Monitoramento dos indicadores gerenciais do Hospital Universitário Clemente de Faria”

## Material e Métodos

O trabalho desenvolvido baseou-se em dados secundários. Na composição do banco, foram selecionadas variáveis relativas aos hospitais (identificação, natureza e município de localização), e às internações propriamente (data de internação, data de saída e valor total pago pelo SUS). Trata-se de um estudo exploratório de natureza quantitativa, circunscrito ao exercício de 2013, desenvolvido a partir da coleta e análise de dados sobre a execução orçamentária da Secretaria de Saúde do município de Montes Claros, MG. As informações das internações foram obtidas pelas autorizações de internação hospitalar (AIHs), pelo Sistema de Informações Hospitalares (SIH), disponibilizadas pelo Departamento de Informática do Sistema Único de Saúde (Datasus), tabuladas com auxílio do programa TabWin e exportadas para o Microsoft Excel para a consolidação dos dados.

---

<sup>34</sup> Mestre em Administração pela UFMG e professor da Universidade Estadual de Montes Claros -Unimontes. ([marcio.veloso@unimontes.br](mailto:marcio.veloso@unimontes.br))

<sup>35</sup> Doutor em Ciências da Saúde pela UFMG e professor da Universidade Estadual de Montes Claros -Unimontes. ([antonio.caldeira@unimontes.br](mailto:antonio.caldeira@unimontes.br))

<sup>36</sup> Doutor em Sociologia pela UFMG e Sociólogo da Universidade Estadual de Montes Claros - Unimontes. ([gilson.oliveira@unimontes.br](mailto:gilson.oliveira@unimontes.br))

## Resultados e Discussão

Resultados apontam que houve, naquele período (Tabela 1), um repasse financeiro à unidade de saúde no valor de R\$ 8.777.089,61 por todos os serviços prestados durante o ano, sendo R\$1.906,66, R\$ 4.513.862,86 e R\$ 4.261.320,09 correspondentes à finalidade diagnóstica, finalidade clínica e procedimentos cirúrgicos, respectivamente. Esses valores correspondem a 2,73%, 23,43% e 9,24% de cada grupo de procedimentos/finalidade em relação ao total repassado a quatro prestadores de serviços terciários no município que totalizou R\$ 70.284.882,84. O HUCF ficou com 12,49% desse total. Outros 87,51% remuneraram os demais nosocômios. Observa-se que a finalidade clínica é o serviço mais representativo do hospital, o que vai ao encontro da finalidade da unidade hospitalar que é universitário e público que geralmente atende às clínicas básicas: pediatria, maternidade, clínica médica e clínica cirúrgica. Em relação ao valor referente à ICSAP, objeto de estudo desse trabalho, o valor que o município remunerou ao sistema terciário, R\$ 17.330.212,77, representa 24,66% do total dos pagamentos efetuados. O HUCF foi remunerado em R\$ 5.105.370,65 o que corresponde a 29,46% do total. Em relação ao faturamento próprio, esse recurso representa 58,17% das receitas provenientes dos atendimentos. Conclui-se que o hospital é dependente do recurso financeiro desse tipo de atendimento, ICSAP. Em relação à diária hospitalar (Tabela 2), modalidade de cobrança pela permanência de um paciente por um período indivisível de até 24 horas em uma instituição hospitalar, o valor efetuado representou 21.206 diárias em um total de 58.932 ofertadas pelos 4 hospitais conveniados ao sistema. Nota-se, portanto, pelos números expostos, uma forte relação da unidade de análise como retaguarda das unidades básicas de saúde do município, o que vai de encontro às finalidades da atenção primária e da Portaria 221.

**Tabela 1 - Total de Pagamentos efetuados aos Prestadores em 2013**

Prestadores	Finalidade Diagnóstica	Finalidade Clínica	Proc. Cirúrgicos	Transplantes	TOTAL
REPASSES DO SUS	R\$ 69.734,55	R\$ 19.264.734,81	R\$ 46.141.906,34	R\$ 4.808.507,14	R\$ 70.284.882,84
HUCF	R\$ 1.906,66	R\$ 4.513.862,86	R\$ 4.261.320,09	R\$ 0,00	R\$ 8.777.089,61
OUTROS HOSPITAIS	R\$ 67.827,89	R\$ 14.750.871,95	R\$ 41.880.586,25	R\$ 4.808.507,14	R\$ 61.507.793,23
PORCENTAGEM HUCF	2,73%	23,43%	9,24%	-	12,49%
OUTROS HOSPITAIS %	97,27%	76,57%	90,76%	100,00%	87,51%

Fonte: Datasus.

**Tabela 2 - Hospitalizações por Condições Sensíveis à Atenção Primária (CSAP)**

PRESTADOR	VALOR	DIÁRIAS
REPASSES DO SUS	R\$ 17.330.212,77	58.932
HUCF	R\$ 5.105.370,65	21.206
OUTROS HOSPITAIS	R\$ 12.224.842,12	37.726
PORCENTAGEM HUCF	29,46%	35,98%
OUTROS HOSPITAIS %	70,54%	64,02%
CSAP SOBRE O FATURAMENTO DO HUCF		58,17%
CSAP SOBRE O REPASSE TOTAL AOS PRESTADORES		24,66%

Fonte: Datasus.

## Conclusão

O sistema público de saúde de Montes Claros, MG, pelos números apresentados nesse trabalho, necessita realizar uma investigação importante para identificar os motivos das procuras, por parte dos usuários, pelos serviços da atenção terciária que devem ser atendidas na primária. O valor destinado à remuneração por esses tratamentos representou, no caso em estudo, 3.209 internações que poderiam ser destinadas à outras enfermidades. O recurso financeiro utilizado para pagamento das ICSAP, R\$ 17.330.212,77, 1/4, de todo repasse financeiro anual aos prestadores terciários, poderiam ser aplicados em outras atividades do setor. Como proposto pelo modelo e referenciado na Portaria 221, a Atenção Primária deve ser resolutive e abrangente, de forma que a referência se



dará somente naqueles casos raros e incomuns que extrapolarem sua competência, assim, conclui-se, a princípio, que a mesma não está sendo eficaz. Uma averiguação e identificação da origem desses pacientes é importante para identificar o território que não tem sido resolutivo ou mesmo para a melhor compreensão do comportamento do paciente que busca o hospital para tratar de doença que a unidade dispõe.

## REFERÊNCIAS

ALFRADIQUE, Maria Elmira; BANOLO, Palmira de Fátima; DOURADO, Inês; LIMA-COSTA, Maria Fernanda; MACINKO, James; MENDANÇA, Claunara Schilling; OLIVEIRA, Veneza Berenice; SAMPAIO, Luís Fernando Rolim; DE SIMONI, Carmem; TURCI, Maria Aparecida. Internações por condições sensíveis à atenção primária: a construção da lista brasileira como ferramenta para medir o desempenho do sistema de saúde. **Caderno de Saúde Pública**. vol.25 no.6. Rio de Janeiro: Junho, 2009

ALMEIDA, P. F; GIOVANELLA. Avaliação em Atenção Básica à Saúde no Brasil: mapeamento e análise das pesquisas realizadas e/ou financiadas pelo Ministério da Saúde entre os anos de 2000 e 2006. **Caderno de Saúde Pública**. 2008;24(8):1727-42.

BRASIL. Ministério da Saúde. Portaria Nº 221, de 17 de abril de 2008. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Brasília (DF): 2008. Abril. 18; Seção 1:70.

CALDEIRA, Antônio Prates; FARIA, A. A; FERNADES, V. B. L; RODRIGUES NETO, João Felício. Hospitalizations sensitive to primary care as an evaluation indicator for the Family Health Strategy. **Revista de Saúde Pública**. 2009; 43(6).

CAMINAL-HOMAR, J, CASANOVA-MATUTANO, C. La evaluación de la atención primaria y las hospitalizaciones por ambulatory care sensitive conditions. Marco conceptual. *Aten Primaria* 2003; 31:61-5.

Ministério da Saúde. Bases de dados do Sistema de Informações Hospitalares do SUS. Brasília: MS. Disponível em: [www.datasus.gov.br](http://www.datasus.gov.br).

NEDEL, F.B; FACCHINI, L.A; MARTIN-MATEO, M; VIEIRA, L.A.S; THUMÉ, E. Programa Saúde da Família e condições sensíveis à atenção primária. Bagé (RS): **Revista de Saúde Pública**. 2008;42(6):1041-52.

SOARES, Adilson. Paradigma de financiamento do SUS no estado de São Paulo: uma análise regional. **Revista de Saúde Pública**. 2019; 53:39.

## ANÁLISE DA GESTÃO DE PROJETOS E SEUS INDICADORES NA ORGANIZAÇÃO

Thalita de Jesus Oliveira<sup>37</sup>, Ednéia Lopes da Silva<sup>1</sup>, LaísaCatielle Silva Palmeiras<sup>1</sup>, Marina Antunes dos Santos<sup>1</sup>, Thalita Peres Soares<sup>1</sup>, Reginaldo Moraes de Macedo<sup>38</sup>

### Introdução

As organizações buscam sempre obter sucesso em seus negócios, e por isso, investem a fundo para que se desenvolvam e adaptem ao mercado. Assim a gestão de projetos tem como base não apenas as habilidades técnicas para realizar o trabalho, mas também reúne as habilidades de gestão de pessoas e de relacionamento com o cliente, de forma a gerar valor agregado e vantagem competitiva dos serviços e atividades prestadas que a organização desenvolve. Cleland (1994) diz que, projetos são os elementos executores de mudanças nas organizações que permitem às organizações sobreviver e crescer.

A gestão de projetos precisa estar em sintonia com as estratégias da organização em geral, não pode ser tratada de maneira restritiva e isolada das demais ações que a organização produz, por que pode haver um desequilíbrio no momento da execução das atividades planejadas. A gestão de projetos pode passar por processos ambíguos e complexos, sendo assim, os ciclos dos processos dos produtos precisam se interagir com os testes de desenvolvimento de produtos novos, para que consigam chegar ao objetivo final.

Segundo Cleland (1994), na abordagem tradicional de gestão de projetos, os processos de planejamento, organização, direcionamento e controle da equipe são definidos para atender a metas e objetivos estabelecidos. Desta forma a gestão de projetos consegue estabelecer os procedimentos que cada equipe e setor vão desempenhar em cada projeto. Segundo as definições de projeto, Maximiano (2002 p. 26), é um empreendimento temporário ou uma sequência de atividades com começo, meio e fim programados e tem por objetivo fornecer um produto singular dentro das restrições orçamentárias.

Para elaboração deste trabalho analisou-se a relação da gestão de projetos nas organizações, em relação a alguns métodos utilizados e os modelos e ferramentas da administração para poder alcançar os objetivos estratégicos, operacionais e táticos da organização, e de como isso afeta o comportamento organizacional. Desta forma a organização se voltará para determinar o que será preciso e de que forma irá se posicionar para que os métodos e técnicas da gestão de projetos proporcionarão para o crescimento, desenvolvimento e organização dos projetos.

Cleland (1994) sugere para os passos de uma programação de projetos: Definir os objetivos, metas e estratégias gerais do projeto; Desenvolver a WorkBreakdownStructure – WBS; Sequenciar os pacotes de trabalho e atividades; Estimar os elementos de tempo e custo; Revisar a programação máster em face das restrições de tempo do projeto; Reconciliar a programação com as restrições de recursos organizacionais; Revisar a consistência da programação em relação aos objetivos de custo e de desempenho técnico do projeto; Aprovar a programação junto à gerência sênior.

Shenhar (2007) sugerem classificar cada projeto conforme seu posicionamento em quatro dimensões, a Inovação que representa a incerteza da meta do projeto e ou a incerteza no mercado; A Tecnologia: representa a incerteza tecnológica; A Complexidade: mede a complexidade do produto, tarefa, e organização e o Ritmo; representa a urgência do projeto.

### Materiais e Métodos

A técnica utilizada foi análise do conteúdo, que se trata do método de investigação, onde irá compreender e interpretar os procedimentos especiais para o processamento de dados científicos através dos textos e documentos apresentados. Este artigo originou-se de uma atividade em sala de aula da disciplina Métodos e Técnicas de Pesquisa em Administração do 2º período de Administração. Desta forma foram distribuídos 53 artigos, que foram divididos entre 6 equipes. Para a produção deste trabalho, foram analisados 8 artigos.

Desta forma estes artigos foram comparados uns com os outros, a fim de observar a maneira como a gestão de projetos auxilia as organizações a se organizarem e que de fato muitas dessas organizações estão buscando implementar o que a gestão de projetos conseguem produzir de resultados positivos. Diante de cada segmento que as organizações possuem, elas utilizaram a gestão de projetos como forma de auxiliar na estruturação dos serviços, negócios e produtos. Procurando fazer com que os projetos se adequem ao que realmente necessário a ser empregada a organização.

<sup>37</sup> Acadêmico(a) do curso de bacharelado em Administração da Universidade Estadual de Montes Claros

<sup>38</sup> Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais. Mestre em Desenvolvimento Social pela Universidade Estadual de Montes Claros. Professor do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico e Estratégia Empresarial.

## Resultados e Discussão

Os resultados demonstraram que a organização quando utiliza a gestão de projetos como meio de se chegar ao sucesso da empresa e resultados esperados, utilizará os modelos e ferramentas mais adequados aos processos internos da organização, tais como Mapas Estratégicos, Balanced Scorecard, Tecnologia da Informação, Sistema de Controle Gerencial, PMBOK, na qual irá gerar vantagem competitiva e valor agregado para a organização e para o comportamento organizacional. É essencial que a organização saiba quais os métodos e modelos destas ferramentas que mais se adequem as suas estruturas organizacionais e comportamentais da empresa. Diante disso, as empresas passam por processos de adequação e estruturação, a fim de estabelecer padrões e procedimentos relacionados com todos os objetivos traçados em seus planejamentos estratégicos. E assim, muitas dessas empresas conseguem chegar à maturidade em seus projetos conforme o desenvolvimento de sistemas e processos internos e externos.

Dentre vários procedimentos como as técnicas, ferramentas, modelos teóricos, as habilidades, competência, a inovação, e importante que cada um desses fatores estejam de acordo com as normas, e missão que a organização deseja passar para o ambiente interno e externo. Diante disso a Gestão de Projeto auxilia na compreensão e execução destes fatores.

Assim com bases nos artigos que foram analisados foi possível perceber que não importa qual o segmento da organização se ela é privada ou não ou governamental, quando se utiliza a gestão de projetos como meio de controle e auxílio dos projetos, e possível conquistar objetivos esperados e minimizar os pontos negativos que surgem durante o ciclo dos projetos.

## Considerações Finais

No cenário de Hipercompetição que as organizações vivenciam, elas estão sempre buscando se destacarem e obter vantagens competitivas em relação ao mercado e também no âmbito social. Assim a gestão de Projetos deve sempre buscar melhorias nos processos, para que consequentemente, seus resultados sejam cada vez mais satisfatórios e viáveis para a organização.

No meio externo e interno que organização vivencia e necessário que tudo seja visto como potencial de crescimento, mais de forma a trazer para a organização pontos estratégicos e viáveis, onde os projetos sejam vantajosos para o mercado e consequentemente para a organização. Tanto os meios operacionais e comportamentais são moldados através da gestão de projetos, pelo fato de que cada processo, precisa se relacionar uns com os outros para que consigam alcançar o equilíbrio e resultados compatíveis as necessidades coletivas e individuais que a organização estabelece.

## Referências

- BENKO, Cathleen; MACFARLAN, F. W. Connecting the dots: Aligning projects with objectives in unpredictable times. Boston, **Harvard Business School Press**, mar 2003. ISBN 1-57851-877-6.
- CLELAND, D. I. **Project management: strategic design and implementation**. 2. ed. McGraw-Hill, 1994.
- Kaplan, R. S. e Norton, D. P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. (7a. ed.). Rio de Janeiro: Campus, 1997
- Kerzner, H. **Gestão de projetos: as melhores práticas**. 2a.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Administração de Projetos: como transformar idéias em resultados**. 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2002.
- MACFARLAN, F.W. **Portfolio approach to information system**. Harvard Business Review, set/out 1981.
- Srivannaboon, S. and Milosevic, D.Z..A two-way influence between business strategy and project management. **International Journal of Project Management**, 24, 493-505, 2006.
- SHENHAR, A. J.; DVIR, D. Reinventing project management: the diamond approach to successful growth and innovation. Boston: **Harvard Business School Press**, 2007.

# ANÁLISE FINANCEIRA E ESTATÍSTICA DA NOVO NORDISK NOS ANOS 2016 E 2017

DIAS, André Luiz Guerra De<sup>1</sup>  
SILVA, Roberto César Faria e<sup>2</sup>

## RESUMO

Este artigo visa analisar as contas das demonstrações financeiras (Balanço Patrimonial e DRE), mostrando a variação percentual de 2016 para 2017, tanto horizontalmente quanto verticalmente, se essa variação pode causar algum prejuízo para a empresa ou não, além da análise estatística das contas. Sabe-se que, nos dias de hoje, essa análise é muito importante, pois permite que o empresário tome medidas para benefícios próprios e dos negócios, a própria globalização da economia pode alterar as políticas internas da empresa e afetar os setores, principalmente o setor de finanças, obtendo a mudança da organização. Para a elaboração do artigo, foram pesquisados conceitos em bibliografias e o próprio Balanço Patrimonial da empresa, tratando-se de um estudo quantitativo e exploratório. Percebe-se que a empresa obteve grandes variações em algumas contas e menores variações em outras. De acordo com a análise horizontal, foi feito o cálculo comparando o ano de 2016 e de 2017, e de acordo com a análise vertical, foram analisadas cada conta em relação ao Ativo Total e em relação ao Total do Passivo + Patrimônio Líquido.

**Palavras-chave:** Balanço Patrimonial, análise, variação.

## ABSTRACT

This article aims to analyze the accounts of the financial statements (Balance Sheet and DRE), showing the percentage variation from 2016 to 2017, both horizontally and vertically, whether this variation may cause any loss to the company or not, in addition to the statistical analysis of the accounts. It is known that, nowadays, this analysis is very important, because it allows the entrepreneur to take measures for his own and business benefits, the very globalization of the economy can change the company's internal policies and affect the sectors, especially the finance sector, obtaining the change of the organization. For the preparation of the article, concepts were researched in bibliographies and the company's own Balance Sheet, being a quantitative and exploratory study. It can be seen that the company obtained great variations in some accounts and small variations in others. According to the horizontal analysis, the calculation was made comparing the year 2016 and 2017, and according to the vertical analysis, each account was analyzed in relation to Total Assets and in relation to Total Liabilities + Net Equity.

**Key words:** patrimonial sheet, analyze, variation.

## 1. INTRODUÇÃO

As empresas, anualmente ou trimestralmente, disponibilizam seus demonstrativos financeiros, ou seja, Balanço Patrimonial e Demonstração do Resultado Do Exercício (DRE). No primeiro caso, são as contas do Ativo (Direitos – Contas que a empresa tem a receber de terceiros, e os Bens – Imóveis, Móveis, Utensílios e Computadores, por exemplo), podendo ser contas de Curto

Prazo (Com vencimento de até um ano) e as de Longo prazo (Com vencimento acima de um ano). E as contas do Passivo (Obrigação que a empresa tem com terceiros, como fornecedores, despesas a pagar, despesas bancárias, empréstimos, dentre outras), também sendo de Curto Prazo e de Longo Prazo.

Neste artigo, os objetivos são Análise Horizontal e Vertical das contas do Balanço Patrimonial e das Receitas e das Despesas mostradas na DRE. Assim, há a verificação das variações percentuais das contas entre dois anos consecutivos (2016 e 2017), analisando e propondo soluções. Caso essa variação, dependendo de cada conta, for prejudicial para a empresa, dever-se-á buscar medidas para a amenização desse prejuízo, caso a variação for positiva para a empresa, é possível discutir os aspectos que levaram a essa melhoria para a empresa.

No artigo há a utilização de obras de diversos autores e artigos publicado para a devida análise e suporte para o trabalho investigado. Com isso, foi possível calcular a variação de cada conta e, com seus resultados, propor alguma solução para algum problema, se ocorrer. Assim, se, por exemplo, a conta Estoques de Mercadorias se elevar bastante de um ano para o outro, haverá a sugestão de alguma solução como a utilização da técnica do “*Just in Time*”, ou seja, nada deverá ser feito antes da “hora certa”, tudo no tempo certo e no momento certo, reduzindo os estoques e diminuindo seus custos.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Análise Horizontal**

Segundo Ludícibus (2007), a análise horizontal é utilizada para analisar o crescimento dos itens do Balanço Patrimonial e da DRE, mas esse crescimento pode não ser percebido, por quem o analisa. Assim, ele afirma que:

À primeira vista, a análise horizontal pode detectar itens cujo crescimento está acima ou abaixo do desejado, crescimento este que pode passar despercebido quando analisamos diretamente os valores, principalmente se o valor inicial for pequeno. Uma análise horizontal do item Disponível, por exemplo, pode revelar pequeno crescimento anual deste item (LUDÍCIBUS; 2007, p.75).

Assim, de acordo com Matarazzo (2003), ao analisar horizontalmente cada conta das demonstrações financeiras, analisa-se a evolução que cada conta teve de um ano para outro. “A

análise horizontal baseia-se na evolução de cada conta de uma série de demonstrações financeiras em relação à demonstração anterior e/ou em relação à demonstração financeira básica, geralmente a mais antiga” (MATARAZZO; 2003, p. 245).

Por isso, para calcularmos essa evolução, é necessário que se compare as contas entre dois anos e calcule a porcentagem de aumento ou diminuição de cada conta do Balanço Patrimonial e/ou da DRE.

## **2.2 Análise Vertical**

De acordo com Matarazzo (2003), a análise vertical retrata a evolução de cada conta das demonstrações financeiras sobre a evolução da empresa. Calculando seu valor percentual em relação a um valor base. Com isso, o autor aponta:

Mostrar a importância de cada conta em relação à demonstração financeira a que pertence e, através da comparação com padrões dos ramos ou com percentuais da própria empresa em anos anteriores, permitir inferir se há itens fora das proporções normais (MATARAZZO; 2003, p.249).

Sendo assim, pode-se analisar se o aumento ou diminuição da cada conta de um ano para o outro resultou em melhoras para a empresa ou se isso resultou em estado de alerta. “Este tipo de análise é importante para denotar estrutura de composição de itens e sua evolução no tempo” (LUDÍCIBUS; 2007, p.75).

## **3.0 METODOLOGIA**

Este artigo caracteriza-se como uma pesquisa exploratória. De acordo com Gil (2011), a pesquisa exploratória apresenta pouca rigidez em seu planejamento. Assim, esta tem o objetivo de esclarecer ideias, modificar conceitos e modificar conceitos.

A pesquisa foi de caráter quantitativa, realizada a partir da coleta de dados e informações no Balanço Patrimonial e DRE.

Este artigo foi realizado a partir de um estudo de caso. Segundo Fonseca (2002), permite que se consiga “visualizar” os “porquês” e o “como”, e busca o que há de fundamental.

É uma investigação que se assume como particularística, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir a que há nela de mais essencial e característico (FONSECA; 2002, p.33).

Quando o tema é pouco explorado, a pesquisa do tipo exploratória é escolhida para a sua realização.

#### 4.0 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste tópico serão analisados os cálculos estatísticos e financeiro acerca das demonstrações do Balanço Patrimonial e DRE.

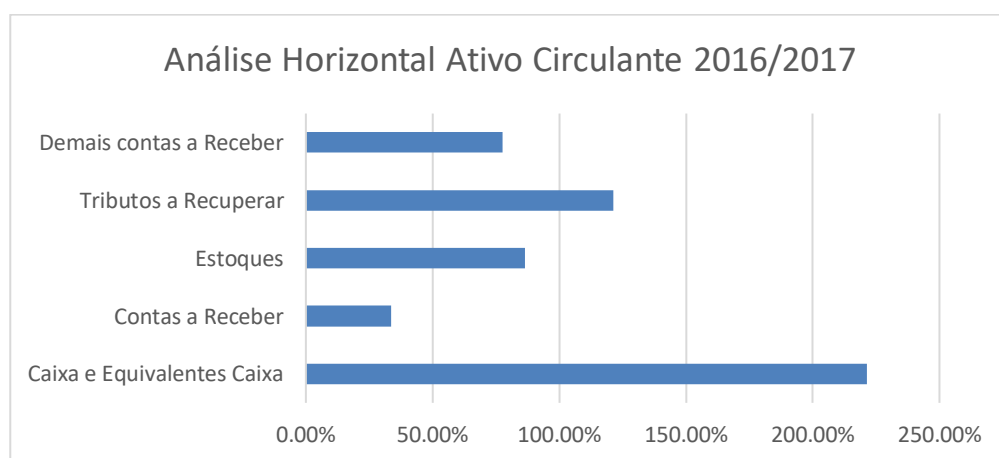
##### 4.1 Análise Horizontal das Contas do Ativo Circulante

**TABELA 1.**

<b>ATIVO CIRCULANTE 2016/2017</b>	<b>AH</b>
Caixa e Equivalentes Caixa	221,32%
Contas a Receber	33,76%
Estoques	86,43%
Tributos a Recuperar	121,36%
Demais contas a Receber	77,63%

Fonte: Elaborada pelo Aluno 2019.

**GRÁFICO 1.**



Fonte: Elaborada pelo Aluno 2019.

Percebe-se que, a variação da conta Caixa e Equivalentes Caixa aumentou 221,32% de 2016 para o ano de 2017, ou seja, o dinheiro em caixa se elevou. O resultado pode ser bom ou não para a empresa, dependendo da sua situação, pois os custos de se manter um caixa elevado pode prejudicar

financeiramente os negócios, ou o administrador pode estar atento às crises que pode ter o país e manter uma política de manter baixo o caixa em função da sua alta corrosão pela inflação. Já a conta Clientes (Contas a Receber) diminuiu e variou em 33,76%, o que é bom para a empresa, pois significa que seus clientes honraram os compromissos e quitaram uma parte da dívida, gerando dinheiro para o caixa. A conta Estoques diminuiu e houve variação de 86,43% traduzindo em benefícios para os negócios, pois a mercadoria não ficará parada sem ser vendida, realizando seu giro. A conta Tributos a Recuperar aumentou e variou em 121,36% de um ano para o outro e as Demais Contas a Receber diminuíram, variando em 77,63%.

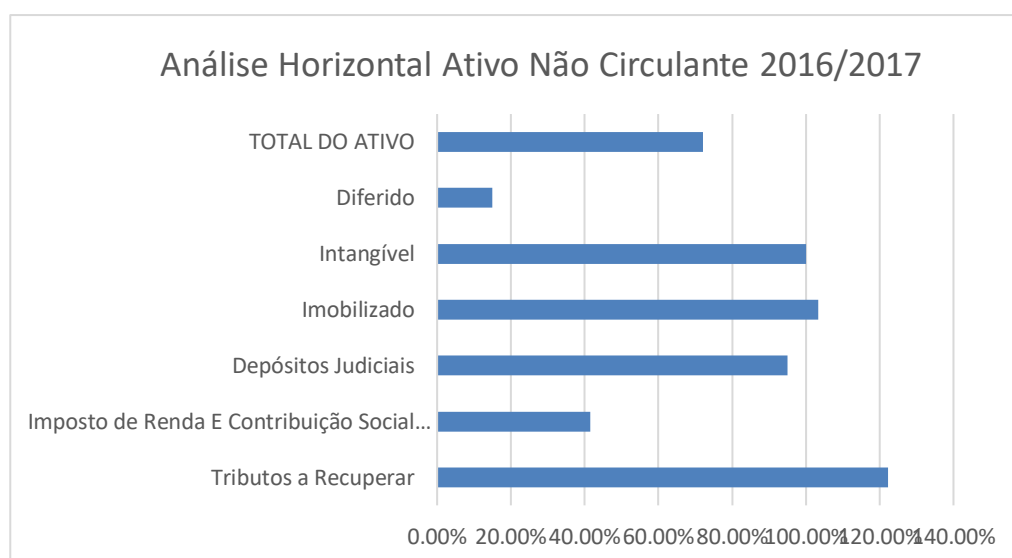
#### 4.2 Análise Horizontal das Contas do Ativo Não Circulante

**TABELA 2.**

<b>ATIVO NÃO CIRCULANTE 2016/2017</b>	<b>AH</b>
Tributos a Recuperar	122,23%
Imposto de Renda E Contribuição Social Diferidos	41,45%
Depósitos Judiciais	95,02%
Imobilizado	103,35%
Intangível	100%
Diferido	14,95%
<b>TOTAL DO ATIVO</b>	<b>72,01%</b>

Fonte: Elaborada pelo Aluno 2019.

**GRÁFICO 2.**



Fonte: Elaborada pelo Aluno 2019.

As contas do Ativo Não Circulante se referem àquelas contas que serão pagas no exercícios

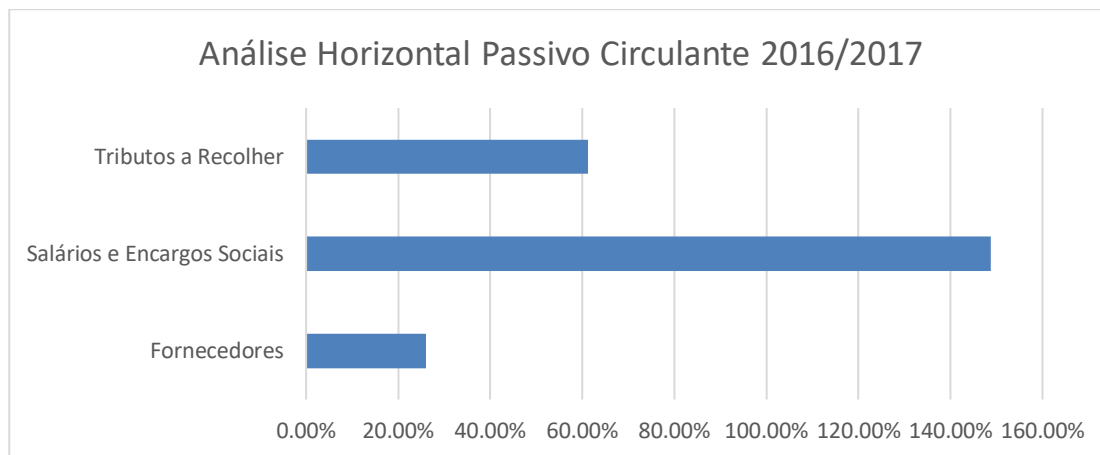


seguinte ao do balanço, ou seja, no longo prazo. Pela tabela 2 e gráfico 2, a conta Tributos a Recuperar aumentou e variou em 122,23%, o Imposto de Renda diminuiu e houve a variação de 41,45% de 2016 para 2017, os Depósitos Judiciais diminuíram, variando em 95,02%. A conta Imobilizado (imóveis, máquinas, etc.) aumentou e variou 103,35 o que pode ser prejudicial para a empresa, já que está imobilizando mais, não se traduzindo em caixa. O Diferido (marcas ou patentes) não houve aumento, permanecendo em 100%, a conta Diferido diminuiu bastante, variando em 14,95%.

#### 4.3 Análise Horizontal das Contas do Passivo Circulante

<b>PASSIVO CIRCULANTE 2016/2017</b>	<b>AH</b>
Fornecedores	26,01%
Salários e Encargos Sociais	148,72%
Tributos a Recolher	61,30%

Fonte: Elaborada pelo Aluno 2019.



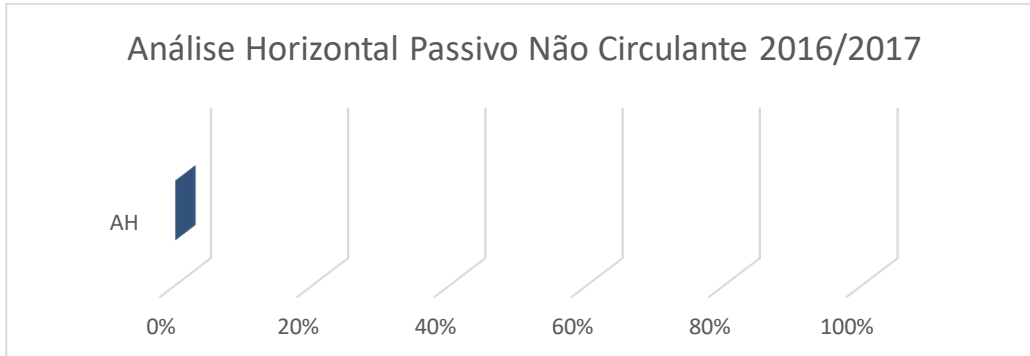
Fonte: Elaborada pelo Aluno 2019.

As contas do Passivo Circulante se referem às obrigações que a empresa possui com terceiros (outras empresas, por exemplo). Assim, a conta Fornecedores diminuiu de 2016 a 2017, variando em 26,01%, ou seja, a empresa pagou uma parte das dívidas que devia à outra empresa. A conta Salários e Encargos Sociais aumentou e variou 148,72%, assim o que a Novo Nordisk tem de pagar aos seus funcionários se elevou, e os Tributos a Recolher aumentou, variando em 61,30%.

#### 4.4 Análise Horizontal das Contas do Passivo Não Circulante

<b>PASSIVO NÃO CIRCULANTE 2016/2017</b>	<b>AH</b>
Contribuição Social a Pagar	0%

Fonte: Elaborada pelo Aluno 2019.



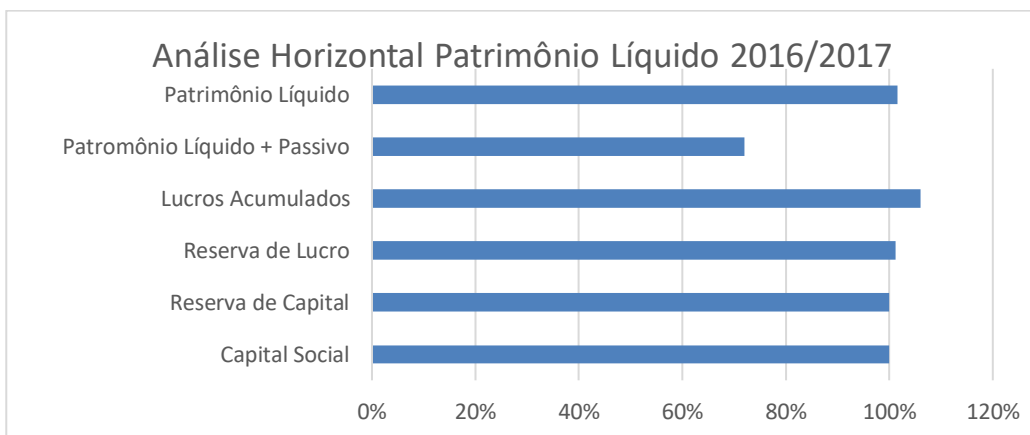
Fonte: Elaborada pelo Aluno 2019.

Percebe-se que não houve variação da conta Contribuição Social a Pagar do Passivo de longo prazo, assim, pelo Balanço Patrimonial, o que a empresa devia no ano de 2016 foi quitado até 2017, não permanecendo saldo a pagar.

#### 4.5 Análise Horizontal do patrimônio Líquido

<b>PATROMÔNIO LÍQUIDO 2016/2017</b>	<b>AH</b>
Capital Social	100%
Reserva de Capital	100%
Reserva de Lucro	101,22%
Lucros Acumulados	106,07%
Patrimônio Líquido + Passivo	72,01%
Patrimônio Líquido	101,57%

Fonte: Elaborada pelo Aluno 2019.



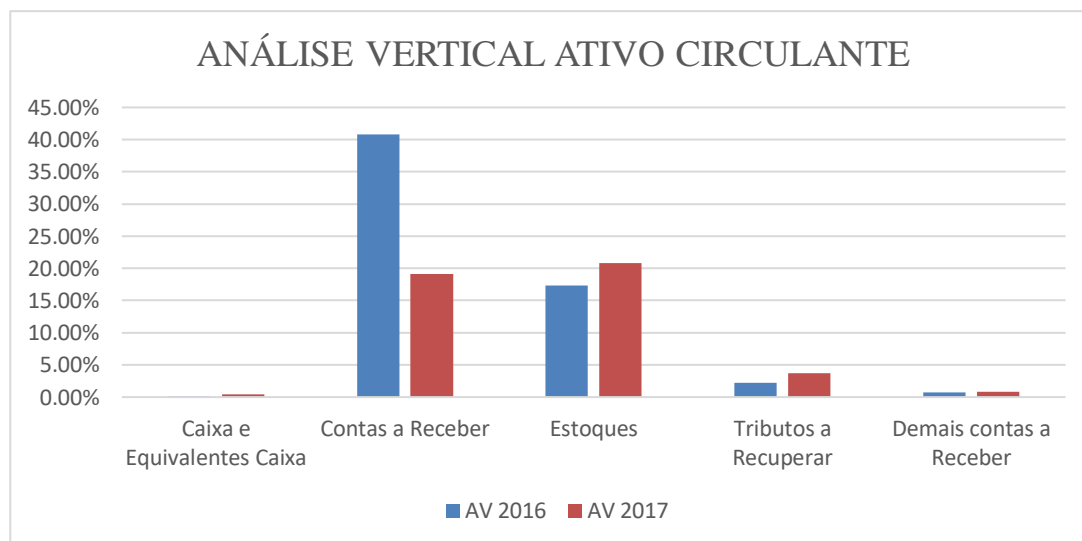
Fonte: Elaborada pelo Aluno 2019.

No Patrimônio Líquido, observa-se que o Capital Social (valor dos sócios para iniciar seus negócios) não houve variação de um ano para o outro, permanecendo 100%, a conta Reserva de Capital permaneceu constante, não variando. Já a conta Reserva de Lucro teve um ligeiro aumento, variando em 101,22%, os Lucros Acumulados se elevaram com variação de 106,07%. O total do Passivo + Patrimônio Líquido diminuiu e sua variação foi de 72,01%.

### 5.0 Análise Vertical das Contas do Ativo Circulante

ANÁLISE VERTICAL ATIVO CIRCULANTE	AV 2016	AV 2017
Caixa e Equivalentes Caixa	0,13%	0,40%
Contas a Receber	40,83%	19,17%
Estoques	17,30%	20,77%
Tributos a Recuperar	2,20%	3,71%
Demais contas a Receber	0,77%	0,83%

Fonte: Elaborada pelo Aluno 2019.



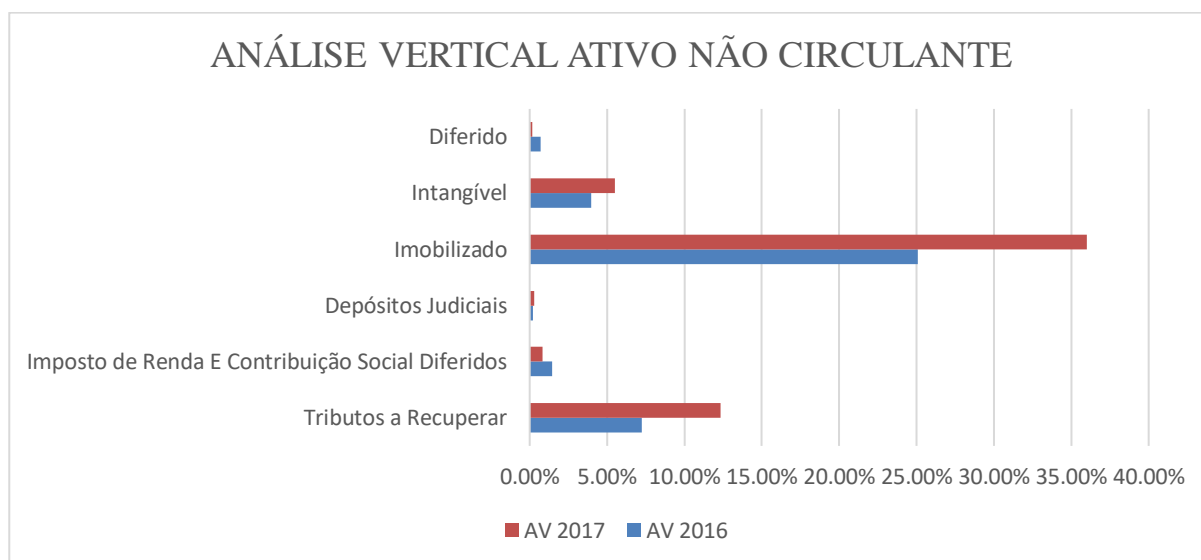
Fonte: Elaborada pelo Aluno 2019.

Comparando-se o ano de 2016 e o ano de 2017, percebe-se uma maior variação nas Contas a Receber de 40,83% para 19,17% e na Conta Estoques que variou de 17,30% para 20,77%. Nas demais Contas houve um aumento e/ou diminuição mesmo que sensivelmente.

### 5.1 Análise Vertical das Contas do Ativo Não Circulante

<b>ANÁLISE VERTICAL ATIVO NÃO CIRCULANTE</b>	<b>AV 2016</b>	<b>AV 2017</b>
Tributos a Recuperar	7,26%	12,32%
Imposto de Renda E Contribuição Social Diferidos	1,44%	0,83%
Depósitos Judiciais	0,22%	0,29%
Imobilizado	25,10%	36%
Intangível	3,96%	5,50%
Diferido	0,72%	0,15%

Fonte: Elaborada pelo Aluno 2019.



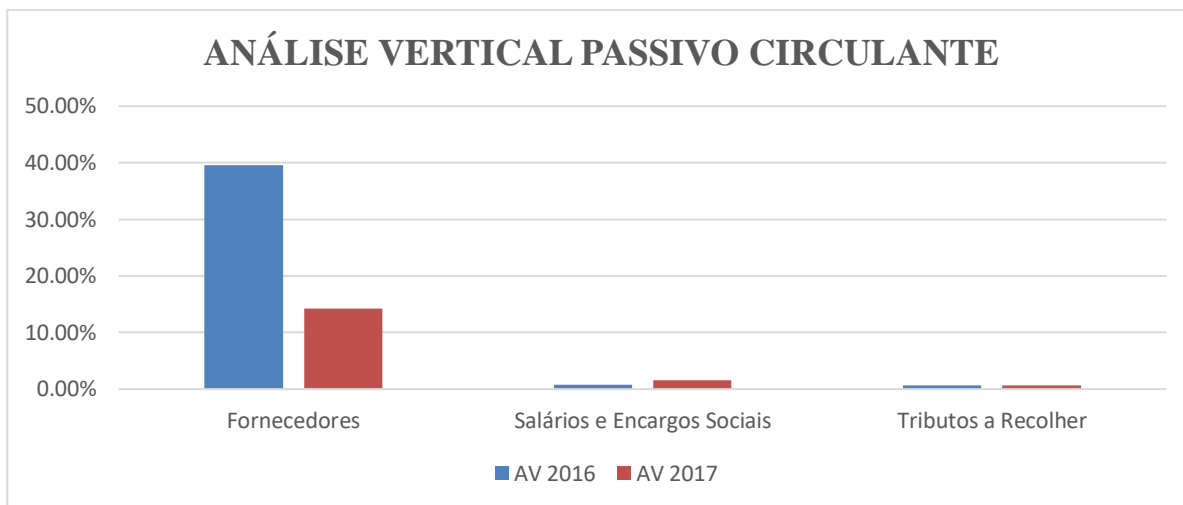
Fonte: Elaborada pelo Aluno 2019.

Nas contas de longo prazo, há a maior variação nas contas do Imobilizado de 25,10% para 36% e na conta Tributos a Recuperar (7,26% para 12,32%). No Diferido houve uma pequena queda de 0,72% em 2016 para 0,15% em 2017, a conta Intangível aumentou levemente de 3,96% para 5,50%.

### 5.2 Análise Vertical das Contas do Passivo Circulante

<b>ANÁLISE VERTICAL PASSIVO CIRCULANTE</b>	<b>AV 2016</b>	<b>AV 2017</b>
Fornecedores	39,52%	14,27%
Salários e Encargos Sociais	0,75%	1,54%
Tributos a Recolher	0,69%	0,60%

Fonte: Elaborada pelo Aluno 2019.



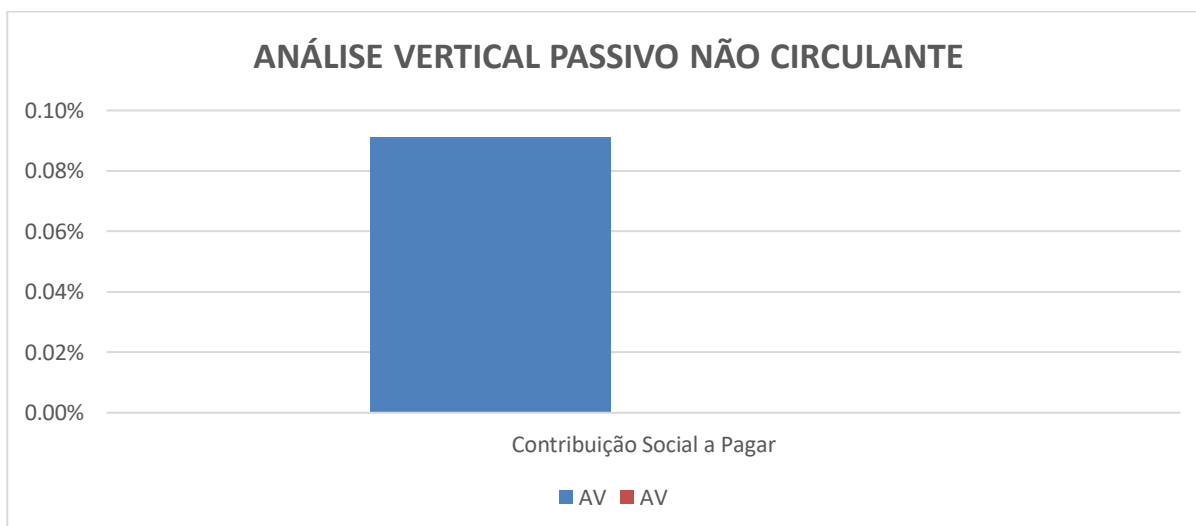
**Fonte: Elaborada pelo Aluno 2019.**

Nas contas do Passivo de curto prazo, a Conta Fornecedores apresentou uma queda de 39,52% em 2016 para 14,27% em 2017, a Conta Salários aumentou, variando de 0,75% para 1,54%, já a Conta Tributos a Recolher diminuiu 0,69% para 0,60%. Assim, não houve um prejuízo considerável para a empresa.

### 5.3 Análise Vertical das Contas do Passivo Não Circulante

ANÁLISE VERTICAL PASSIVO NÃO CIRCULANTE	AV 2016	AV 2017
Contribuição Social a Pagar	0,09%	0%

**Fonte: Elaborada pelo Aluno 2019.**



**Fonte: Elaborada pelo Aluno 2019.**

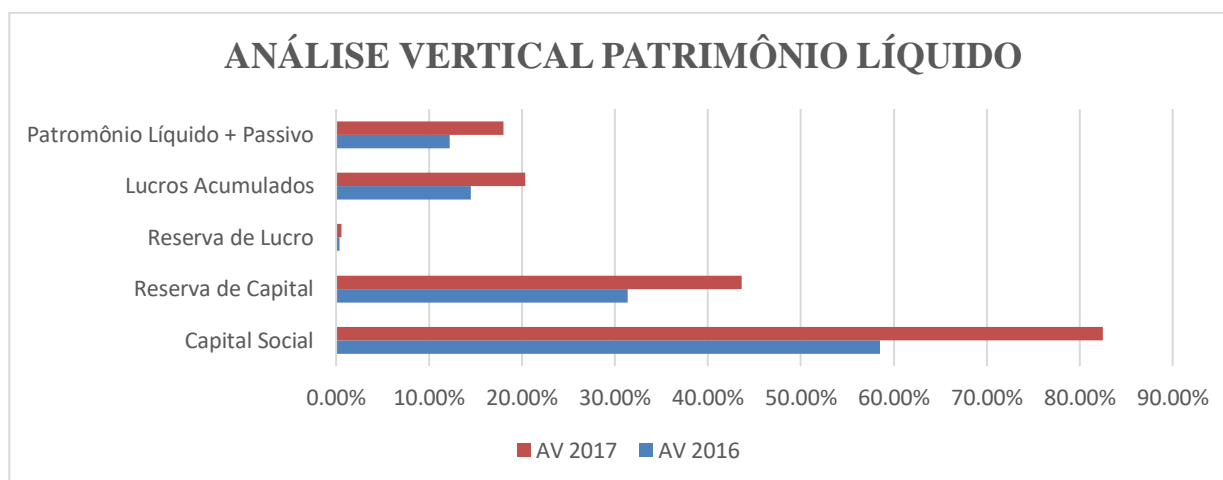
A Conta Contribuição Social a Pagar se encerrou em 2017 com 0% a pagar, ou seja, a

empresa quitou essa dívida, não obtendo obrigações neste ano.

#### 5.4 Análise Vertical das Contas do Patrimônio Líquido

<b>ANÁLISE VERTICAL PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<b>AV 2016</b>	<b>AV 2017</b>
Capital Social	58,48%	82,49%
Reserva de Capital	31,40%	43,60%
Reserva de Lucro	0,40%	0,56%
Lucros Acumulados	14,47%	20,34%
Patrimônio Líquido + Passivo	12,21%	18%

Fonte: Elaborada pelo Aluno 2019.



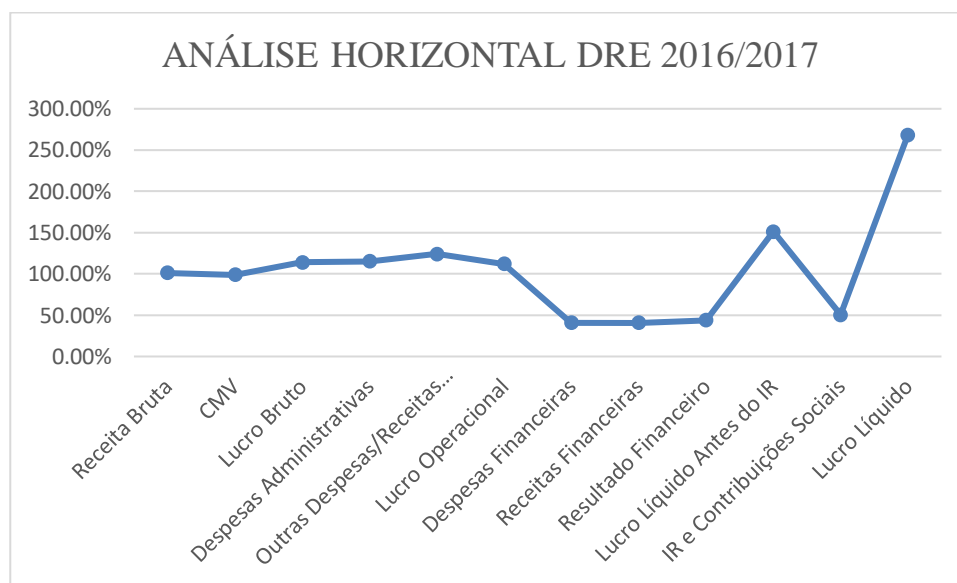
Fonte: Elaborada pelo Aluno 2019.

As variações do Patrimônio Líquido foram calculadas com referência de cada conta com o Total do Passivo + Patrimônio Líquido, obtendo sua porcentagem. Assim, a maior variação foi do Capital Social o qual aumentou de 58,48% para 82,49%, aumentando o investimento que os sócios fizeram na empresa e a Reserva de Capital que variou de 31,40% para 43,60%. Os Lucros da Novo Nordisk aumentaram de 14,47% para 20,34%, podendo aumentar sua distribuição.

### 5.5 Análise Horizontal da DRE (Demonstração do Resultado do Exercício)

ANÁLISE HORIZONTAL DRE 2016/2017	AH
Receita Bruta	101,12%
CMV	99,05%
Lucro Bruto	114,13%
Despesas Administrativas	115,06%
Outras Despesas/Receitas Operacionais	124,03%
Lucro Operacional	112,07%
Despesas Financeiras	40,71%
Receitas Financeiras	40,77%
Resultado Financeiro	43,77%
Lucro Líquido Antes do IR	151,13%
IR e Contribuições Sociais	50,56%
Lucro Líquido	268,08%

Fonte: Elaborada pelo Aluno 2019.



Fonte: Elaborada pelo Aluno 2019.

Analisando-se a DRE, traduz-se que houve um aumento da Receita Bruta de 2016 para 2017, variando 101,12%, ou seja, a receita que a empresa obteve após às vendas. O Custo das Mercadorias Vendidas teve uma ligeira diminuição, ou seja, variou em 99,05%, assim o Lucro Bruto da empresa aumentou, variando 114,13%, assim a receita efetiva da Novo Nordisk aumentou depois de descontado o CMV. As Despesas Administrativas, aumentaram e variaram em 115,06%, refletindo nas Outras Despesas ou Receitas Operacionais Líquidas que obtiveram um aumento,

variando em 124,03%. Depois de descontadas as despesas, mesmo assim, a empresa obteve um aumento de Lucro Operacional, que variou em 112,07%. Descontando as Despesas Financeiras (que não fazem parte das operações da empresa), o Resultado Financeiro diminuiu, variando 43,77%, ao ser descontado o IR, o Lucro Líquido variou em 268,08%, aumentando de 2016 para 2017.

## **6.0 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este artigo analisou as variações das contas dos demonstrativos financeiros (Balanço Patrimonial, DRE e cálculos estatísticos), verificando os impactos que cada valor de variação teve sobre a empresa. Pode-se concluir que, apesar de algumas contas obterem um aumento ou diminuição, a empresa, no geral, permanece em boas condições, cumprindo com suas obrigações e recebendo seus direitos.

Pode-se perceber que o Lucro Líquido aumentou de 2016 para 2017, pois, mesmo com o aumento de algumas despesas, seu lucro não foi tão afetado a ponto de causar prejuízo à empresa.

Portanto, para uma análise mais completa desse estudo, é necessário que outros índices sejam avaliados para um resultado mais preciso, como índices de liquidez, rentabilidade e endividamento.

## **7.0 REFERÊNCIAS**

FONSECA, João José Saraiva da. **Metodologia da Pesquisa Científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LUDÍCIBUS, Sérgio De. **Contabilidade Gerencial**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise Financeira de Balanços: Abordagem Básica e Gerencial**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.



# UM ESTUDO DE CASO SOBRE O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR NA *INTERNET*

DIAS, André Luiz Guerra De<sup>1</sup>  
JUNIOR, Ismael Mendes Dos Santos<sup>2</sup>

## RESUMO

O objetivo geral desse artigo é analisar o comportamento do consumidor na *Internet*, através de um estudo de caso com algumas perguntas aplicadas aos estudantes de Administração de Empresas da Universidade Estadual De Montes Claros. Os objetivos específicos é verificar a renda, sentimento em relação aos produtos, faixa etária, práticas de atividades, análise de verificação de preço e qualidade, os riscos de aquisição destes produtos e o que mais influencia na hora da compra. A metodologia utilizada neste trabalho é a busca de informações em fontes bibliográficas de diversos autores e artigos científicos que estudam esse tipo de comportamento. Através dessas informações, foi possível investigar e supor o padrão de cada grupo. Com um questionário *online*, foi possível a busca dessa investigação. O público masculino, geralmente, preocupa-se mais com a qualidade do que com o preço, consumindo mais produtos considerados mais caros, embora a renda destes sejam basicamente iguais ao do feminino, de 1 salário mínimo para a maioria. O público feminino leva em consideração mais a preço à qualidade. Todos os públicos responderam se preocupar com os riscos de aquisição, e a decisão de compra vem sendo influenciado por comentários nas páginas da *web* e nas redes sociais. Em relação ao sentimento de aquisição de produtos, todos relataram não terem os mesmos sentimentos da primeira compra na aquisição do mesmo produtos na segunda compra. As estudantes, em relação às atividades que praticam, preferiram o cinema em detrimento as outras atividade, os estudantes já responderam preferir festas. Portanto, é possível desenhar um padrão, estudando os hábitos de compras de alguns grupos que podem ser homogêneos (iguais) nesse padrão ou heterogêneos (diferentes).

**Palavras-chave:** qualidade, sentimento, público.

## ABSTRACT

The general objective of this article is to analyze consumer behavior on the Internet, through a case study with some questions applied to Business Administration students at Montes Claros State University. The specific objectives are to verify the income, feeling in relation to the products, age group, practices of activities, analysis of price and quality verification, the risks of acquisition of these products and what most influences at the time of purchase. The methodology used in this work is the search for information in bibliographic sources of several authors and scientific articles that study this type of behavior.

Through this information, it was possible to investigate and assume the pattern of each group. With an online questionnaire, it was possible to search for this investigation. The male public, generally, is more concerned with quality than price, consuming more products considered more expensive, although their income is basically equal to that of the female, from 1 minimum wage for the majority. The female public takes more into consideration the price of quality. All public responded to be concerned about the risks of acquisition, and the purchase decision has been influenced by comments on the web pages and social networks. Regarding the feeling of acquiring products, all reported not having the same feelings of the first purchase in the acquisition of the same products in the second purchase. The students, in relation to the activities they practice, preferred cinema over other activities; the students have already responded by preferring parties. Therefore, it is possible to design a pattern, studying the shopping habit of some group that may be homogeneous (equal) in this pattern or heterogeneous (different).

**Key words:** quality, feeling, public.

## 1. INTRODUÇÃO

Percebe-se que nos dias atuais há uma tendência acentuada ao consumo exacerbado, em que a população está cada vez mais buscando produtos e serviços de alta qualidade. Assim, os consumidores se comportam de maneiras diferentes, levando em conta que o ser humano tem necessidades e desejos diferentes, mas com um padrão homogêneo de comportamento que é o de consumo. Considerando o perfil psicológico de cada um, é possível analisar esse comportamento seja pela *internet* ou por compras pessoais a lojas físicas. Analisa-se se uma determinada pessoa apresenta padrão de comportamento mais consumista ou não, se seu objetivo é mais a busca por promoções, se é pela estética dos produtos ou se é por alguma necessidade latente (imediate), conduzindo o *marketing* para a divulgação adequada desses produtos e serviços.

Por isso, o objetivo desse artigo é analisar o comportamento do consumidor na *Internet*, através de um estudo de caso com algumas perguntas aplicadas aos estudantes de Administração de Empresas da Universidade Estadual De Montes Claros. Assim, é possível desenhar um padrão, estudando os hábitos de compras de alguns grupos que podem ser homogêneos (iguais) nesse padrão ou heterogêneos (diferentes).

A metodologia utilizada neste trabalho é a busca de informações em fontes bibliográficas de diversos autores e artigos científicos que estudam esse tipo de comportamento. Através dessas informações, foi possível investigar e supor o padrão de cada grupo. Com um questionário *online*, foi possível a busca dessa investigação.

## **2.0 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Algumas Teorias do Comportamento do Consumidor**

#### **2.1.1 Teoria Racional**

De acordo com Giglio (2005), o comportamento do consumidor se relaciona à teoria da consciência do final do século XIX, ou seja, é a capacidade do ser humano de consciência e raciocínio. Assim, o autor aponta:

As teorias que utilizam pressupostos racionais são amplamente aplicadas no estudo de consumidores e empresas. Suas origens remontam à teoria da consciência do final do século XIX, segundo o qual o traço distintivo do ser humano é sua capacidade de consciência e raciocínio (GIGLIO; 2005, p.33).

Segundo Giglio (2005), as teorias racionais têm por base os afetos humanos secundários, ou seja, os consumidores teriam consciência dos seus comportamentos e, com isso, os controlaria. Nesse viés, o autor cita:

As teorias racionais consideram os afetos humanos secundários, os quais só controlariam pessoas com problemas. Assim, a grande massa dos consumidores teria consciência de seu comportamento e o controlaria. Segundo os racionalistas, colocar a emoção como explicação do comportamento é colocar o maior dom humano em lugar secundário (GIGLIO; 2005, p.33).

#### **2.1.2 Teoria Econômica**

De acordo com Giglio (2005), as teorias econômicas de explicação do comportamento do consumidor seriam o fato deste ter inúmeros desejos, mas as possibilidades de satisfazê-los são limitadas. Entretanto, à medida que se adquire produtos e serviços, a satisfação por estes diminui. Giglio cita:

O homem tem infinitos desejos, mas limitadas possibilidades de satisfazê-los. Por isso, tem de escolher produtos e serviços que lhe deem o máximo de satisfação. Segundo alguns teóricos, a capacidade de tirar satisfação de um bem diminui à medida que o homem o consome (GIGLIO; 2005, p.34).

Por isso, o consumidor precisa escolher produtos os quais lhe darão o maior prazer.

### 2.1.3 Teoria de avaliação de risco e decisão

Segundo Giglio (2005), o risco é a possibilidade de que o resultado de uma avaliação ou decisão seja alcançado ou não, já que se leva em conta os esforços financeiros e do psicológico. “O risco nada mais é do que a possibilidade de o resultado se alcançado ou não, considerando os esforços financeiros e psíquicos” (GIGLIO; 2005, p.34).

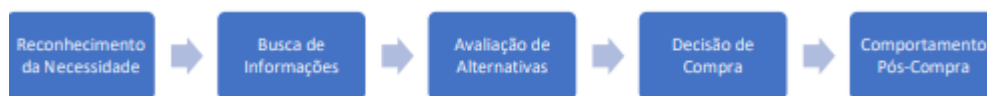
Quando um profissional decide sobre um produto, porém, ainda não conhece os resultados, portanto, é necessário a indicação de uma boa decisão por meio de instrumentos e modelos anteriores a ele. Por princípio, uma boa decisão é aquela que garante o processo ou, dito de outra maneira, diminui as incertezas (GIGLIO; 2005, p.36).

### 2.1.4 Teoria Racional Aplicada ao Consumidor Organizacional

Assim, segundo Giglio (2005), essa teoria é aplicada aos consumidores das empresas. Estas irão procurar matérias primas, produtos e/ou serviços que sejam de boa qualidade e que garanta o melhor custo/benefício. Morgan (1996), em seu livro “Imagens da Organização”, escreve que um dos processos de compra e consumo de algum bem ou serviço passa pela avaliação do menor preço, da melhor qualidade e da melhor condição.

### 3.0 Processo de Decisão da Compra

De acordo com Kotler (2006), o processo de decisão de compra é formado por 5 fases que são: reconhecimento da necessidade, busca de informações, avaliação de alternativas, decisão de compra e comportamento pós-compra.



Fonte: Kotler (2006).

Assim, o cliente vai reconhecer, primeiramente, a necessidade de fazer determinada compra, ou seja, sua necessidade pessoal pelo produtos e/ou serviço. Segundo, ele vai em busca de informações sobre o produto ou opinião de quem comprou, ou seja, de familiares, amigos, professores(as), cônjuge, etc. Logo depois, há a avaliação das alternativas, ou seja, o comprador irá verificar se aquilo vai trazer benefícios e atender aos seus desejos, em seguida haverá a decisão de compra, se o comprador vai adquirir ou não aquele produto e/ou serviço. Finalmente, haverá o comportamento pós compra, ou seja, se este produto tem os pré-requisitos que foram expostos, expressando sua opinião a respeito deste.

### 3.1 Perfil do Consumidor Online

Através de estudos feitos em 2016 pelo Serviço Brasileiro De Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), analisou-se o perfil de consumidores na *Internet*, verificando escolaridade, renda familiar, idade e o que estes consumidores mais procuravam em relação à compra.

Conhecer um pouco mais do perfil do consumidor on-line é importante para buscar estratégias de vendas. Um estudo do site *Receba em Casa* apresenta alguns detalhes que mostram porque o Brasil é o terceiro país onde se faz mais compras pela *Internet*. Verificando níveis de escolaridade, renda familiar, idade e categorias (SEBRAE, 2016).

O estudo revelou que, 3% dos que tinham ensino fundamental compravam pela *Internet* e 32% do total tinham ensino superior completo. Os que possuíam ensino médio representavam 22% e os pós-graduados, 20%.

Os que recebiam até 3 mil reais representavam 38%, os que recebiam menos de 1 mil reais representavam apenas 8%. E aqueles que ganhavam mais de 3 mil eram distribuídos entre o restante da porcentagem.

Os consumidores acima e 35 até 49 anos eram de 36% o total, de 25 a 34 anos representavam 32%, entre 18 e 24 anos eram de apenas 11% e, acima de 49 anos, o restante da porcentagem.

Em relação à categoria de produtos comprados, os eletrodomésticos dispararam na frente com 15% de consumo, seguidos dos de informática (12%) e eletroeletrônicos (8%).

### 4.0 METODOLOGIA

Este artigo caracteriza-se como uma pesquisa exploratória. De acordo com Gil (2011), a pesquisa exploratória apresenta pouca rigidez em seu planejamento. Assim, esta tem o objetivo de esclarecer ideias, modificar conceitos e modificar conceitos.

A pesquisa foi de caráter qualitativo, foi realizada uma pesquisa com um questionário contendo 10 (dez) questões aplicadas aos estudantes de Administração de Empresa da Universidade Estadual de Montes Claros. Neste questionário, foram exploradas variáveis como idade, renda, sexo, se o usuário em questão compra pela *Internet*, o que ele mais analisa, se analisa os riscos da compra, sentimento da 1ª compra e da 2ª compra em relação ao mesmo produto, os produtos que geralmente obtém pela *Internet*, se opiniões externas influenciam no processo de decisão da compra e as atividades que cada um pratica. Isso tudo, visando a estudar o comportamento desse consumidor por cruzamento dessas variáveis.

Este artigo foi realizado a partir de um questionário com perguntas de múltipla escolha

(fechadas). Segundo Fonseca (2002), permite que se consiga “visualizar” os “porquês” e o “como”, e busca o que há de fundamental.

É uma investigação que se assume como particularística, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir a que há nela de mais essencial e característico (FONSECA; 2002, p.33).

Quando o tema é pouco explorado, a pesquisa do tipo exploratória é escolhida para a sua realização.

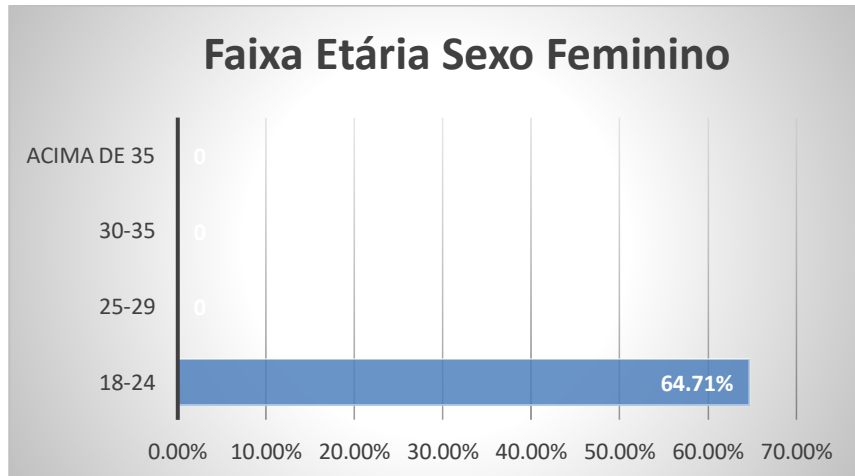
## 5.0 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Aqui serão discutidos os resultados obtidos a partir da pesquisa feita com os estudantes do curso de Administração da Unimontes. Analisa-se o perfil desses estudantes e algumas hipóteses, levando em consideração a separação por sexo (masculino e feminino). Levou-se em consideração aqueles alunos que responderam ao questionário, não sendo todos os acadêmicos que o fizeram.

### 5.1 Analisando o Comportamento do Consumidor Feminino

#### 5.1.1 Analisando a Faixa Etária e Decisão de Compra de um Produto

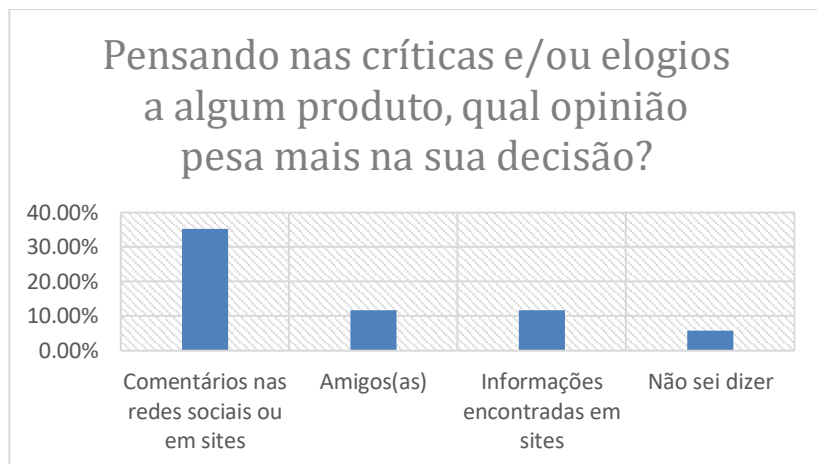
Gráfico 1.



Fonte: Própria (2019).

Na análise dos resultados do questionário, o público feminino que mais se destaca na universidade é o da faixa etária de 18 a 24 anos. Este público representa 64,71% do total dos que responderam, traduzindo-se em um público mais jovem

**Gráfico 2.**



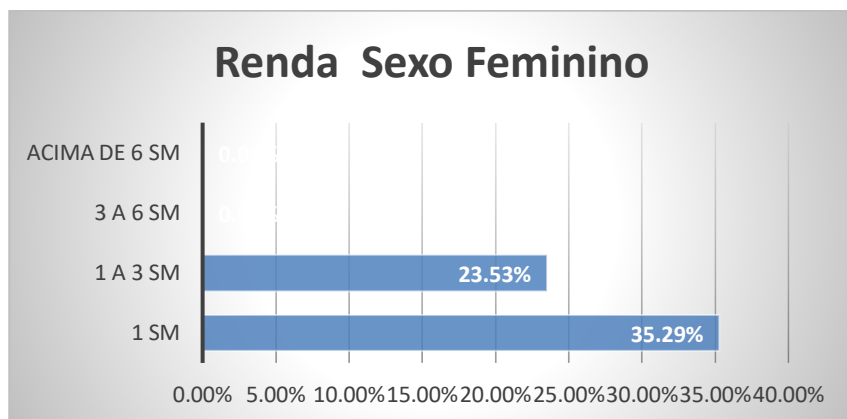
**Fonte: Própria (2019).**

Pelo gráfico 2, alguns aspectos influenciam mais na decisão de compra dessas estudantes. Assim, os comentários de usuários nas redes sociais e em *sites* tiveram maior peso quando estas resolveram adquirir algum produto pela *Internet*, representando 35,29%. Em segundo lugar, estão as opiniões de amigos e informações encontradas em sites (11,76%) e, em terceiro lugar, há aquelas estudantes que não souberam dizer a categoria que mais influenciam na compra.

Sendo assim, a HIPÓTESE tirada sobre estas duas variáveis é que o público jovem feminino tem maior tendência em ser influenciado pelos comentário em redes sociais como *Instagram e Facebook*, já que é a o público que mais tá conectado às redes.

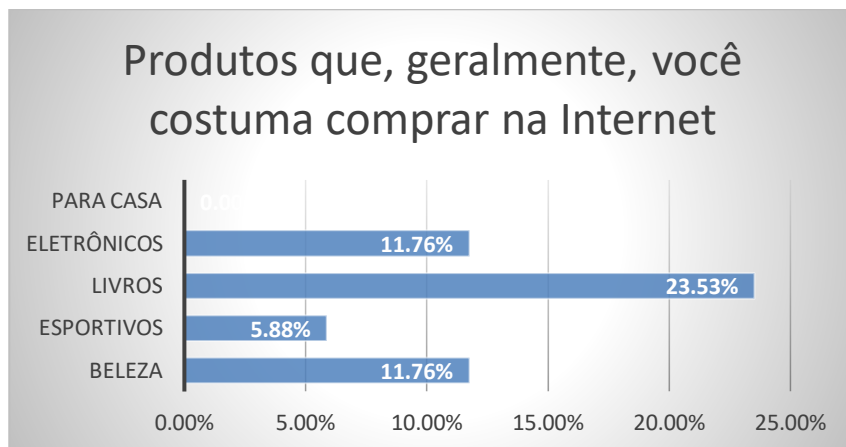
### 5.1.2 Renda e Produtos Comprados pela *Internet*

**Gráfico 3.**



**Fonte: Própria (2019).**

**Gráfico 4.**



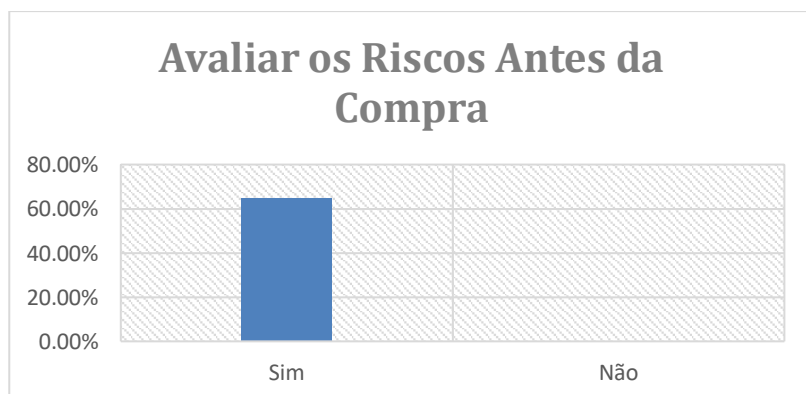
**Fonte: Própria (2019).**

Pelo gráfico 3, a maioria das estudantes (35,29%) possui renda de até 1 salário mínimo e 23,53% destas possui renda de 1 a 3 salários mínimos. Isso pode influenciar no comportamento de compra de determinados produtos. No gráfico 4, percebe-se que 23,53% compram livros pela *Internet*, 11,76% compram produtos de beleza e eletrônicos e 5,88% adquirem produtos esportivos.

A HIPÓTESE é: renda diretamente proporcional à aquisição de determinados produtos/serviços. A maioria dos livros saem mais baratos do que produtos de beleza e eletrônicos, por exemplo. Com isso, as estudantes preferem adquiri-los, mas isso também pode ter relação com a vida universitária.

### 5.1.3 Avaliação de Riscos e O que se Analisa

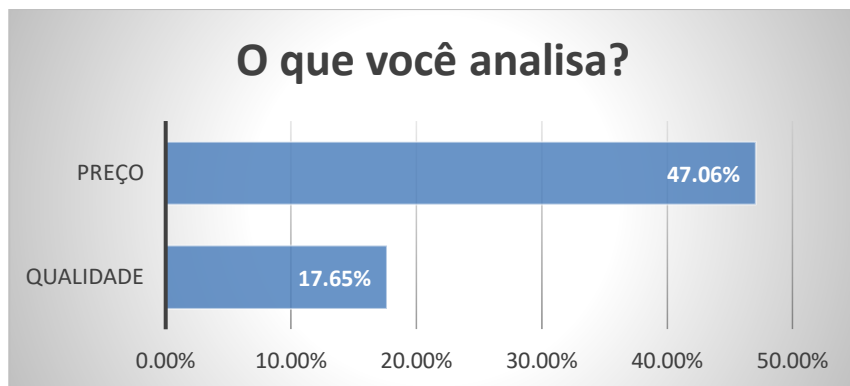
**Gráfico 5.**



**Fonte: Própria (2019).**



**Gráfico 6.**



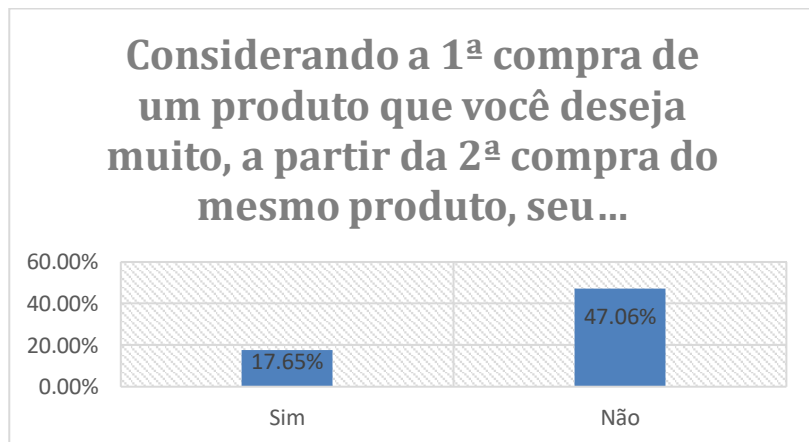
**Fonte: Própria (2019).**

Pela pesquisa, as estudantes concordaram que analisam os riscos antes da aquisição de um produto, e 47,06% avaliam o preços dos produtos e 17,65% avaliam a qualidade independente do preço cobrado.

A HIPÓSETE tirada é que, o preço do produto importa mais em detrimento à qualidade para a maioria. E, para a minoria, a qualidade importa mais, independentemente do valor.

#### 5.1.4 Sentimento em Relação ao Produto

**Gráfico 7.**

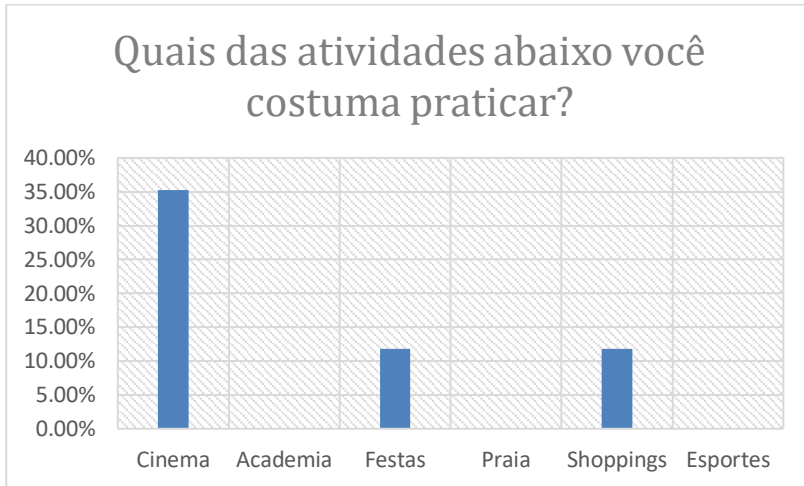


**Fonte: Própria (2019).**

Analisando sob viés da teoria econômica, 47,06% das que responderam ao questionário disseram que o desejo de compra pelo produtos, na segunda aquisição, não é o mesmo. E 17,65% responderam ter o mesmo sentimento em relação à primeira compra.

### 5.1.5 Relação de Atividade Praticada e Compra

Gráfico 8.



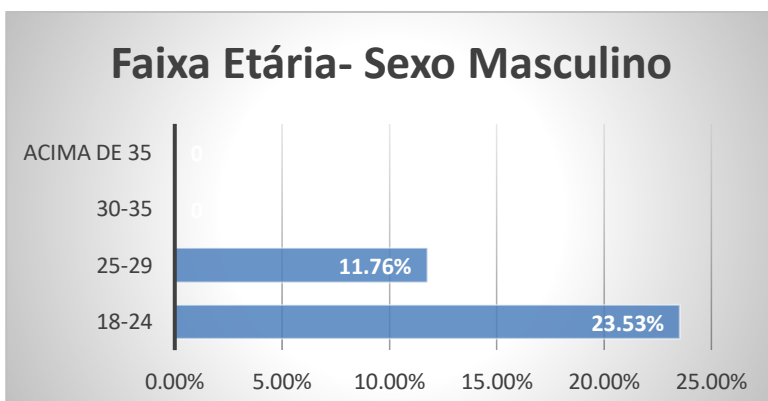
Fonte: Própria (2019).

Em relação às atividades praticadas, 35,29% disseram ir mais frequentemente ao cinema, 11,76% a festas e 11,76% ao shopping. Uma HIPÓTESE traduzida é que, devido à carteirinha de estudante, os filmes no cinema saem pela metade do preço, atraindo essas estudantes. Essa relação tem a ver também com a renda, pois a maioria possuem renda de até 1 salário mínimo.

## 5.2 Analisando o Comportamento do Consumidor Masculino

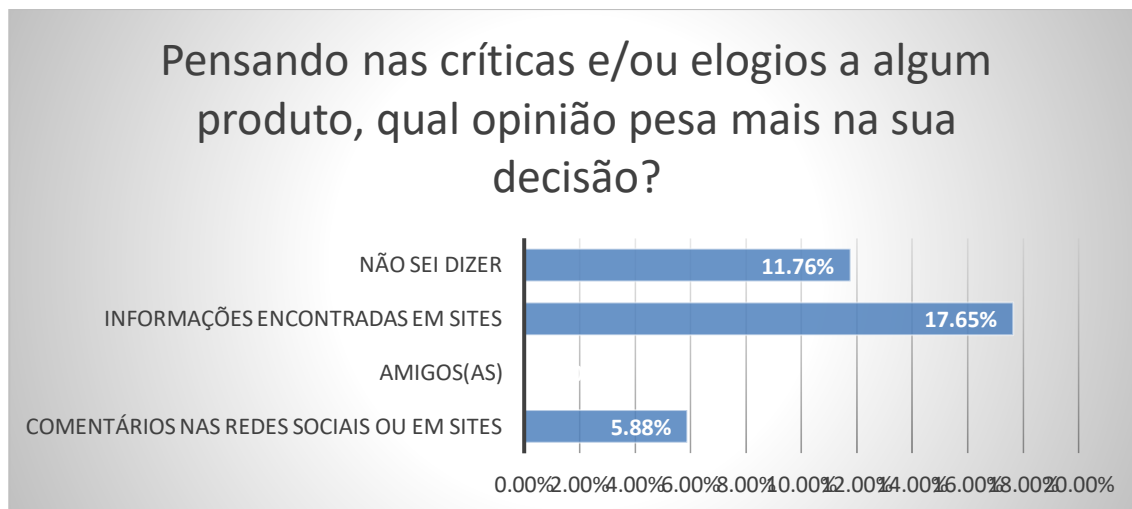
### 5.2.1 Faixa Etária e Decisão de Compra de um Produto

Gráfico 9.



Fonte: Própria (2019).

**Gráfico 10.**

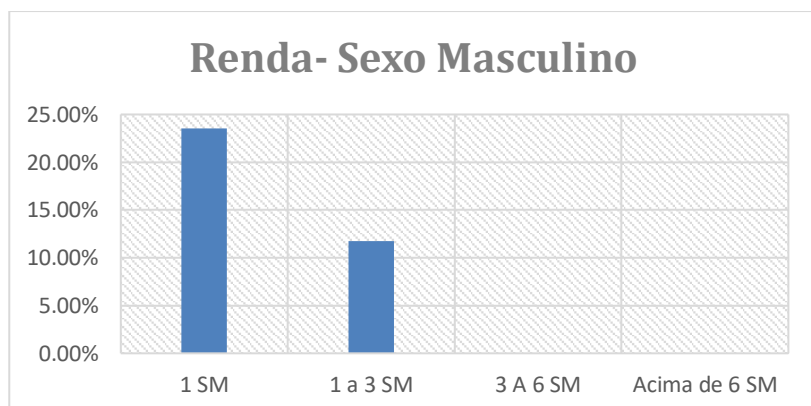


**Fonte: Própria (2019).**

Pelo gráfico 9, tem-se um público mais visível na faixa etária de 18 a 24 anos (23,53%) e 11,76% na faixa de 25 a 29 anos. Da mesma maneira que o público feminino, o masculino, cada vez mais conectado à *Internet*, devido à idade mais jovem, as informações encontradas em sites costuma ter um peso maior na hora de decisão de compra do produtos.

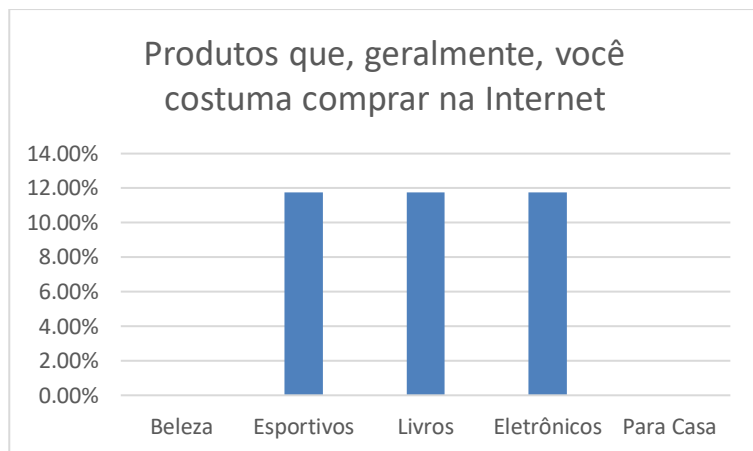
### 5.2.2 Renda e Produtos Comprados pela *Internet*

**Gráfico 11.**



**Fonte: Própria (2019).**

**Gráfico 12.**

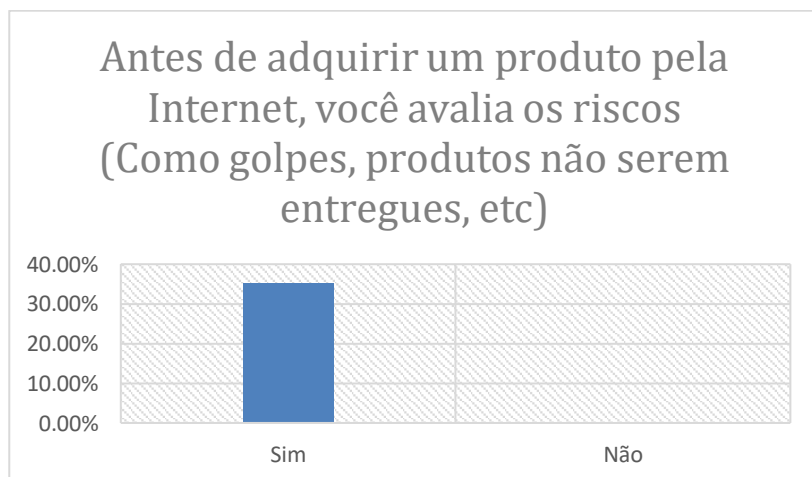


**Fonte: Própria (2019).**

Pelo gráfico 11, a maioria dos estudantes (23,53%) possui renda de até 1 salário mínimo e 11,76% destes possui renda de 1 a 3 salários mínimos. Isso pode influenciar no comportamento de compra de determinados produtos. No gráfico 12, percebe-se que 11,76% compram livros pela *Internet*, produtos eletrônicos e produtos esportivos. Aqui a HIPÓTESE tirada é que, independentemente da classe de produtos, o público masculino não levou muito em conta o preço destes.

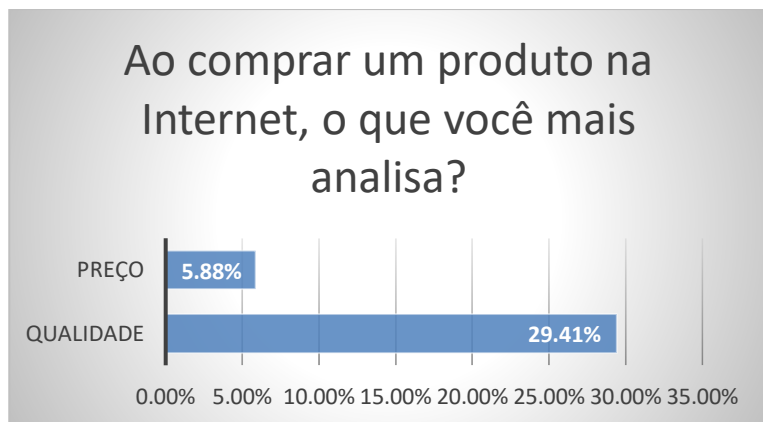
### 5.2.3 Avaliação de Riscos e O que se Analisa

**Gráfico 13.**



**Fonte: Própria (2019).**

**Gráfico 14.**

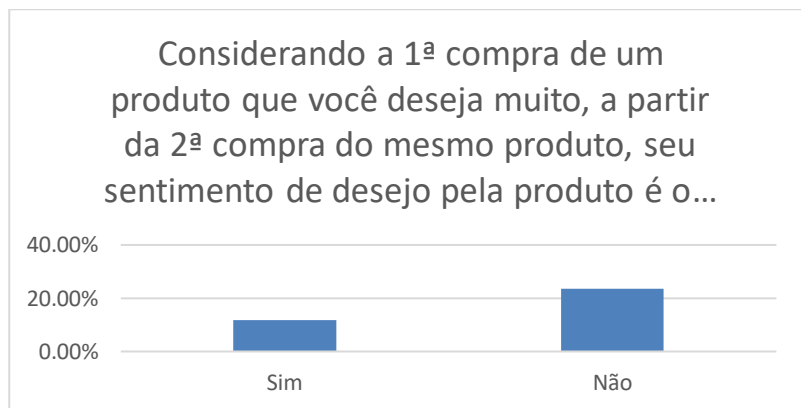


**Fonte: Própria (2019).**

A partir do gráfico 13, os estudantes analisam os riscos antes da aquisição de um produto, e 5,88% avaliam o preços dos produtos e 29,41% avaliam a qualidade independente do preço cobrado. Por isso, pode supor que, para o público masculino, a qualidade é mais importante do que o preço, ou seja, estes são mais atentos à estética, à descrição dos produtos.

#### 5.2.4 Sentimento em Relação ao Produto

**Gráfico 15.**

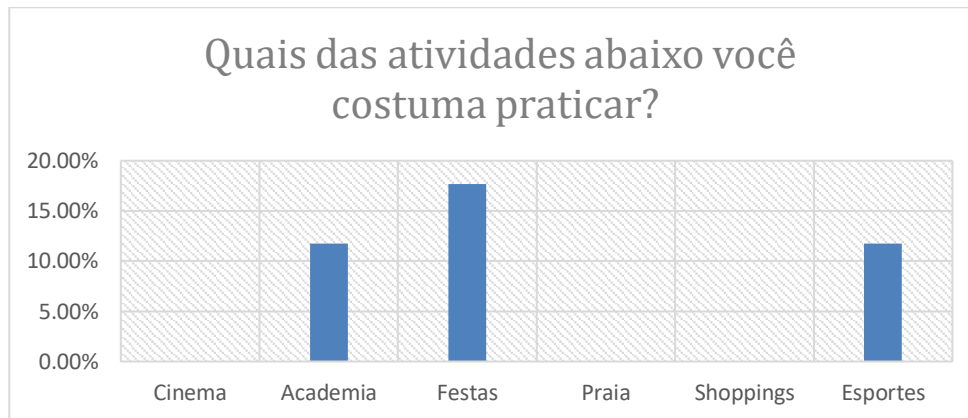


**Fonte: Própria (2019).**

Diante da teoria econômica escrita no referencial teórico, 23,53% dos que responderam ao questionário disseram que o desejo de compra pelo produtos, na segunda aquisição, não é o mesmo. E 11,76% responderam ter o mesmo sentimento em relação à primeira compra.

### 5.2.5 Relação de Atividade Praticada e Compra

**Gráfico 16.**



**Fonte: Própria (2019).**

Em relação às atividades praticadas, 17,65% disseram ir mais frequentemente a festas, 11,76% à academia e pratica algum esporte. Uma HIPÓTESE traduzida é que, por ser um público que, geralmente, pela pesquisa, não leva muito em consideração o preço cobrado e preferem mais a qualidade, as festas são mais a diversão desse público, assim como academia e esportes.

## 6.0 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Portanto, este estudo analisou o comportamento do consumidor na *Internet*, procurando verificar pontos como a renda, sentimento em relação aos produtos, faixa etária, práticas de atividades, análise de verificação de preço e qualidade, os riscos de aquisição destes produtos e o que mais influencia na hora da compra. Pela pesquisa, percebe-se que há algumas diferenças entre o público masculino e o feminino. O masculino, geralmente, preocupa-se mais com a qualidade do que com o preço, consumindo mais produtos considerados mais caros, embora a renda destes sejam basicamente iguais ao do feminino, de 1 salário mínimo para a maioria. O público feminino leva em consideração mais a preço à qualidade. Todos os públicos responderam se preocupar com os riscos de aquisição, e a decisão de compra vem sendo influenciado por comentários nas páginas da *web* e nas redes sociais. Em relação ao sentimento de aquisição de produtos, todos relataram não terem os mesmos sentimentos da primeira compra na aquisição do mesmo produtos na segunda compra. As estudantes, em relação às atividades que praticam, preferiram o cinema em detrimento as outras atividade, os estudantes já responderam preferir festas.

## 7.0 REFERÊNCIAS

FONSECA, João José Saraiva da. **Metodologia da Pesquisa Científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GIGLIO, Ernesto Michelangelo. **Comportamento do Consumidor**. 3ª Ed. São Paulo: Thomson, 2005.

KOTLER, P.; KELLER, Kevin L. Administração de marketing. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006

MANDAWALLI, Felipe. **Estudo Revela o Perfil do Consumidor On-line**. Disponível em:

<https://http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/estudo-revela-o-perfil-do-consumidor-on-line,2dfa9e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD/> Acesso em: 28 de abril de 2019

# O CRESCIMENTO ECONÔMICO-FINANCEIRO DO BANCO INTER NOS ANOS DE 2017 A 2018 E A VALORIZAÇÃO DA AÇÃO BIDI4 NA B3 (BOLSA DE VALORES)

QUEIROZ, Sophia Neres Barroso de<sup>39</sup>

SIVA, Roberto César Faria e<sup>40</sup>

## RESUMO

Desde 1994, o Banco Inter percorre uma trajetória de inovação e crescimento. Tornou-se o primeiro banco 100% digital do Brasil e o único a oferecer uma conta isenta de tarifas, chamando a atenção no mercado bancário e investidores, e realizando, em 2018, a abertura de seu capital com ações negociadas na Bolsa de Valores (B3). O artigo exposto tem como objetivos específicos analisar os indicadores financeiros do Banco nos anos de 2017 a 2018, verificando seu crescimento no mercado e o desempenho na Bolsa de Valores de Maio a Dezembro de 2018. Para tal finalidade, analisou-se os índices de endividamento e liquidez, e examinou-se a cotação da ação BIDI4 na B3, conforme períodos citados. Adotou-se uma pesquisa descritiva, de natureza quantitativa, a qual realizou-se na forma do estudo de caso, onde a unidade de análise se deu a partir da pesquisa das demonstrações financeiras e histórico de cotações na B3 do Banco Inter, obtidos no site da própria empresa. A partir dos dados coletados, inferiu-se que de 2017 a 2018, o Banco Inter apresentou crescimento tanto em termos patrimoniais quanto de resultado. Entretanto, o elevado aumento do patrimônio líquido, superior ao aumento das receitas e do lucro líquido, fez com que o ROE (capacidade em gerar valor para o negócio e para investidores) reduzisse. Ademais, em relação à ação BIDI4 na B3, houve uma valorização que mostrou-se compatível com o desempenho econômico-financeiro da empresa.

**Palavras-chave:** Banco Inter. Análise financeira. Bolsa de Valores.

## 1 INTRODUÇÃO

Fundada em 1994, na cidade de Belo Horizonte, a financeira Intermedium foi lançada por membros da família Menin, proprietária do grupo MRV Engenharia. O objetivo inicial era oferecer

---

<sup>39</sup> Acadêmico do 3º Período do Curso de Administração—Campus Montes Claros

<sup>40</sup> Professor do curso de Administração Unimontes.



financiamentos imobiliários e fomentar o mercado nas operações de crédito imobiliário. A estratégia trouxe resultados satisfatórios a construtora, que deixou de ser controladora da financeira para fazer em 2007 seu IPO (Initial Public Offering, em português, Oferta Pública Inicial. É o momento em que a empresa abre o seu capital e passa a ser listada na Bolsa de Valores).

Com isso, a Intermedium acabou se consolidando no mercado, e a família Menin passou a ter o controle direto da empresa como uma instituição financeira completamente separada da MRV. Em 2008 recebeu do Banco Central a concessão de licença para operar como banco múltiplo, e em 2014 lançou a Conta Digital, uma conta corrente gratuita, que pode ser acessada por computadores e celulares, e que permite depósitos, transferências, pagamento de boletos e saques em qualquer caixa Banco 24 Horas, entre outros serviços, e iniciou em 2016 as Operações de Cartão de Crédito MasterCard, que, assim como a Conta Digital, não possui tarifas para utilização.

Todavia, somente no ano de 2017, o Banco promoveu a renovação de sua marca. De Intermedium, passou a ser chamado Banco Inter. No dia 30 de Abril de 2018 tornou-se uma empresa de capital aberto, anunciando a venda de ações na Bolsa de Valores (B3). Nesta ocasião, Units (“pacotes” de ativos) foram oferecidas ao mercado pelo código BIDI11, e tiveram seu preço determinado em R\$ 74,00 cada Unit, a qual equivalia a quatro ações preferenciais (PN) do Banco Inter, que posteriormente foram nomeadas com o código BIDI4. Sendo assim, no IPO, cada ação BIDI4 foi precificadas a R\$ 18,50.

Entretanto a disparada do Banco Inter na B3 não foi imediata. Apenas 4 dias após o IPO, no dia 4 de Maio de 2018, os investidores e correntistas do banco foram notificados de que supostamente havia acontecido um vazamento de dados de clientes do banco, o que acarretou na queda das ações, chegando a um preço abaixo de R\$ 14,00. Contudo, mesmo enfrentando problemas com a imagem do banco abalada, se recuperou de maneira surpreendente, chegando ao final de 2018 a R\$ 38,59 por ação BIDI4, e ultrapassando 1,45 milhão de clientes na Conta Digital.

O Banco Inter, nos anos de 2017 para 2018, começou a chamar a atenção no mercado bancário, de clientes, investidores e acionistas, por iniciar uma revolução no cenário brasileiro de Bancos Digitais sendo o primeiro banco totalmente digital do país, bem como por pelo seu desempenho econômico-financeiro, que será verificado na análise dos índices e relatórios financeiros da empresa.

Tendo em vista o que aqui foi relatado, o presente artigo possui como objetivo central realizar uma análise em relação aos demonstrativos contábeis do Banco Inter, bem como verificar a

cotação das ações da empresa na Bolsa de Valores (B3), realizando dessa maneira o estudo do crescimento do Banco Inter nos anos de 2017 a 2018, período em que este começou a ganhar mais destaque.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Demonstração de resultados**

A respeito da demonstração de resultados, Ross; Westerfield; Jaffe (2010) dizem que esta mede o desempenho durante um período específico.

Segundo Gitman (2010), a demonstração de resultados é um resumo dos resultados operacionais da empresa durante um determinado período. Este afirma que:

As mais comuns abrangem um período de um ano encerrado numa data específica, normalmente 31 de dezembro de cada ano. Muitas grandes empresas, contudo, operam num ciclo financeiro de 12 meses, chamado de ano fiscal, que se encerra em alguma outra data. Além disso, é comum elaborar demonstrações de resultados mensais para uso da administração e obrigatório fornecer aos acionistas de companhias abertas demonstrações de resultados trimestrais (GITMAN, 2010, p. 41).

### **2.2 Balanço patrimonial**

Gitman (2010, p. 43) afirma que “o balanço patrimonial é uma descrição resumida da posição financeira da empresa em uma certa data”, acrescentando que essa demonstração equilibra os ativos da empresa (aquilo que ela possui) contra seu financiamento, que pode ser capital de terceiros (dívidas) ou capital próprio (fornecido pelos proprietários e também conhecido como patrimônio líquido).

Já Ross; Westerfield; Jaffe (2010, p. 39) consideram que o balanço patrimonial:

É um instantâneo feito pelo contador do valor contábil da empresa numa data específica, como se a empresa permanecesse estática por um momento. O balanço possui dois lados: no lado esquerdo temos os ativos, e no lado direito temos os passivos e o patrimônio dos acionistas. O balanço diz o que a empresa possui e como é financiada (ROSS; WESTERFIELD; JAFFE, 2010, p. 39).

### **2.3 Análise de demonstrações financeiras**

Para Assaf Neto (2010, p.101 e 102):

A análise das demonstrações financeiras visa fundamentalmente ao estudo do desempenho econômico-financeiro de uma empresa em determinado período passado, para diagnosticar, em consequência, sua posição atual e produzir resultados que sirvam de base para a previsão de tendências futuras. Na realidade, o que se pretende avaliar são os reflexos que as decisões tomadas por uma empresa determinam sobre sua liquidez, estrutura patrimonial e rentabilidade (ASSAF NETO, 2010, p.101 e 102).

## 2.4 Índices financeiros

De acordo com Gitman (2010), a análise de índices, envolve cálculo e interpretação de índices financeiros para que se analise o desempenho da empresa, nesta sendo de fundamental importância a demonstração do resultado e o balanço patrimonial.

A análise de índices não se refere apenas ao cálculo de um determinado índice. Mais importante do que isso é a interpretação do valor do índice. É necessário que haja uma base de significativa para a comparação, para responder a perguntas como “está alto ou baixo demais?” e “isso é bom ou ruim?” (GITMAN, 2010, p.48, **grifo do autor**).

### 2.4.1 Indicadores de liquidez

Os indicadores de liquidez, segundo Assaf Neto (2010, p.103) “visam medir a capacidade de pagamento (folga financeira) de uma empresa, ou seja, sua habilidade em cumprir corretamente as obrigações passivas assumidas”.

Silva (2012, p.286) complementa que:

Os índices de liquidez visam fornecer um indicador da capacidade da empresa de pagar suas dívidas, a partir da comparação entre os direitos realizáveis e as exigibilidades. No geral, a liquidez decorre da capacidade de a empresa ser lucrativa, da administração de seu ciclo financeiro e de suas decisões estratégicas de investimento e financiamento (SILVA, 2012, p.286).

#### 2.4.1.1 Índice de liquidez corrente

O índice de liquidez corrente, segundo Silva (2012, p. 289, **grifo do autor**), “indica quanto a empresa possui em dinheiro mais bens e direitos realizáveis no curto prazo (próximo exercício), comparando com suas dívidas a serem pagas no mesmo período”.

Assaf Neto (2010, p. 103 e 104, **grifo do autor**) diz sobre o índice de liquidez corrente que:

Refere-se à relação existente entre o ativo circulante e o passivo circulante, ou seja, de \$ 1,00 aplicado em haveres e direitos circulantes (disponível, valores a receber e estoques, fundamentalmente), a quanto a empresa deve a curto prazo (duplicatas a pagar, dividendos, impostos e contribuições sociais, empréstimos a curto prazo etc.)(ASSAF NETO, 2010, p. 103 e 104).

Assaf Neto completa que:

Se a liquidez corrente for superior a 1, tal fato indica a existência de um capital circulante (capital de giro) líquido positivo; se igual a 1, pressupõe sua inexistência, e, finalmente, se inferior a 1, a existência de um capital de giro líquido negativo (ativo circulante menor que passivo circulante)” (ASSAF NETO, 2010, p. 103 e 104).

Para o cálculo deste índice é utilizada a fórmula:

$$\text{Índice de liquidez circulante} = \text{Ativo circulante} \div \text{Passivo circulante}$$

#### **2.4.1.2 Índice de liquidez geral**

O índice de Liquidez Geral indica a capacidade que a organização possui para pagar as dívidas em curto e em longo prazo.

É um indicador que mostra a capacidade de pagamento geral da empresa, tomando como numerador os ativos circulantes e realizáveis a longo prazo, e como denominador os passivos totais (circulante e exigível a longo prazo). Esse indicador serve para detectar a saúde financeira (no que se refere a liquidez) de longo prazo da empresa (PADOVEZE E BENEDICTO, 2010, p. 153).

A fórmula utilizada para calcular o índice de liquidez geral é:

$$\text{Índice de liquidez geral} = (\text{Ativo circulante} + \text{realizável a longo prazo}) \div (\text{Passivo circulante} + \text{exigível a longo prazo})$$

#### **2.4.2 Índices de rentabilidade**

Os índices de rentabilidade, segundo Gitman (2010, p. 58) “permitem aos analistas avaliar os lucros da empresa em relação a um dado nível de vendas, um dado nível de ativos ou o investimento dos proprietários”.

De acordo com Assaf Neto (2010, p. 107):

Estes indicadores visam avaliar os resultados auferidos por uma empresa em relação a determinados parâmetros que melhor revelem suas dimensões. Uma análise baseada exclusivamente no valor absoluto do lucro líquido traz normalmente sério viés de interpretação ao não refletir se o resultado gerado no exercício foi condizente ou não com o potencial econômico da empresa (ASSAF NETO, 2010, p. 107).

### **2.4.3.1 Retorno sobre o patrimônio líquido**

Conhecido também como ROE, o índice que mede o retorno sobre o patrimônio líquido, é possibilita verificar qual é a rentabilidade da empresa referente aos recursos próprios aplicados. Este índice mostra ainda a situação da atividade econômica da empresa, medindo qual o retorno da empresa no que se refere a investimentos na mesma.

Para o cálculo desse índice, utiliza-se a fórmula:

$$\text{ROE} = \text{Lucro líquido} \div \text{Patrimônio Líquido}$$

### **2.4.3.1 Margem de lucro bruto**

De acordo com Gitman (2010, p. 58), a margem de lucro bruto “mede a porcentagem de cada unidade monetária de vendas que permanece após a empresa deduzir o valor dos bens vendidos. Quanto maior a margem de lucro bruto, melhor para a empresa”.

A fórmula proposta para calcular esse índice é:

$$\text{Margem de lucro bruto} = \text{Lucro bruto} \div \text{Receita de vendas}$$

### **2.4.3.2 Margem de lucro operacional**

A margem de lucro operacional, segundo Gitman (2010, p. 58) “mede a porcentagem de cada unidade monetária de vendas remanescente após a dedução de todos os custos e despesas exceto juros, imposto de renda e dividendos de ações preferenciais”, sendo preferível uma margem de lucro operacional alta.

Para este cálculo, utiliza-se a fórmula:

$$\text{Margem de lucro operacional} = \text{Lucro operacional} \div \text{Receita de vendas}$$

### 2.4.3.3 Margem de lucro líquido

Essa margem, de acordo com Gitman (2010, p.59) “mede a porcentagem de cada unidade monetária de vendas remanescente após a dedução de todos os custos e despesas, inclusive juros, impostos e dividendos de ações preferenciais”, sendo esta uma medida associada ao sucesso de uma empresa em relação ao lucro obtido com as vendas.

É calculada por meio da fórmula:

$$\text{Margem de lucro líquido} = \frac{\text{Lucro disponível para acionistas ordinários}}{\text{receita de vendas}}$$

## 3 METODOLOGIA

Para a realização da pesquisa foi realizado um estudo de caso, bem como a pesquisa bibliográfica, documental e em meios eletrônicos, a partir de fontes primárias e secundárias com o objetivo de compreender a teoria e realizar a análise de maneira satisfatória, com dados coerentes e precisos.

No processo de coleta de dados, foram levantados os balanços patrimoniais da empresa dos anos de 2017 e 2018, ambos findados no dia 31 de Dezembro do último trimestre de cada ano, e disponíveis no site do Banco Inter, para que fosse possível realizar a análise e demonstrar a situação econômico-financeira da empresa no período citado.

Caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, de natureza quantitativa. Descritiva pois busca descrever e analisar o fenômeno a partir de dados coletados a partir de materiais já desenvolvidos, visto que possui como fonte de consulta artigos e dados financeiros disponíveis na internet, em livros e documentos. Quantitativa pois foram aplicadas técnicas baseadas em números para chegar ao resultado obtido, utilizando gráficos e tabelas para a demonstração de tais resultados.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Para realizar a análise da liquidez e rentabilidade, bem como justificar o desempenho econômico-financeiro da empresa, os dados coletados foram os Balanços Patrimoniais e as DREs do

Banco Inter, referentes aos anos de 2017 e 2018. Foi coletado também as informações de cotação na Bolsa de Valores no período de Maio a Dezembro de 2018, a fim de complementar as informações estudadas. A seguir apresentam-se a análise e os resultados obtidos.

#### 4.1 Análise de liquidez

A análise dos Índices de Liquidez tem como objetivo fornecer um indicador da capacidade da empresa de quitar suas dívidas. Para tal, foi calculada a partir dos índices de liquidez geral e o índice de liquidez corrente.

De acordo com o GRÁFICO 01, o Banco Inter apresentava tanto em 2017 quanto em 2018 um bom índice de liquidez geral, sendo que em 2018 houve uma melhora desse índice com um aumento de aproximadamente 7,2% em relação ao ano anterior.

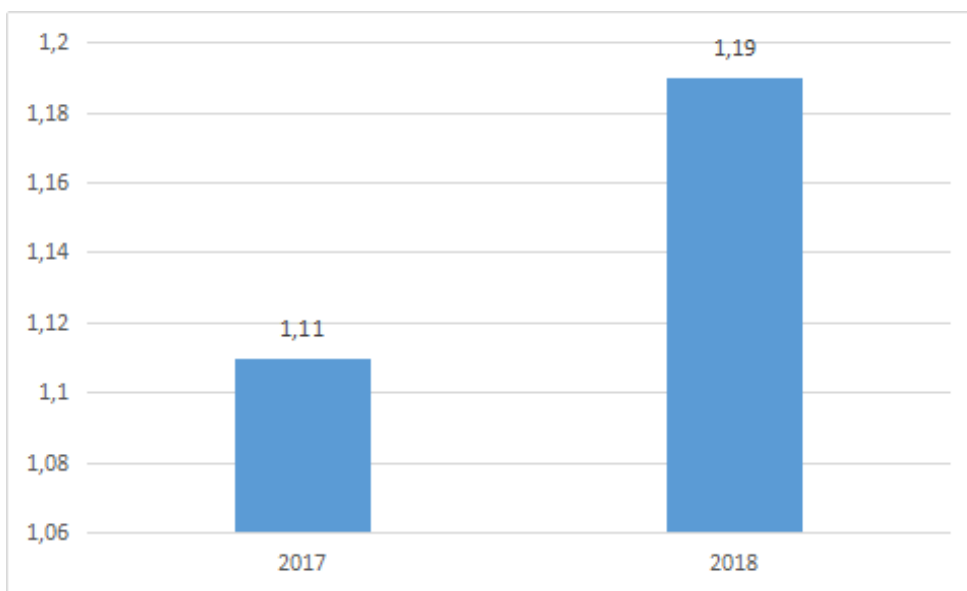


GRÁFICO 01 – Índice de Líquidez Geral durante os anos 2017 e 2018.

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto ao Índice de Liquidez Corrente, apresentado no GRÁFICO 02, verifica-se que a empresa não possuía de capital suficiente para quitar suas dívidas a curto prazo, caso fosse preciso. Todavia, no ano de 2018 houve uma melhora nesse índice de cerca de 26,46% em relação ao

exercício anterior, que mostra que nesse ano o banco dispunha de capital suficiente para quitar suas dívidas a curto prazo, caso for necessário.

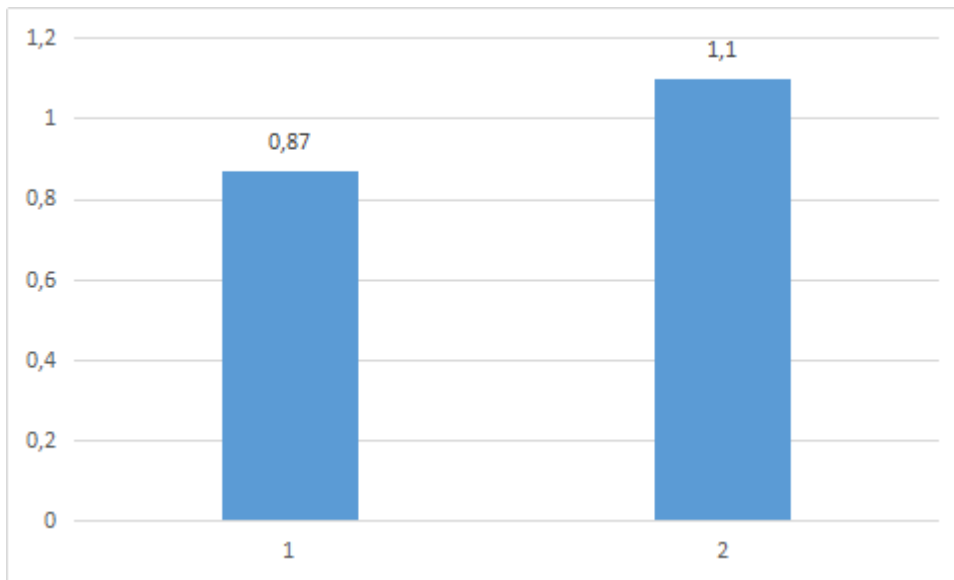


GRÁFICO 02 – Índice de Liquidez Corrente durante os anos 2017 e 2018.

Fonte: Dados da pesquisa.

### 4.3 Análise de rentabilidade

Os Índices de Rentabilidade visam avaliar os lucros da empresa em relação às vendas, os ativos ou investimento dos proprietários. Para tal, foram calculadas as margens de lucro bruto, lucro operacional e de lucro líquido, bem como o retorno sobre o patrimônio líquido (ROE).

De acordo com o GRÁFICO 03, percebe-se que a margem de lucro bruto da empresa em questão teve um aumento de aproximadamente 36,32% no ano de 2018, comparado ao índice verificado no ano de 2017.



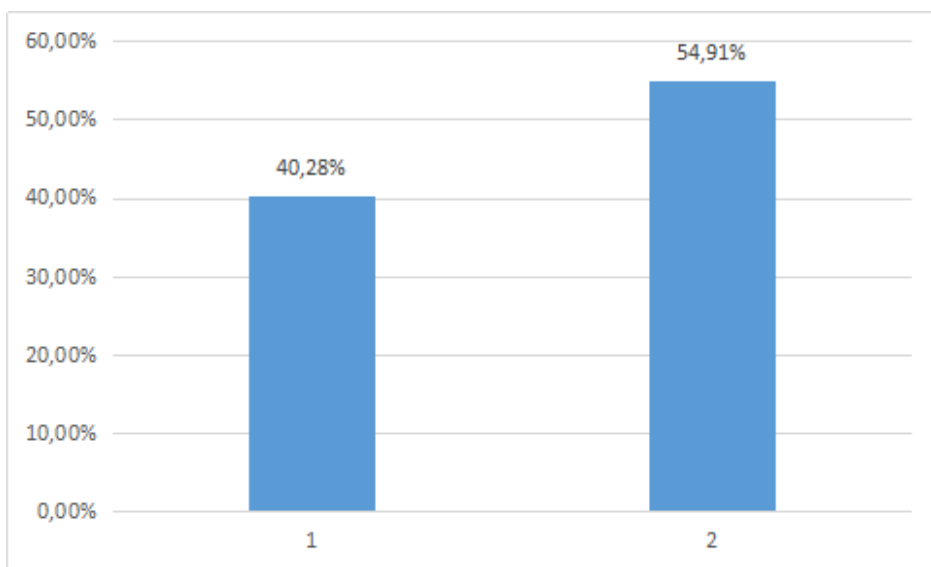


GRÁFICO 03 – Margem de Lucro Bruto durante os anos 2017 e 2018.

Fonte: Dados da pesquisa.

Devido ao aumento da margem de lucro bruto, a sua margem de lucro operacional também apresentou aumento, sendo este de cerca de 35,39%, considerado ótimo para a sua operação financeira, tais dados podem ser verificados pelo GRÁFICO 04.

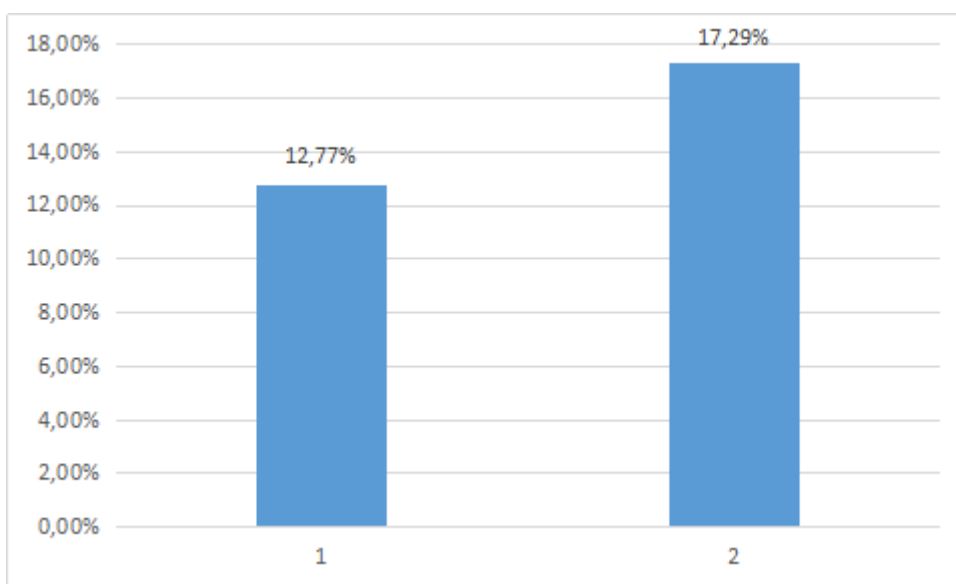


GRÁFICO 04 – Margem de Lucro Operacional entre os anos 2017 e 2018.

Fonte: Dados da pesquisa.

Devido ao aumento nas duas margens mencionadas anteriormente, a sua margem de lucro líquido aumentou aproximadamente 16,8% (GRÁFICO 05).

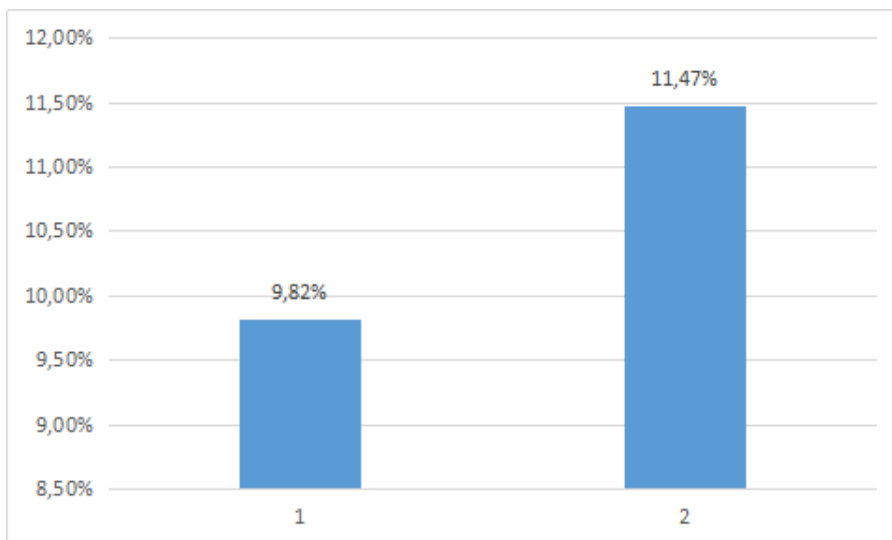


GRÁFICO 04 – Margem de Lucro Líquido entre os anos 2017 e 2018.

Fonte: Dados da pesquisa.

Pela análise do GRÁFICO 05, o Banco Inter no ano de 2017 demonstrava que o seu retorno sobre o patrimônio líquido (ROE) era de 13,93%. Todavia, no ano seguida houve um declínio nesse indicador de aproximadamente 43,15%, chegando a 7,92%. Tal declínio ocorreu pois o aumento do patrimônio líquido foi superior ao aumento das receitas e, conseqüentemente do lucro líquido.

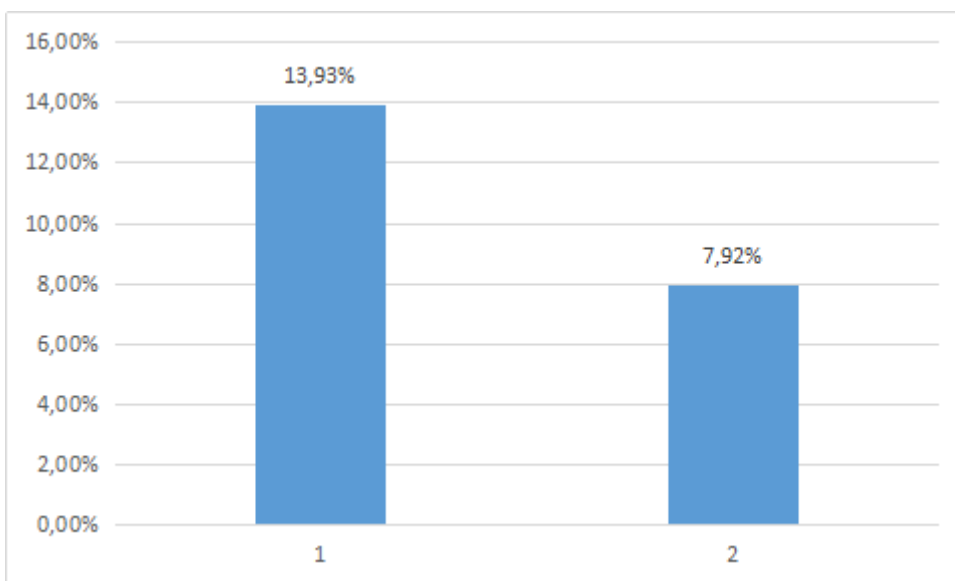


GRÁFICO 05 – Retorno sobre o patrimônio líquido entre os anos 2017 e 2018.

Fonte: Dados da pesquisa.

### 4.3 Análise do desempenho econômico-financeiro da empresa

A análise dos dados obtidos através do Balanço Patrimonial e da DRE, é essencial para entender e verificar se realmente houve um bom desempenho e crescimento positivo na empresa.

#### 4.3.1 Ativo Total e Patrimônio Líquido

No GRÁFICO 06, podemos verificar o crescimento de aproximadamente 57,65% do Ativo Total, bem como do Patrimônio Líquido, que cresceu cerca de 147,66%.

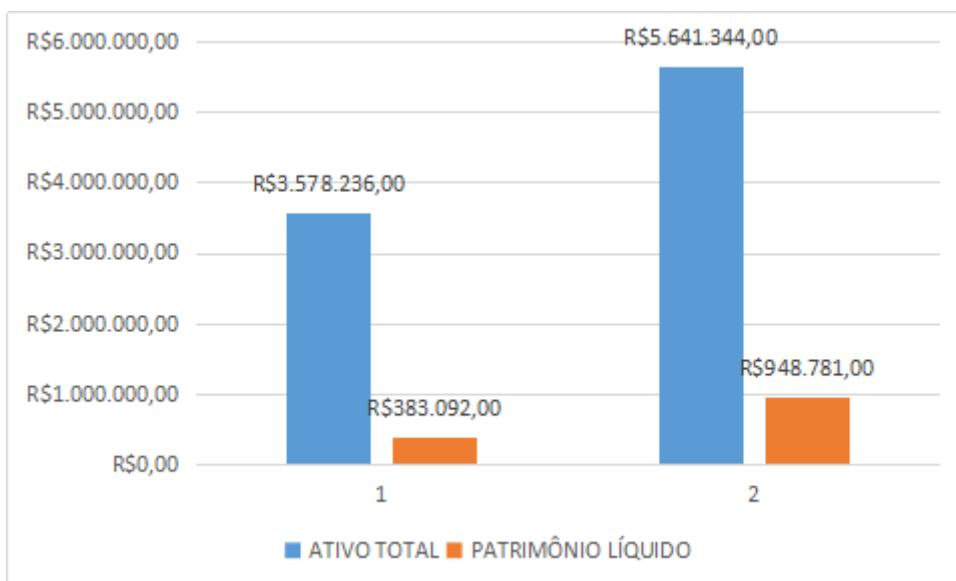


GRÁFICO 06: Desempenho do Ativo Total e do Patrimônio Líquido nos anos 2017 e 2018.

Fonte: Dados da pesquisa.

#### 4.3.2 Receitas Financeiras, Despesas Financeiras e Resultado Bruto da Intermediação Financeira

Observa-se também (GRÁFICO 07) que as receitas financeiras subiram, ao mesmo tempo em que as despesas financeiras caíram, permitindo um crescimento de aproximadamente 60,94% no resultado bruto da intermediação financeira.

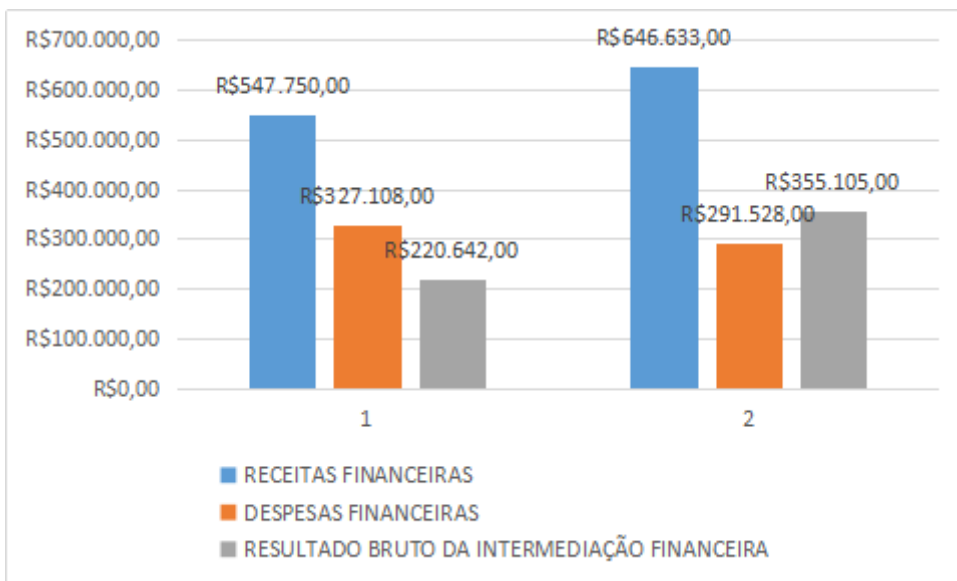


GRÁFICO 06: Receitas Financeiras e Despesas Financeiras nos anos 2017 e 2018.

Fonte: Dados da pesquisa.

#### 4.3.2 Resultado Operacional e Resultado Líquido

O resultado operacional subiu cerca de 59,83% e o resultado líquido cerca de 37,95% atingindo mais de R\$ 74 milhões.

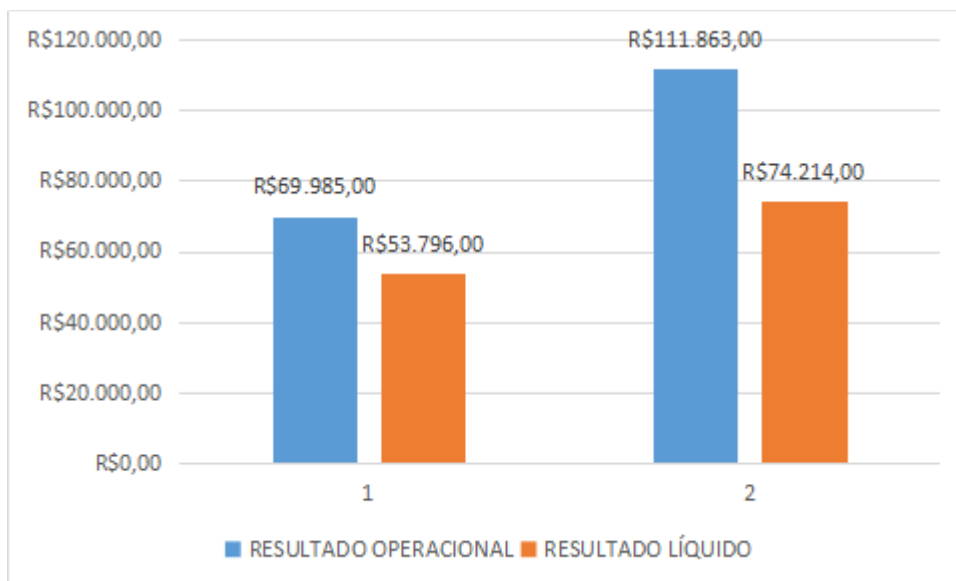


GRÁFICO 06: Resultado Operacional e Resultado Líquido nos anos de 2017 e 2018.

Fonte: Dados da pesquisa.

#### 4.4 Análise do desempenho da ação BIDI4 na Bolsa de Valores (B3)

De 11 de Maio de 2018 a 28 de Dezembro de 2018 a ação PN (ações preferenciais) do Banco Inter (BIDI4) houve uma valorização de cerca de 110,55%. A valorização da ação mostrou-se compatível com o desempenho econômico do Banco. No GRÁFICO 08, verifica-se o desempenho da BIDI4 nesse período.



GRÁFICO 06: Cotação da ação BIDI4 de Maio a Dezembro de 2018.

Fonte: APLIGRAF

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse artigo teve como objetivo central analisar as variações que ocorreram nos indicadores de liquidez e rentabilidade da empresa Banco Inter nos anos de 2017 e 2018, observando também as variações dos Relatórios Financeiros contidos no Balanço Patrimonial e DRE desse mesmo período, bem como o desempenho das ações da empresa na Bolsa de Valores de Maio a Dezembro de 2018.

A análise de liquidez foi calculada a partir de dois índices: índice de liquidez geral e índice de liquidez corrente. Verificou-se que a empresa possuía um bom índice de liquidez geral, que foi ampliado no ano de 2018. Já o índice de liquidez circulante não era satisfatório no ano de 2017, porém, no seguinte houve um aumento de aproximadamente 26,46%, que foi suficiente para que, em 2018, a empresa passasse a possuir uma liquidez sólida.

Quanto a análise da rentabilidade, observou-se que também houve melhora. Foram analisados quatro índices: margem de lucro líquido, margem de lucro bruto, margem de lucro operacional e ROE (retorno sobre o patrimônio líquido), sendo que este último foi o único em que

houve diminuição no percentual indicativo. Essa baixa no ROE se justifica pelo elevado aumento do patrimônio líquido, superior ao aumento das receitas e, conseqüentemente do lucro líquido, que acarreta na declínio desse índice.

Para auxílio e melhor entendimento do desempenho econômico-financeiro da empresa, também foram descritos, comparados e analisados dados do Balanço Patrimonial e da DRE, dos anos de 2017 e 2018. Foram os dados: Ativo Total, Patrimônio Líquido, Receitas e Despesas Financeiras, Resultado Bruto da Intermediação Financeira, Resultado Operacional e Resultado Líquido.

Coletados esses dados, observou-se que o Ativo Total cresceu 57,65% e o patrimônio líquido aumentou 147,66%. As receitas financeiras subiram, ao mesmo tempo em que as despesas financeiras caíram, permitindo um crescimento de 60,94% no resultado bruto da intermediação financeira. O resultado operacional subiu 59,83% e o resultado líquido cresceu 37,95% atingindo R\$ 74 milhões.

Por fim, foram analisadas as cotações da ação, BIDI4, da empresa, na Bolsa de Valores, a qual se verificou a valorização de cerca de 110,55%, de Maio a Dezembro de 2018, mostrando-se compatível com o desempenho econômico do Banco Inter.

Observando tais parâmetros, é possível concluir que de 2017 para 2018, o Banco Inter apresentou um crescimento positivo tanto em termos patrimoniais quanto de resultado, bem como o crescimento econômico-financeiro, que justifica-se através das mudanças comparativas nos indicadores financeiros, auxiliado pela análise do Balanço Patrimonial e DRE's, e reiterado pela valorização das cotações na Bolsa de Valores nesse período.

## REFERÊNCIAS

- ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e Valor**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise Financeira de balanços**. 12 Ed. São Paulo: Atlas 2003.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial**, 2º Ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- PADOVEZE, C. L.; BENEDICTO, G. C. **Análise das Demonstrações Financeiras**. 3. ed. São Paulo, 2010.
- ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e Análise de Balanços: Um Enfoque Econômico e Financeiro**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- GITMAN, Lawrence Jeffrey; MADURA, Jeff. **Administração financeira**. São Paulo: Adisson Wesley, 2003.

# ANALISE DOS INDICADORES FINANCEIROS: ESTUDO DE CASO DA EMPRESA COMPANHIA SIDERURGICA NACIONAL (CSN)

SANTOS, Eduarda Gabriella Silva Alves dos<sup>1</sup>  
JUNIOR, Roberio Silvio Azevedo<sup>41</sup>  
SILVA, Roberto César Faria e<sup>42</sup>  
GUIMARÃES, João Guilherme<sup>43</sup>

## RESUMO

Este trabalho assumiu como objetivo fazer uma análise financeira da empresa Companhia Siderúrgica Nacional (CSN), para tanto, utilizou-se dados dos últimos dois balanços patrimoniais da empresa (2017 e 2018). A pesquisa possui caráter descritivo e quantitativo. Foram analisados os índices de liquidez, de rentabilidade e de estrutura de capital. Em relação aos índices de liquidez, observou-se bons resultados (LG = 6,48% e LS = 1,15%) no ano de 2017, entretanto, no ano de 2018, verificou-se uma piora em tais indicadores, inclusive, a LS demonstrou-se insatisfatória, ou seja, a empresa não consegue arcar com seus compromissos de curto prazo na ausência do estoque. No que tange à rentabilidade, todos os indicadores analisados (Margem Líquida - ML, Retorno sobre o Patrimônio Líquido – ROE e Retorno sobre o Ativo – ROA) evoluíram em relação ao primeiro ano de análise, demonstrando que a empresa apresentou bom desempenho para investidores e credores. Por fim, observou-se uma redução no índice de endividamento global de um ano para o outro (83,94% e 82,20%). Assim, observou-se um cenário mais positivo no ano de 2018 se comparado ao ano de 2017.

**Palavra-Chave:** Companhia Siderúrgica Nacional (CSN); Liquidez; Rentabilidade; Estrutura de Capital.

## 1 INTRODUÇÃO

Um dos mais eficientes complexos siderúrgicos integrados do mundo, a Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) atua com destaque em cinco setores: siderurgia, mineração, logística, cimento e energia. Empresa multinacional com orgulho de ser brasileira, a organização acredita e investe no país. Com a força do trabalho de seus mais de 20 mil colaboradores, enfrenta com sucesso os desafios da economia globalizada.

Fundada em abril de 1941, a CSN foi a primeira produtora integrada de aço plano no Brasil, um marco no processo de industrialização do país. Seu aço viabilizou a implantação das primeiras indústrias nacionais, núcleo do atual parque fabril brasileiro. Privatizada em 1993, a Companhia vem, desde então, modernizando-se e diversificando

---

<sup>41</sup> Acadêmicos do 3º Período do Curso de Administração — Campus Norte de Minas

<sup>42</sup> Professor do curso de Administração Unimontes.

<sup>43</sup> Doutorando do Centro de Pós-Graduação e Pesquisa Administração (CEPEAG-UFMG)

sua atuação. O grupo está presente em 18 Estados brasileiros e também atua em dois outros países - Alemanha e Portugal.

Partindo desse pressuposto torna-se importante o presente estudo para analisar as variações ocorridas nos índices financeiros da empresa para saber sua sobrevivência no mercado e conseqüente retorno para seu país de origem. Para tal finalidade, o presente artigo teve como objetivo geral analisar os indicadores financeiros da empresa CSN nos anos de 2017 e 2018. Para atingir esse objetivo, o estudo teve como objetivos específicos analisar a liquidez, rentabilidade e endividamento da empresa (2017 e 2018).

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Demonstração de resultados do exercício**

De acordo com Hoji (2014, p. 255 e 256), “a demonstração de resultado do exercício (DRE) é uma demonstração contábil que apresenta o fluxo de receitas e despesas, que resulta em aumento ou redução do patrimônio líquido entre duas datas. Ela deve ser apresentada de forma dedutiva, isto é. Inicia-se com a Receita bruta operacional e dela deduz-se custos e despesas, para apurar o lucro líquido”. O mesmo afirma que:

A (DRE) demonstra a situação dinâmica da empresa. Isso porque a situação patrimonial de uma empresa altera-se de uma data para outra em função do movimento que ocorre no período compreendido entre as duas datas. Esse movimento (fluxo) é refletido na demonstração de resultados do período. (HOJI, 2014, p. 256).

### **2.2 Balanço patrimonial**

De acordo com Assaf Neto (2005), o balanço patrimonial no Brasil é dividido em quatro tópicos: ativo, passivo exigível, resultados de exercícios futuros e patrimônio líquido. Além das subdivisões como no ativo que possui o circulante, realizável a longo prazo e permanente este último que ainda se divide em investimentos, imobilizado e diferido. O passivo exigível também é subdividido em dois grupos circulante e exigível a longo prazo. Por último temos o patrimônio líquido pode ser representado como uma fotografia da situação financeira da empresa, ou seja, é estática, a empresa pode escolher a data que deseja encerrar para fazer o balanço e obter os resultados, porém a maioria



finaliza no dia 31 de dezembro. Dentro do balanço devem apresentar informações sobre o ativo, passivo e patrimônio líquido de forma agrupada que facilite a análise financeira da empresa, sendo apresentada de ordem decrescente para o grau de liquidez do ativo e de exigibilidade para o passivo e patrimônio líquido. O mesmo afirma que:

Hoji, Masakazu (2014 p. 248) completa com a seguinte afirmação:

O balanço Patrimonial demonstra a situação da empresa em determinado momento. É como se fosse tirado uma fotografia da situação financeira da empresa nesse momento. Cada empresa pode determinar a data de encerramento do balanço conforme suas conveniências, mas a maioria das empresas brasileiras encerra o balanço em 31 de dezembro de cada ano, coincidindo com o encerramento do ano civil. (HOJI; MASAKAZU; 2014, p. 248).

### **2.3 Análise de demonstrações financeiras**

Segundo HOJI (2014) a análise de demonstrações financeiras irá a apresentar a o fluxo de receitas e despesas de uma empresa entre duas datas e o que levará conseqüente ao aumento ou redução do patrimônio líquido. A mesma deve ser apresentada de forma dedutiva onde primeiro obtém a receita bruta e a partir dela se tira os custos e despesas para apurar o Lucro Líquido.

(..) a DRE demonstra a situação dinâmica da empresa. Isso porque a situação patrimonial de uma empresa altera-se de uma data para a outra em função do movimento que ocorre no período compreendido entre as duas datas. É esse movimento (fluxo) é refletido na demonstração de resultados do período. (HOJI, 2014, p.256).

### **2.4 Índices financeiros**

De acordo com HOJI (2014, p.285) “A técnica de análise por meio de índices consiste em relacionar contas e grupos de contas para extrair conclusões sobre tendências e situação econômico-financeira da empresa”.

GITMAN (2010 p. 45) completa com a seguinte afirmação:

Os índices financeiros podem ser divididos, por uma questão de conveniência, em cinco categorias básicas: liquidez, atividade e endividamento, rentabilidade e valor de mercado. Basicamente, os índices de liquidez atividade e endividamento medem risco; os de rentabilidade medem retorno; os de valor de mercado capturam tanto risco como retorno. (GITMAN, 2010, p.45).

### **2.4.1 Indicadores de liquidez**

De acordo com GITMAN (2010) os indicadores de liquidez demonstram a capacidade de a empresa pagar o que deve a curto prazo assim que vencem, ou seja, a facilidade que a empresa tem de pagar suas contas. Dessa forma se os resultados desse indicador se mostrar baixo ou declinante representa dificuldade financeira e falência, além de muitas vezes revelar problema no fluxo de caixa.

ASSAF NETO (2005, p.113) completa com a seguinte afirmação:

Uma grande restrição que se atribui a esses indicadores é a posição de liquidez estática que revelam, isto é, não refletem a magnitude e a época em que ocorrerão as diversas entradas e saídas circulantes. Por exemplo uma empresa poderá apresentar excelente índice de liquidez, medido formalmente por esses indicadores, e não manter, desde que seus direitos ativos venham a se realizar somente após a um trimestre, recursos circulantes o suficiente para fazer frente a suas necessidades de caixa nos próximos três meses.(ASSAF NETO, 2005, p.113).

#### **2.4.1.1 Índice de liquidez geral**

De acordo com HOJI (2014) o índice de liquidez geral representa a capacidade de a empresa pagar sua dívida a longo prazo. Em um exemplo onde o resultado do LG é 1,31 mostra que para cada 1,00 de dívida a empresa tem 1,31 de bens e direitos. Porém é bom ressaltar que se a empresa estiver problemas financeiros a curto prazo um índice bom a longo prazo não será mais válido.

Assaf Neto (2005, p. 114) completa com a seguinte afirmação:

Esse indicador financeiro retrata a saúde financeira a longo prazo da empresa. (...) a importância desse índice para análise da folga financeira pode ser prejudicada se os prazos dos ativos e passivos, considerados em seu cálculo, forem muito diferentes. É recomendado que a análise da liquidez seja desenvolvida de maneira integrada, associando todos os indicadores financeiros com vista em melhor interpretação da folga financeira da empresa. (ASSAF NETO, 2005, p. 114).

#### **2.4.1.2 Índice de liquidez seca**

De acordo com Assaf Neto (2005) apesar dos estoques serem considerados no balanço patrimonial como circulantes de curto prazo na prática para serem transformados em capital em relação com os outros ativos a curto prazo é mais

demorado, da mesma forma ocorre com as despesas pagas antecipadamente que são serviços, utilidades e benéficos a receber. Dessa forma ambos são retirados do cálculo do índice de liquidez seca para se obter um resultado dos recursos que a empresa possui para arcar com os compromissos a curtíssimo prazo.

Visando, dessa maneira, extrair da análise de curto prazo da empresa de baixa liquidez dos estoques e das despesas antecipadas, criou-se o índice liquidez seca, que é obtido mediante a relacionamento dos ativos circulantes de maior liquidez (disponível, valores a receber e aplicações financeiras de curto e curtíssimo prazo). (ASSAF NETO, 2005, p. 113).

O índice de liquidez seca é calculado pela fórmula apresentada a seguir (ASSAF NETO, 2005):

$$\text{Índice de liquidez seca} = \frac{\text{Ativo circulante} - \text{estoques} - \text{Despesas Antecipadas}}{\text{Passivo Circulante}}$$

#### **2.4.2 Índices de rentabilidade.**

Os índices de rentabilidade de acordo com Hoji (2010) medem o quanto está rendendo os investimentos, insucesso da empresa. Esse indicador é calculado sobre as Receitas Líquidas porém algumas vezes pode ser viável calcular somente sobre as Receitas Brutas (deduzidas somente das Vendas canceladas e Abatimentos).

Assaf Neto (2005, p.118) ressalta:

Ressalta-se ainda, que os analistas em geral dispõem grandes atenções aos indicadores de rentabilidade, os quais costumam exercer significativa influência sobre as decisões que envolvem a empresa em análise, tomadas tanto no mercado de crédito como no mercado acionário. (ASSAF NETO, 2005, p. 118).

##### **2.4.3.1 Margem de lucro bruto**

“A margem de lucro bruto mede a porcentagem de cada unidade monetária de venda que resta após o pagamento dos custos dos produtos vendidos. Quanto mais alta essa margem, melhor (ou seja, menor o custo relativo dos produtos vendidos)”. (GITMAN, 2010, p. 52). O mesmo propõe fórmula para seu cálculo.

### 2.4.3.2 Retorno sobre o ativo total

De acordo com Gitman (2010, p.55) o retorno sobre o ativo total “mede a eficácia geral da administração de uma empresa em termos de geração de lucros com ativos disponíveis. Quanto maior for, melhor”.O autor propõe a seguinte fórmula:

$$\text{Resumo do Ativo Total} = \frac{\text{Lucro disponível para os acionistas ordinários}}{\text{Ativo total}}$$

### 2.4.3.3 Resumo do capital próprio

Segundo Gitman (2010, p.55) “mede o retorno obtido no investimento do capital dos acionistas ordinários da empresa. Em geral, quanto mais alto o ROE, melhor para os acionistas”.

O resumo do capital próprio é calculado através da seguinte fórmula:

$$\text{Resumo do capital próprio} = \frac{\text{Lucro disponível para os acionistas ordinários}}{\text{Patrimônio dos acionistas ordinários}}$$

### 2.4.4 Endividamento Geral

“O índice de endividamento geral mede a proporção dos ativos totais financiada pelos credores da empresa. Quanto maior o índice, maior o volume relativo de capital de outros investidores usado para gerar lucros na empresa”. (GITMAN, 2010, P.50).

O endividamento geral é calculado através da seguinte fórmula

## 3 METODOLOGIA

Quanto ao objetivo, a pesquisa caracterizou-se como pesquisa descritiva. De acordo com Gil (2008, p. 87) as “pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinado fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. Para o autor este tipo de pesquisa é realizado, principalmente, quando o

trabalho em questão foca em técnicas padronizadas de coleta de dados e estrutura a pesquisa em cima disso.

Quanto à natureza, foi utilizada a pesquisa quantitativa, que segundo Malhotra (2005, p. 114) essa pesquisa procura quantificar os dados. O mesmo ainda afirma que:

Ela busca uma evidencia conclusiva, que é baseada em amostras grandes e representativas e de, alguma forma, aplica análise estatística. Contrastando com a pesquisa qualitativa, as descobertas da pesquisa quantitativa podem ser tratadas como conclusivas e utilizadas para recomendar um curso de ação final. (MALHOTRA, 2005, p. 114).

Para a realização da pesquisa foi realizado um estudo de caso, que segundo Gil (2008, p. 57) “é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados”.

Além do estudo de caso, foi utilizada a pesquisa bibliográfica a partir de material selecionado, constituído a partir de fontes primárias e secundárias com o objetivo de compreender a teoria para utilizá-la na prática.

A pesquisa bibliográfica segundo Marconi e Lakatos (2003, p.183):

Abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc., até meios de comunicação orais: rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais: filmes e televisão. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferencias seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas, quer gravadas (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 183).

A unidade de análise do estudo se deu através de uma pesquisa documental que, segundo Marconi e Lakatos (2003, p.174), a fonte de coleta de dados da pesquisa “está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias. Estas podem ser feitas no momento em que o fato ou fenômeno ocorre, ou depois”.

#### **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS**

Para realizar a análise da liquidez, rentabilidade e endividamento foram coletados os Balanços Patrimoniais e as DREs da empresa correspondentes aos anos de

2017 e 2018. A seguir apresentam-se os resultados obtidos através dos índices calculados.

#### 4.1 Análise de liquidez

A análise dos índices de liquidez procura fornecer um indicador que mostra a capacidade da empresa de pagar suas dívidas. Dessa forma, foi calculada a partir de dois índices: índice de liquidez geral e índice de liquidez seca.

De acordo com o GRÁFICO 01, a empresa CSN apresentava uma liquidez geral muito boa em ambos os anos. Apesar de haver uma diminuição no índice de 2018 em, aproximadamente, 2,07 em relação ao ano anterior, ou seja, o mesmo ainda permaneceu alto mostrando um bom desempenho.

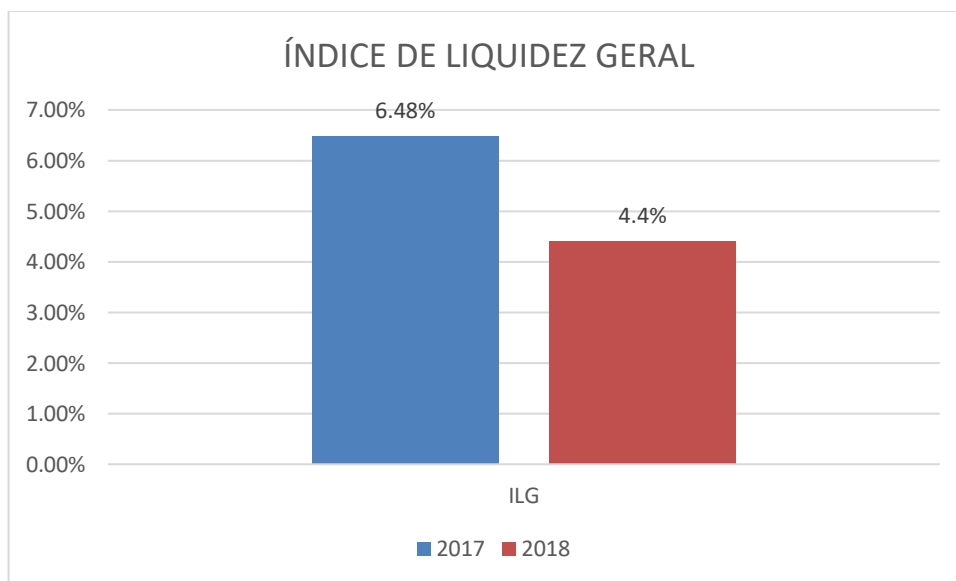


GRÁFICO 01 – Índice de Liquidez Geral entre 2017 e 2018.  
Fonte: Pesquisa direta, 2019.

Quanto ao índice de liquidez seca (GRÁFICO 02), nota-se que a empresa dispunha de capital suficiente para quitar suas dívidas no ano de 2017, porém no próximo ano esse índice caiu, mostrando que na ausência do estoque em 2018 a mesma não conseguiria mais quitar com suas dívidas, apresentando um índice de 0,76%.

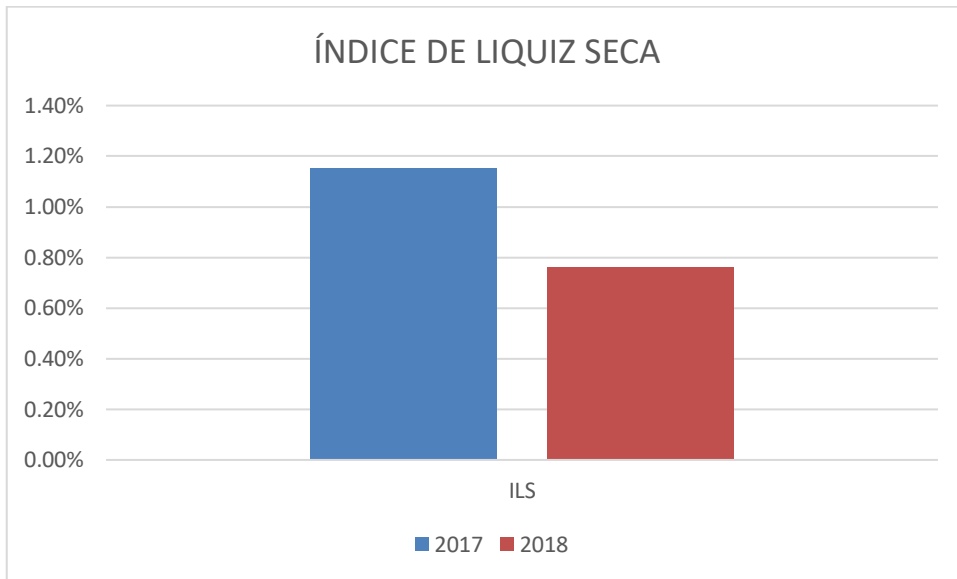


GRÁFICO 02 – Índice de Liquidez Seca entre 2017 e 2018.  
 Fonte: Pesquisa direta, 2019.

### 4.3 Análise de rentabilidade

A análise de rentabilidade visa avaliar os lucros da empresa em relação às vendas, os ativos ou investimento dos proprietários. Para essa análise foram calculadas as margens de lucro bruto (ML), Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE) e Retorno sobre o Ativo (ROA).

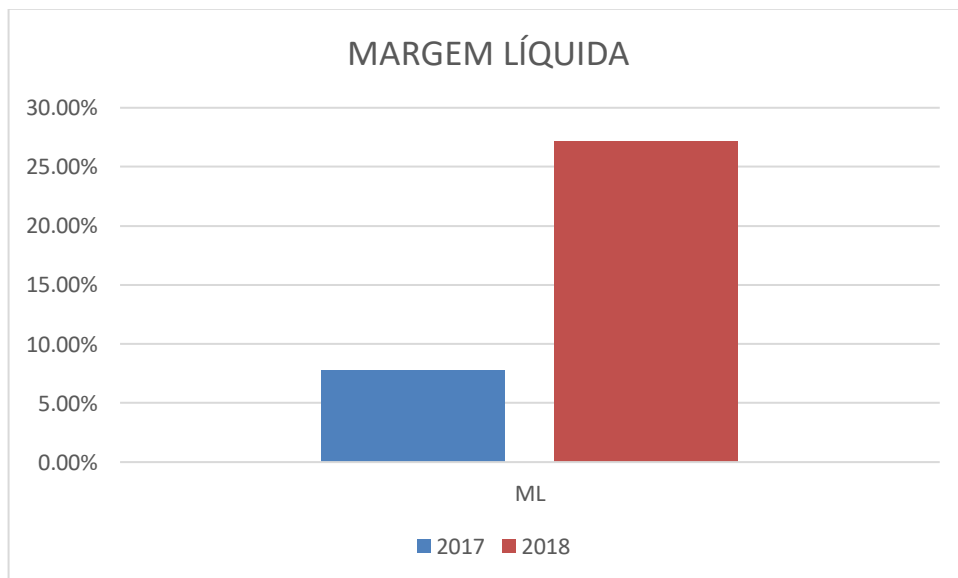


GRÁFICO 03 – Margem líquida em 2017 e 2018.  
 Fonte: Pesquisa direta, 2019.

Pelo GRÁFICO 03, percebe-se que a margem de lucro líquida teve um aumento de aproximadamente 19,4% em relação ao ano anterior. Essa aumentose deu, principalmente, pelo fato de o custo dos produtos vendidos ter diminuído.

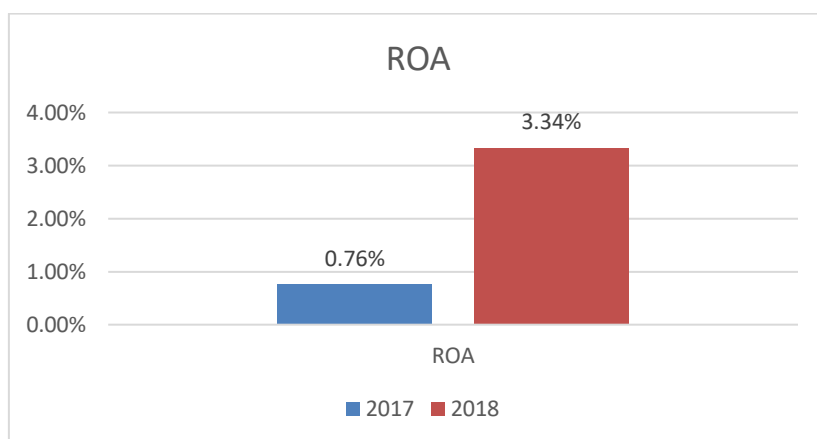


GRÁFICO 04 – ROA em 2017 e 2018.  
Fonte: Pesquisa direta, 2019.

Houve também uma melhora no retorno sobre o ativo, no qual em 2017 era de 0,76% este aumentou para 3,34% no ano seguinte (GRÁFICO 04). Nota-se, portanto, uma maior capacidade da empresa de gerar lucros a partir dos seus ativos, ou seja o ganho gerado a partir do capital investido, aumentando dessa forma o interesse de investidores sobre a empresa.

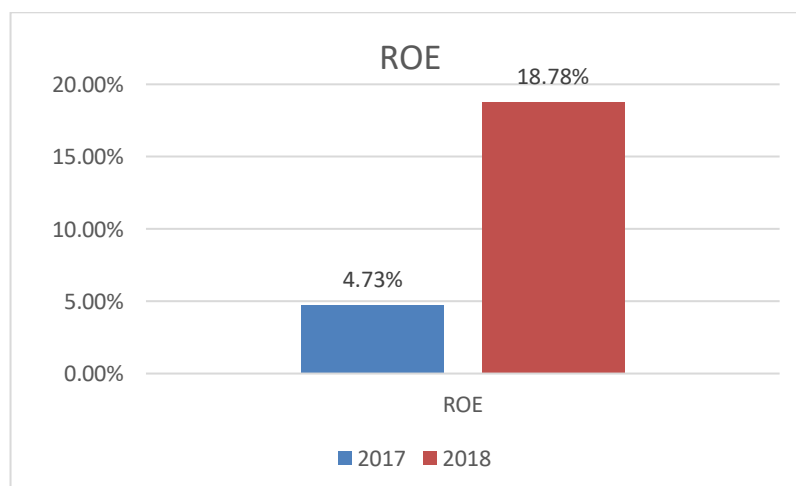


GRÁFICO 05 – ROE em 2017 e 2018.  
Fonte: Pesquisa direta, 2019.



A empresa CSN teve uma melhora também no índice de Retorno Sobre o Patrimônio Líquido o que levando em consideração o resultado do ROA mostra empresa está gerando bons ganhos com o dinheiro em caixa. Em 2018 apresentou um resultado de 18,78% diferente de 2017 que foi de 4,73%. Com esses resultados dá segurança ao investidor que tem interesse na empresa, pois mostra o quanto que a empresa gera de retorno para cada centavo que o acionista aplica na organização.

#### 4.4 Índice de endividamento

Devido aos resultados dos índices mencionados anteriormente já era esperado que o endividamento da empresa em questão fosse alto o que não é um problema gravíssimo pois mostra que a mesma trabalha bastante com o capital de terceiros. Foi possível observar (GRÁFICO 06) que houve um sensível para queda nos resultados de 2017 para 2018 de 83,94% para 82,20%.

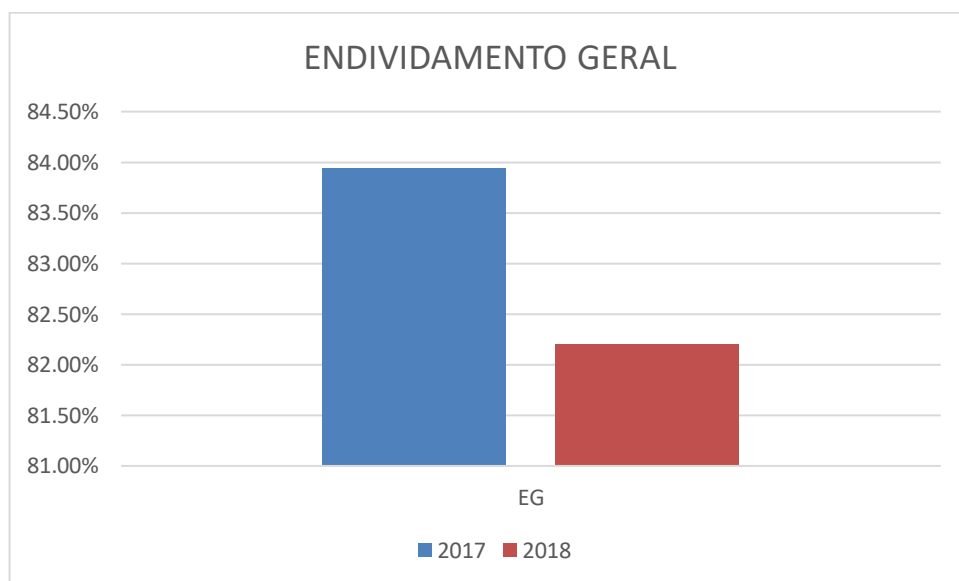


GRÁFICO 05 – Endividamento geral em 2017 e 2018.  
Fonte: Pesquisa direta, 2019.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse artigo teve como objetivo analisar as variações que ocorreram nos indicadores de liquidez, de atividade e de rentabilidade da empresa CSN – Companhia

Siderúrgica Nacional, entre os anos de 2017 e 2018.

A análise de liquidez foi calculada a partir de dois índices: liquidez geral e liquidez seca. Verificou-se que a empresa possuía uma boa solidez em 2017, contudo, no ano seguinte, teve uma queda de 0,39 no índice de liquidez seca e, com isso, a empresa já não conseguiria mais quitar suas dívidas. Para a análise da rentabilidade, calculou-se diversas margens de lucro, o retorno sobre o patrimônio líquido e retorno sobre o ativo. Através destes cálculos, notou-se que ao contrário das análises mencionadas anteriormente, esta se mostrou boa em 2018, se comparado com o ano anterior. A margem de lucro bruto subiu 4,65%, a margem de lucro operacional teve um aumento de 21,24%, e a margem de lucro líquido apresentou um aumento de 19,4%. O retorno sobre ativo e sobre o patrimônio líquido também sofreram mudanças positivas, aumentaram 2,58% e 14,05% respectivamente de um ano para o outro.

Portanto ocorreram mudanças nos indicadores financeiros analisados neste período, onde pode-se constatar que de forma geral os índices de liquidez pioraram e os indicadores de rentabilidade da CSN aumentaram consideravelmente.

Recomenda-se a realização de estudos mais recentes na empresa que considerem a análise de um maior número de índices por um período de tempo maior, tendo resultados mais objetivos.

## REFERÊNCIAS

CSN (Companhia Siderúrgica Nacional). **Quem somos**. Disponível em: <<http://www.csn.com.br/defaultpit.asp?idioma=0&conta=45>>. Acesso em: 09/05 jun 2019.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e Valor**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira e orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial**. 11ed. São Paulo: 2014.

MALHOTRA, Naresh K. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Pearson, 2005.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo : Atlas, 2003.

# ANÁLISE DE SEMELHANÇAS TEÓRICAS ENTRE ARTIGOS SELECIONADOS DA ÁREA DE GESTÃO DE PROJETOS

Débora Cristina Pereira<sup>44</sup>, Juliana Batista Lopes<sup>1</sup>, Maria Clara Oliveira Reis<sup>1</sup>, Sarah Silva Santos<sup>1</sup>, Thalita Vieira Gonçalves<sup>1</sup>, Reginaldo Moraes de Macedo<sup>45</sup>

## Introdução

A Gestão de Projetos configura-se como área do conhecimento útil, sendo descrita por Kerzner[1] como o planejamento, programação e controle de uma série de tarefas integradas de forma a atingir seu objetivo com êxito, para benefício dos participantes do projeto.

Diante da incerteza no cenário das organizações, sua prática é considerada estratégica, uma vez que permite a aplicação de conhecimento, ferramentas, habilidades e técnicas às atividades do projeto (PMI - Project Management Institute) [2], visando maximizar tempos, movimentos e resultados. Além disso, contribui para uma melhor integração entre os profissionais e departamentos envolvidos.

Valeriano[3] destaca que os projetos têm por características comuns o fato de possuírem objetivos definidos, não serem repetitivos, poderem ser medidos física e financeiramente, serem limitados no tempo e darem origem, expandirem ou aprimorarem atividades, sejam elas novas ou já existentes. O resultado, produto final dos mesmos, é definido como sendo um material, informação, serviço ou ambos.

Quanto às divergências iniciais dos projetos, eles apresentam-se em muitas formas e tamanhos, podendo ser de curto prazo, empreendimentos de baixo custo, durando poucos dias e necessitando de poucos recursos, ou de médio e longo prazo, podendo representar empreendimentos ambiciosos, durando anos e exigindo grandes recursos financeiros e materiais, altos níveis de habilidade técnica e científica e estruturas de administração complexas (NORO e BRONZATTI [4]).

Porém, embora a Gestão de Projetos aponte muitas vantagens, vale salientar que neste ramo é imprescindível considerar alguns quesitos para que haja um desempenho satisfatório e gere resultados positivos. Como exemplo, podem ser citados os processos para a construção de cada projeto, as competências gerenciais, já que os gestores desempenham papel central na dinâmica funcional das organizações, tipologia e ciclo de vida dos projetos, dentre outras características.

Dada a importância do assunto em questão, o objetivo deste trabalho é analisar semelhanças teóricas entre artigos selecionados da área de Gestão de Projetos, buscando evidenciar a necessidade e relevância da mesma no âmbito organizacional.

## Materiais e Métodos

A construção desta pesquisa ocorreu em função de uma atividade em sala referente à disciplina de Métodos e Técnicas de Pesquisa em Administração, na qual foram disponibilizados 53 artigos científicos relacionados ao assunto, retirados da biblioteca online Spell – *ScientificPeriodicalsElectronic Library*. Posteriormente, foram divididos entre seis equipes, cabendo a cada uma delas produções acadêmicas diferentes das demais.

Para a elaboração deste trabalho, analisou-se dez dos artigos através de uma abordagem qualitativa, exploratória e de base bibliográfica. A técnica de pesquisa aplicada para estudo dos mesmos foi a análise de conteúdo, e no que concerne aos resultados, esta pesquisa apresenta resultados parciais.

## Resultados e Discussões

As informações observadas mostram a relevância dada pelos autores ao esclarecimento do conceito de projeto antes do aprofundamento do tema escolhido, sendo Kerzner [1], o escritor mais recorrido como embasamento para tal explicação. Essa estratégia é empregada a fim de possibilitar aos leitores melhor compreensão das ideias, relações e discussões posteriores.

Segundo o autor, projeto é um empreendimento que possui objetivo específico, o qual consome recursos, é multifuncional e atua sob condições de prazo, custo e qualidade, buscando atender às exigências das partes interessadas (KERZNER [1]).

Além disso, é apresentado características comuns referentes à área de Gestão de Projetos, tais como as

---

<sup>44</sup>Acadêmico(a) do curso de bacharelado em Administração da Universidade Estadual de Montes Claros

<sup>45</sup>Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais. Mestre em Desenvolvimento Social pela Universidade Estadual de Montes Claros. Professor do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico e Estratégia Empresarial.

competências gerenciais, tipologia, ciclo de vida, fatores de sucesso e nível de maturidade dos projetos, grupos de processos de gestão de projetos e áreas do conhecimento relacionados ao tema, fazendo-se necessário uma breve exposição destes aspectos.

Conforme Quinn, Faerman, Thompson e McGrath[5], os gestores são responsáveis por disseminar uma visão de coletivo, estimular a aprendizagem e a excelência no contexto de trabalho. Para tanto, diante das diversas demandas existentes no mercado, as competências gerenciais, dentre as quais destacam-se a Comunicação eficaz, Fomento de um ambiente de trabalho produtivo, Planejamento e organização, Compreensão de si mesmo e dos outros, Administração de conflitos e Convívio com a mudança, são fundamentais para a harmonia com o ambiente de trabalho requerida dos gestores, visando auxiliar na tomada de decisão e na resolução de impasses produtivos.

Quanto à tipologia, os projetos são divididos em três tipos: projeto de financiamento, criado com a missão de atender a instituições financiadoras; projeto de investimento, que possui características como duração e tamanho pré-estabelecidas; e o projeto de pesquisa, cujo foco é encontrar respostas e solucionar problemas (CONSALTER, [6]).

Já o ciclo de vida de um projeto, diz respeito às suas fases - iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento (PMI[2]), atividades, riscos, recursos e influência das partes envolvidas (KOLOTELO [7]), enquanto os grupos de processos combinam fases de projeto pertencentes à mesma área do conhecimento em Gestão de Projetos.

Os fatores de sucesso, por sua vez, referem-se não somente aos elementos do sistema gerencial que afetam o sucesso do negócio, mas também às métricas para avaliação de êxito do projeto.

Além destas características abordadas nos artigos estudados, é ressaltado a importância, necessidade e eficácia da utilização da Gestão de Projetos em diferentes setores, como o da Construção Civil, de Eletrodomésticos, tecnológico e o setor público, mais especificamente, distribuidora de energia elétrica e prefeitura.

## Considerações Finais

A Gestão de Projetos constitui uma ferramenta significativa e estratégica para o planejamento e desenvolvimento de projetos em diferentes setores, ganhando cada vez mais notoriedade entre as estruturas organizacionais. Sua prática permite a aplicação de conhecimento, ferramentas, habilidades e técnicas às atividades do projeto (PMI [2]), visando otimizar tempos, movimentos e resultados. Ademais, favorece uma melhor integração entre os profissionais e departamentos envolvidos.

Ao analisar as semelhanças teóricas entre artigos da Gestão de Projetos, evidenciando a necessidade e relevância da mesma no âmbito organizacional, pretendeu-se com este estudo constatar a eficácia da sua utilização e seus pontos principais em comum, além de contribuir de alguma maneira para despertar a atenção e o interesse para a área. Por fim, levando em consideração o cenário de constante mudança no qual a Gestão de Projetos está inserida, sugere-se a realização de novas pesquisas mais aprofundadas sobre o assunto.

## Referências

[1] KERZNER, H. **Gestão de Projetos**. Bookman Editora, 2009 apud MAIA, J. L.; DI SERIO, L. C. Uma Análise Bibliométrica Multifontes sobre a Geração de Valor ao Acionista e a Gestão de Projetos, Programas e Portfólios. **Revista de Gestão e Projetos - GeP**, v. 8, n. 2, 2017.

[2] PMI - Project Management Institute. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos**. Pmbok, Guide, 2004 e 2013. PDF. 5 de junho de 2019.

[3] VALERIANO, D. L. Gerência em Projetos: pesquisa, desenvolvimento e engenharia. São Paulo: **Makron Books**, 1998 apud NORO; BRONZATTI, B. A influência das características do gestor no sucesso da Gestão de Projetos. **Revista Gestão e Projetos – GeP**, v. 4, n. 1, 2013.

[4] NORO; BRONZATTI, B. A influência das características do gestor no sucesso da Gestão de Projetos. **Revista Gestão e Projetos – GeP**, v. 4, n. 1, 2013.

[5] QUINN, R. E.; FAERMAN, S. R.; THOMPSON, M. P.; MCGRATH, M. **Competências gerenciais: princípios e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 3ª ed. 2003 apud LIMA; ARAGÃO; GUIMARÃES. Competências gerenciais em Gestão de Projetos: Estudo em grandes empresas do setor da Construção Civil, em Minas Gerais. **Revista Gestão e Projetos – GeP**, v. 7, n. 2, 2016.

[6] CONSALTER, M. A. S. **Elaboração de projetos: da introdução a conclusão**. 6 ed. Curitiba: Ibpx, 2007.

[7] KOLOTELO, J. **Nível de maturidade em gerenciamento de projetos: Levantamento nas indústrias do Estado do Paraná**. Dissertação de mestrado em Engenharia de produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2008.

[8] NUNES; BELLINI. Maturidade em Gestão de projetos em distribuidora de energia elétrica. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 14, n. 1, 2011.

[9] MOUTINHO; KNISS; MACCARI. A influência da Gestão de projetos na estratégia de transferências voluntárias de recursos da União para municípios brasileiros: O caso de uma prefeitura de médio porte. **Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE**, v. 12, n. 1, 2013.

[10] LIMA; ARAGÃO ; GUIMARÃES. Competências gerenciais em Gestão de Projetos: Estudo em grandes empresas do setor da Construção Civil, em Minas Gerais. **Revista Gestão e Projetos – GeP**, v. 7, n. 2, 2016.

# OPORTUNIDADES E DESAFIOS DE EMPREENDER NO SETOR DE CLÍNICAS POPULARES DE SAÚDE NA CIDADE DE MONTES CLAROS-MG: um estudo de caso

Laurice Santos Ferreira<sup>1</sup>, Simone Gelmini Araújo<sup>2</sup>,

## RESUMO

Uma maior preocupação e gasto com a saúde pelos brasileiros representam não isoladamente, fatores que fomentam o crescimento do setor de clínicas de especialidades médicas no Brasil. O presente artigo propõe a verificação do fator concorrência nesse setor, na cidade de Montes Claros-MG. Utilizou-se de pesquisa descritiva e considerando a classificação de pesquisas e o procedimento empregado, a pesquisa pode ser denominada de bibliográfica. A captação de dados realizou-se através de pesquisa efetivada na plataforma de buscas GOOGLE® no dia 01/05/2019 das palavras-chaves 'CLINICAS' e 'MÉDICAS' e adotado como critério de inclusão, os 10 primeiros resultados apresentados. O estudo prossegue na elaboração de ranking com o objetivo de demonstrar a posição das empresas perante avaliação de clientes. Ao fazer a análise da concorrência, é possível verificar através dos resultados obtidos que as empresas estudadas são concorrentes diretos, em destaque o Centro de Especialidades Bom Jesus que dentre os resultados, obteve maior número de características análogas à Policlínica Bem Estar. O Estudo finaliza sugerindo à empresa Policlínica Bem Estar que adote como estratégia para aumentar sua competitividade, a revisão de seu posicionamento no mercado, com foco no estabelecimento de diferenciação entre a empresa e seus concorrentes.

**Palavras-Chave:** Clínicas populares de especialidades médicas, análise de concorrência

## 1 INTRODUÇÃO

O espaço ocupado no caótico setor da saúde pública (CASTRO, 2016) e uma maior preocupação com a saúde por parte das pessoas (GRANDELLE, 2016), podem ser fatores que não de maneira isolada, colaboram para o crescimento do setor de clínicas populares de especialidades médicas pois, conforme Filho (1999, p.110) o cidadão brasileiro usa os serviços privados de assistência médica, hospitalar e laboratorial como alternativa ao atendimento público que não satisfaz às suas necessidades. Visando produzir reflexões baseando-se neste contexto, este trabalho foi elaborado, tendo por escopo a cidade de Montes Claros/MG.

Quanto aos objetivos, foram adotados como geral verificar o fator concorrência no setor de clínicas populares de especialidades médicas localizadas em Montes Claros/MG e especificamente realizar ranqueamento das empresas que compõem o setor, adotando como critério a avaliação dos clientes.

No que diz respeito à divisão deste trabalho, o mesmo foi dividido em discursões teóricas sobre os temas gestão estratégica e posicionamento de mercado; quanto ao método utilizado, a captação e análise dos dados foram realizadas com base em pesquisas bibliográficas e a coleta de informações por meio da plataforma de buscas nomeada Google® cujo critério de inclusão de dados foi a consideração dos 10 primeiros resultados obtidos através da pesquisa realizada no dia 1º de maio de 2019, que são as empresas: 1) Centro de Especialidades Bom Jesus; 2) Clínica Sempre Saúde; 3) Clínica Bom Jesus; 4) Clínica Médica e Psicológica; 5) Policlínica Bem Estar; 6) Clínica Médica; 7) Centro Das Consultas; 8) IMED; 9) Clínica São Jose; 10) Complexo Médico Pró Vida; e por fim, são apresentados e discutidos os resultados obtidos.

---

<sup>1</sup> Acadêmica do curso de Administração da Universidade Estadual de Montes Claros- Unimontes

<sup>2</sup> Professora Orientadora do curso de Administração da Universidade Estadual de Montes Claros- Unimontes

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### Gestão estratégica

Para Camargo (2017, p.01) “gestão estratégica é o gerenciamento de todos os recursos de uma organização para alcançar objetivos e metas (...) representa uma maneira de gerir toda uma empresa com foco em planos estratégicos que passam por toda a estrutura organizacional.” E Schmidt (2018) complementa ao conceituar gestão estratégica como “ o gerenciamento dos planos de ação e objetivos definidos para o sucesso de uma empresa” já Camargo (2017) ainda ressalta “que Gerenciamento Estratégico não é o mesmo que Planejamento Estratégico, mas o primeiro deve estar 100% alinhado com o segundo” e Campos (2009) complementa ao afirmar que “há uma grande diferença entre Gestão Estratégica e Planejamento Estratégico”.

Natal (2018) ainda complementa a definição de gestão estratégica como um “processo contínuo, que inicia fora da organização e desdobra-se dentro dela, e interativo, por consistir em uma série de etapas que são repetidas ciclicamente, que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente.” E Bezerra (2014) acrescenta ao afirmar que gestão estratégica é um processo contínuo e integrado que visa auxiliar a administração no gerenciamento da organização.

Por sua vez Silva (2002) afiança:

(...)projetar o futuro, é definir o plano de ação para alcançar algo desejado, satisfatório, eficaz. Para isso se faz necessário uma análise da organização, de suas características, objetivos, pontos fracos e fortes, das ameaças que poderão obstar o alcance daquilo que é desejado e das oportunidades que se aproveitadas, poderão proporcionar o resultado planejado. (SILVA, 2002, p.03)

### Planejamento estratégico

Bower(1966)<sup>3</sup> citado por Filho (1974, p. 08) observava que os dirigentes comprometidos com um planejamento estratégico sistemático são altamente bem sucedidos porque pensam profunda, criativa e continuamente em termos da pergunta: "O que estamos tentando fazer e como podemos fazer isto de maneira mais rentável considerando a concorrência?". Mas afinal, o que significa o termo planejamento estratégico?

Segundo Maximiano (2000, p. 175) planejamento é,

(...)definido como sendo uma: Ferramenta que as pessoas e organizações usam para administrar suas relações com o futuro. É uma aplicação específica do processo decisório. As decisões que procuram, de alguma forma, influenciar o futuro, ou que serão colocadas em prática no futuro, são decisões de planejamento (MAXIMIANO, 2000, p. 175).

É a partir do processo de planejamento estratégico que a empresa se move em direção a atingir o sucesso e para construir o futuro, através de um comportamento proativo, na qual é possível antecipar e prever, considerando o cenário presente e futuro, prevendo acontecimentos eventuais do mercado (SAMPAIO, 2004).

Para Robbins (2003, p. 116), o planejamento estratégico é considerado como sendo "planos que se aplicam à organização como um todo, estabelecendo seus objetivos globais e posicionando-a em termos do ambiente". Bateman e Snell (2009) pontuam que o planejamento estratégico é considerado um grupo de processos que embasam, sobre os objetivos e as estratégias de longo prazo, as tomadas de decisões.

Filho (1974, p.10) ainda caracteriza planejamento estratégico como uma metodologia de pensamento participativo, utilizada para definir a direção que a empresa deve seguir, através da descoberta de objetivos válidos e não-subjetivos e completa ao afirmar que o produto final da utilização desta metodologia é um documento escrito chamado Plano Estratégico.

---

<sup>3</sup> Marvin Bower, consultor de empresas há mais de 30 anos, que no ano de 1966 publicou o livro *The Will to Manage*.

## **Elaboração do planejamento estratégico**

Segundo Oliveira (2007), a elaboração do planejamento estratégico de uma empresa, inclui, de maneira geral, identificar as oportunidades e as ameaças, a avaliação dos pontos fortes e dos pontos fracos. Envolve também a análise da capacidade real e do potencial da empresa de aproveitar as oportunidades oferecidas pelo seu ambiente externo e também a sua capacidade de enfrentar as ameaças do mesmo. Através do Planejamento Estratégico que os objetivos e metas a serem alcançadas, são expostas, na qual são incluídas ações que são essenciais para a finalização do processo (OLIVEIRA, 2007).

Segundo Sampaio (2004), são três as etapas que formam a metodologia do planejamento estratégico: a) filosófica: mostra a filosofia da empresa, aquilo que a organização se propõe e acredita; b) analítica: sujeita a alterações em função das turbulências do mercado, tem o propósito de mapear o ambiente interno e externo das empresas e; c) decisória: é a definição de onde a organização quer chegar e quais os caminhos mais apropriados.

Para Bateman e Snell (2009) existem, para a elaboração do planejamento estratégico, seis passos que consistem no estabelecimento da missão, da visão e dos objetivos; análise das oportunidades externas e ameaças; análise de forças e fraquezas internas (análise strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT)), a formulação de estratégia, a implementação da estratégia e por fim, controle estratégico. Já no ponto de vista de Certo (2003), as seis etapas da elaboração do planejamento estratégico se tratam de definir os objetivos organizacionais, enumerar formas alternativas e atingir os objetivos, desenvolver premissas sobre quais cada alternativa se baseia, escolher a melhor alternativa para atingir os objetivos, desenvolver planos para perseguir a alternativa escolhida e colocar os planos em ação.

## **Análise SWOT**

### **Conceito de Análise SWOT**

De acordo com Rodrigues et al (2005), a análise SWOT foi criada por dois professores da Havard Business School e depois aplicada por dezenas de acadêmicos. Kenneth Andrews e Roland Cristensen, criaram a análise SWOT para estudar a competitividade de uma organização, baseada em quatro variáveis: Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). De acordo com Tavares (2010, p. 20), “a análise SWOT é uma das várias ferramentas utilizadas para elaboração do planejamento estratégico. No entanto, o planejamento contempla a relação entre as condições externas e internas”.

A análise SWOT, de acordo com Martins (2006), é considerada uma prática comum que acontece em empresas que são guiadas pelo planejamento estratégico e pelo marketing, sendo algo que tem um grau de dificuldade considerável para se produzir. No entanto, já que os cenários na qual a organização atua estão em constante mutação, a prática contínua da elaboração da matriz SWOT pode levar o profissional a obter uma visão melhor de seus negócios.

A análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análises de cenário (ou análises de ambiente), sendo usada como base para a gestão e o planejamento estratégico de uma organização. É um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão (DAYCHOUW, 2007, p. 8).

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2004 p. 188) a “função da análise SWOT é cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos. Esse cruzamento forma uma matriz com quatro células, e para cada célula haverá uma indicação de que rumo tomar”.

Segundo Ferrell; Hartline (2009, p.130) “um dos maiores benefícios da análise SWOT é que ela gera informações e perspectiva que podem ser compartilhadas entre as diversas áreas funcionais da empresa”. Já na opinião de Oliveira; Perez; Silva (2005, p. 44) “a análise do ambiente interno é uma das mais delicadas do processo de planejamento, à medida que demanda uma avaliação crítica das políticas e procedimentos estabelecidos há muito tempo dentro da empresa”.

## **Elaboração da análise SWOT**

De acordo com o Nakagawa (2011, p. 1),

O uso da ferramenta Análise SWOT é razoavelmente simples. O mais difícil é identificar os reais pontos fortes e fracos da empresa, as oportunidades mais vantajosas e as ameaças mais importantes do ambiente competitivo em que o negócio está enquadrado (NAKAGAWA, 2011, p. 1).

O Quadro 01 descreve alguns pontos chave relacionados a análise SWOT.



## Quadro 01 – Matriz SWOT

Análise Interna	Análise Externa	
	Oportunidades	Ameaças
<b>Pontos Fortes</b>	<b>Política de ação ofensiva</b> Aproveitamento: área de domínio da empresa	<b>Política de ação defensiva</b> Enfrentamento: o: área de risco enfrentável
<b>Pontos Fracos</b>	<b>Política de manutenção</b> Melhoria: área de aproveitamento potencial	<b>Política de saída</b> Desativação: área de risco acentuado

**Fonte:** Chiavenato e Sapiro (2003, p. 188)

É de suma importância uma organização conhecer seus pontos fortes e fracos. Neto (2011, p. 18) resume ao afirmar que “(...) diante do conhecimento dos pontos fortes ou fracos, e das oportunidades e ameaças a organização, esta pode adotar estratégias que visem buscar sua sobrevivência, manutenção ou seu desenvolvimento”.

## Clínicas populares de especialidades médicas

Clínicas médicas populares de saúde são instituições voltadas ao atendimento de pessoas que não têm condições de pagar por atendimentos de saúde particulares, bem como aquelas que não conseguem acesso ao atendimento no sistema de saúde pública. Essas clínicas oferecem consultas com clínicos gerais e especialistas, prestando também atendimento odontológico em alguns modelos de negócio, e disponibilizando acesso a exames e outros serviços médicos através de parcerias ou não, com profissionais e demais empresas, a valores acessíveis, sem burocracia e com atendimento facilitado (DOCCTOR MED, 2016).

Em colaboração a este conceito pode se afirmar que, este tipo de estabelecimento reúne um grande número de médicos, cobram cerca de R\$ 100,00 (cem reais) por consulta, suas unidades costumam se atentar ao conforto aos clientes e prestadores de serviço, com serviços de telemarketing próprios e que não objetivam fazer concorrência com grandes centros médicos de atendimento e que crescem aproveitando o aumento do poder de compra das classes C e D. (BERNARDO, 2015).

Castro (2016) complementa “com o espaço ocupado no caótico setor da saúde, elas (as clínicas médicas de saúde populares) já surgem até mesmo preparadas para prestar atendimento especializado em um só segmento (...)”. No entanto, JR. (2011, p. 113) afirma que “num país de tantos doentes e de endêmica pobreza da nossa população, um modelo alternativo de acesso à saúde, por certo tem grandes possibilidades de sucesso”.

## Posicionamento Estratégico de Mercado

A estratégia empresarial deve ser usada para planejar e identificar os recursos estratégicos das organizações, assegurando um nível adequado de investimentos nestes recursos, de forma a possibilitar um espaço para a sua marca no mercado. (ANTONI, MEDEIROS, MEURER, 2013, p. 432) ainda segundo os mesmos autores “entende-se que o posicionamento de mercado deriva de um trabalho estratégico que congrega, entre outras ações, a identificação das competências da organização e Uggioni (2011) complementa “a criação ou desenvolvimento de uma marca forte tem função ímpar no processo de decisão de compra do consumidor, por isso cada vez mais empresas preocupam-se com a imagem que transmitem ao mercado”.

Azevêdo (2007) apud (KOTLER, 1998) coopera “o posicionamento é uma força poderosa do marketing, onde cada organização e seus segmentos conduzem suas ações, visando a estabelecer uma presença única para si e para seus produtos no mercado” e Oliveira e Campomar (2007) apud (KOTLER, 1998) “posicionamento é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de maneira que ocupem uma posição competitiva distinta e significativa nas mentes dos consumidores-alvos.

DI MINGO (1988:34-38) citado por Oliveira e Campomar (2007, p.42), sobre a definição de posicionamento de mercado, contribui ao que “diz respeito ao processo de identificação e seleção de um segmento, verificação da posição dos competidores e definição de estratégias competitivas, envolvendo, ainda, a determinação dos fatores chave de sucesso, conhecimento das necessidades e interesses do mercado, identificação das forças e fraquezas da empresa e dos seus concorrentes e o desenvolvimento de habilidades para criar e sustentar vantagens competitivas.

Azevêdo (2007, p. 02) expressa sua opinião afirmando que “a competitividade também pode ser alcançada por meio da diferenciação dos produtos e não apenas por meio de redução de preços” e Gouvêa e Niño (2010, p. 06) manifestam-se citando Kotler & Keller (2006: 312-315) no que se refere à diferenciação, ressaltando cinco dimensões de diferenciação, nas quais uma oferta de mercado pode ser diferente das demais, baseada: no produto, no serviço, nos funcionários, no canal e na imagem:

### Quadro 02- Variáveis de diferenciação

Produto	Serviços	Funcionários	Canal	Imagem
Forma	Facilidade de pedido	Competência	Cobertura	Símbolos
Características	Entrega	Cortesia	Especialidade	Mídia
Desempenho	Instalação	Credibilidade	Desempenho	Atmosfera
Conformidade	Treinamento do cliente	Confiabilidade		Eventos
Durabilidade	Consultoria	Capacidade de		
Confiabilidade	ao cliente	resposta		
Facilidade de reparo	Manutenção e reparo	Comunicação		
Estilo	Serviços diversos			
Design				

Fonte: Gouvêa e Niño (2010, p. 06) apud KOTLER. Administração de marketing (2006: 313-315)

Vale ressaltar que conforme Uggioni (2011, p.51) apud Kotler e Pfoertsch (2008) “afirmam que a identificação do posicionamento da marca permite à empresa identificar quais são suas vantagens diante da concorrência, quais são os motivos de compra dos clientes bem como o conhecimento do que representa a marca para o cliente e Aaker (1998, p. 115) mencionado por Uggioni (2011, p.51) relata que “uma marca bem posicionada terá atraente posição competitiva, suportada por fortes associações, ficará muito bem colocada com um atributo desejável [...] ou ocupará posição distinta daquela dos concorrentes.”

## 3 MÉTODO

O tipo de pesquisa realizada será a descritiva que caracteriza se frequentemente como “estudo que procura determinar status, opiniões ou projeções futuras nas respostas obtidas. A sua valorização está baseada na premissa que os problemas podem ser resolvidos e as práticas podem ser melhoradas através de descrição e análise de observações objetivas e diretas” Cerro & Bervian (apud UFPR, 2000).

Corroborar para conceituação DUARTE e FURTADO (2000) “descreve um fenômeno ou situação mediante um estudo realizado em determinado contexto espacial e temporal. Tem como objetivo principal descrever as características de determinada população, ou fenômeno, ou então o estabelecimento de relações entre variáveis e, em alguns casos, a natureza dessas relações”. As técnicas utilizadas para a obtenção de informações são bastante diversas, destacando-se os questionários, as entrevistas e as observações.

Para captação de dados, foram realizadas também, pesquisas específicas na plataforma de buscas, mundialmente conhecida e nomeada como GOOGLE®, durante o período de 01 de abril de 2019 a 18 de maio do mesmo ano, que após seleção e respeitando critérios pré- estabelecidos, foram agrupados e permitiram a análise de concorrência da empresa estudada. Considerando a classificação de pesquisas conforme o procedimento empregado, a pesquisa pode ser denominada de bibliográfica: O procedimento técnico utilizado para colher as informações necessárias, próprio da pesquisa bibliográfica “que utiliza técnicas de levantamento e seleção de material, técnicas para leitura e para o apontamento (fichamento). ” (DUARTE; FURTADO, 2000, p.46). Deste modo, por meio de dados secundários desta pesquisa, posto que é informação que outros reuniram para outras finalidades. Desta forma, o presente projeto, com base nessas fontes, interpreta, elabora sínteses e reflexões acerca do conteúdo pesquisado.

Complementa Lakatos (2010, p. 166) ao afirmar que pesquisa bibliográfica “abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto”.

Com a finalidade de complementar os dados obtidos, será realizado estudo de caso, pois uma das principais características deste, é a premissa de se fomentar uma pesquisa profunda e detalhada. Para Gil (2010, p. 37) o estudo de caso “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento...”.

Este estudo terá por escopo a análise e o posicionamento competitivo da Policlínica Bem Estar Saúde perante o mercado de clínicas populares de especialidades médicas na cidade de Montes Claros-MG por meio da análise de atributos obtidos a partir de pesquisas realizadas. E no que diz respeito ao processo de captação dos dados que para RUMMLER e SPÍNOLA (2007) “representa importante etapa da pesquisa, pois aspectos referentes aos procedimentos, técnicas e instrumentos empregados estão relacionados com a acurácia e precisão dos resultados(...)” foi adotado o método:

Pesquisa realizada por meio da plataforma de buscas nomeada GOOGLE® no dia 1º de maio de 2019 das palavras-chaves ‘CLINICAS’ e ‘MÉDICAS’ das informações obtidas, foi adotado como critério de inclusão, os 10 primeiros resultados que se constituíram em: 1) Centro de Especialidades Bom Jesus; 2) Clínica Sempre Saúde; 3) Clínica Bom Jesus; 4) Clínica Médica e Psicológica; 5) Policlínica Bem Estar; 6) Clínica Médica; 7) Centro Das Consultas; 8) IMED; 9) Clínica São Jose e; 10) Complexo Médico Pró Vida. No que se refere ao critério de exclusão, o mesmo consiste na consideração de apenas uma empresa por associação comercial e/ou distância mínima de 200 metros entre os pontos comerciais pertencentes ao mesmo grupo comercial, nesta situação permanecerá a empresa que aparecer em posição superior na ordem de apresentação dos dados na pesquisa realizada.

Ou seja, deu-se o prosseguimento à pesquisa, desconsiderando o terceiro resultado “Clínica Bom Jesus” por se tratar do mesmo grupo comercial Bom Jesus e ainda estar localizado geograficamente a menos de 100 metros do resultado “Centro de Especialidades Bom Jesus”, e por este ser apresentado primeiro na ordem dos resultados da pesquisa será mantido.

Definidas inicialmente, as empresas a serem consideradas, uma tabela foi confeccionada e preenchida com informações disponíveis na própria plataforma de buscas Google®, sites ou páginas oficiais das empresas pesquisadas e/ou ainda páginas da internet de propriedade do governo federal, composta dos seguintes campos: Empresas, CNPJ, logotipo, localização geográfica, atividade econômica principal/secundárias, área de atuação/nicho, possui filiais, ano de fundação/tempo de mercado, horário de atendimento, possui site e análise de clientes no Google® e ainda, foi confeccionado ranking baseado na avaliação de clientes.

## **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **Caracterização Da Empresa**

A Policlínica Bem Estar foi fundada em março de 2006 na cidade de Montes Claros- MG por três irmãos cuja formação profissional é baseada na área de saúde, ao iniciar as operações tinha somente três funcionários e era gerenciada pelos sócios proprietários<sup>4</sup>. Treze anos se passaram desde sua fundação, entretanto, a característica familiar da empresa é bem marcante no que tange a estrutura organizacional, uma vez que, as diretorias da empresa são compostas por membros da família e os processos decisórios partem do comportamento da mesma perante o negócio.

---

<sup>4</sup> Informações extraídas de documento interno produzido pela empresa Policlínica Bem Estar Saúde- Manual de Conduta Ética.

Em confluência, ZORZANELLI (2011) afirma que “os conceitos apresentados relativos à empresa familiar, são baseados no tripé propriedade, gestão e continuidade, todos partindo do comportamento da família em relação à empresa” ainda ZORZANELLI (2011) cita Ulrich (1997) a fim de reforçar que num sentido mais amplo, a empresa familiar se define como uma aquela cuja propriedade e administração – no sentido do controle sobre as decisões operativas – estão nas mãos de uma ou mais pessoas da família.

## **Análise de Concorrência**

É fundamental definir o termo concorrência que para Nunes (2018) “ é geralmente utilizado para designar o grau de competitividade ou de rivalidade existente entre empresas ou outras entidades que oferecem produtos ou serviços semelhantes (substitutos) e que competem entre si pelos mesmos mercados ou segmentos de mercado” já Marques (2017) complementa o conceito ao alegar que existem dois tipos de concorrência:

Concorrência direta diz respeito às empresas que oferecem produto/serviço iguais, com a mesma faixa de preço, utilizam ponto de venda semelhantes e possuem tipos de negociação similares, e por conta disso, atingem o mesmo nicho de mercado e público-alvo. E Concorrência indireta nesse tipo de concorrência, as empresas não oferecem o mesmo tipo de produto/serviço, mas atingem o mesmo perfil de público-alvo através da estratégia de substituição, o que acaba influenciando na decisão do cliente. MARQUES, 2017 p. 01

Com o intuito de verificar o fator concorrência no setor de clínicas populares de especialidade médicas inicialmente, foi confeccionado o Quadro 03, que tem por objetivo auxiliar a análise dos dados.

Pode-se observar, baseando-se no fator Atividade Econômica que excetuado o resultado Clínica Médica, todos os demais se tratam de concorrentes diretos, pode-se afirmar ainda, a presença de mais algumas similaridades entre a filial da Policlínica Bem Estar localizada na Rua Dom Pedro II na cidade de Montes Claros-MG e os demais negócios estudados, desde a média de tempo em atuação no mercado, a existência de filiais e a adoção de site próprio como estratégia comercial até a localização geográfica. Podendo ser destacada a localização da empresa Bem Estar e Centro de Especialidades Bom Jesus que estão localizados na mesma rua, a uma distância de 55 metros uma da outra, com um tempo estimado de 1 minuto de caminhada.

É válido destacar que o Centro de Especialidades Bom Jesus é a empresa dentre as marcas estudadas, com maior número de características análogas a Policlínica Bem Estar pois, além da proximidade geográfica, as empresas possuem área de atuação parecida, adoção de site próprio, atividade econômica, horário de atendimento similar, cerca de dez anos de atuação no mercado de clínicas médicas e ainda avaliação de clientes na plataforma Google®, entretanto, vale observar que a melhor avaliação é do Centro de Especialidades Bom Jesus, com 5 estrelas em detrimento a 2,8 estrelas da Policlínica Bem Estar.

Quadro 03 - ANÁLISE DE CONCORRÊNCIA - PRINCIPAIS RESULTADOS DA PESQUISA "CLÍNICAS MÉDICAS" REALIZADA PELA FERRAMENTA DE BUSCA GOOGLE

Empresa	CENTRO DE ESPECIALIDADES BOM JESUS	CLÍNICA SEMPRE SAÚDE	CLÍNICA MÉDICA PSICOLÓGICA	POLICLÍNICA BEM-ESTAR	CLÍNICA MÉDICA*	CENTRO DAS CONSULTAS	IMED	CLÍNICA SÃO JOSÉ	COMPLEXO MÉDICO PRÓ-VIDA
CNPJ	04.792.243/0002-78	11.091.459/0001-90	06.091.839/0001-37	07.798.591/0001-33	24.227.686/0001-60	14.914.518/0001-45	03.595.888/0001-76	07.342.208/0001-38	21.996.650/0001-48
Logotipo					**				
Localização Geográfica	Rua D. Pedro II, 151 - Centro - Montes Claros/MG, 39.400-060	Rua Dom João Pinheiro, 446 Centro Montes Claros, MG Brasil	R. Carlos Pereira, 180 - Centro, Montes Claros - MG, 39.400-063	R. Dom Pedro II, 104 - Centro, Montes Claros - MG, 39.400-038	Avenida Coronel Prates, 348 - Centro, Montes Claros - MG, 39.400-104 Edifício Alhamas Mir Center	Prapa Hôrcato Alves, 170 - Centro, Montes Claros - MG, 39.400-103	Avenida Coronel Prates, 361 - Centro, Montes Claros - MG, 39.400-104	R. Serra Mará, 118 - Centro, Montes Claros - MG, 39.400-100	Av. Nossa Sta. de Fátima, 719 - São João Tuleia, Montes Claros - MG, 39.402-369
Atividade Econômica principal/Serviços	Atividade médica ambulatorial com recursos para realização de exames complementares	Atividade médica ambulatorial com recursos para realização de procedimentos cirúrgicos/Atividade médica ambulatorial com recursos para realização de exames complementares	Atividade médica ambulatorial com recursos para realização de exames complementares	Atividade médica ambulatorial com recursos para realização de exames complementares	Atividade médica ambulatorial com recursos para realização de exames complementares	Atividade médica ambulatorial com recursos para realização de exames complementares	Atividade médica ambulatorial com recursos para realização de exames complementares	Atividade médica ambulatorial com recursos para realização de exames complementares	Atividade médica ambulatorial com recursos para realização de exames complementares
Área de Atuação/Nicho	Localizado na região central de Montes Claros/MG	Localizado na região central de Montes Claros/MG	Localizado na região central de Montes Claros/MG	Localizado na região central de Montes Claros/MG	Localizado na região central de Montes Claros/MG	Localizado na região central de Montes Claros/MG	Localizado na região central de Montes Claros/MG	Localizado na região central de Montes Claros/MG	Localizado na região sul de cidade de Montes Claros/MG, compreendendo um total de 31 bairros
Período Início	2009/10 anos	2009/10 anos	2007/12 anos	2006/13 anos	1992/27 anos	2027/7 anos	2003/16 anos	2007/14 anos	Não
Ativo de Encerramento/Tempo de Mercado	Sig - Sec 07:50 as 18:00 Sab: Fecido Dom: Fecido	Sig - Sec 07:00 as 19:00 Sab: 07:00 as 12:00 Dom: Fecido	Sig - Sec 08:00 as 17:00 Sab: Fecido Dom: Fecido	Sig - Sec 08:00 as 18:00 Sab: 08:00 as 12:00 Dom: Fecido	Sig - Sab: 06:00 as 20:00 Dom: Fecido	Sig - Sec 08:00 as 18:00 Sab: Fecido Dom: Fecido	Sig - Sec 07:00 as 19:00 Sab: 07:00 as 11:30 Dom: Fecido	Sig - Sec 07:30 as 18:00 Sab: Fecido Dom: Fecido	2017/3 anos
Horário de Atendimento	Sig - Sec 07:50 as 18:00 Sab: Fecido Dom: Fecido	Sig - Sec 07:00 as 19:00 Sab: 07:00 as 12:00 Dom: Fecido	Sig - Sec 08:00 as 17:00 Sab: Fecido Dom: Fecido	Sig - Sec 08:00 as 18:00 Sab: 08:00 as 12:00 Dom: Fecido	Sig - Sab: 06:00 as 20:00 Dom: Fecido	Sig - Sec 08:00 as 18:00 Sab: Fecido Dom: Fecido	Sig - Sec 07:00 as 19:00 Sab: 07:00 as 11:30 Dom: Fecido	Sig - Sec 07:30 as 18:00 Sab: Fecido Dom: Fecido	Sig - Sec 07:00 as 18:00 Sab: 07:00 as 12:00 Dom: Fecido
Período Fim	5	4.4	2.3	2.8	***	3.5	3.5	3.5	3.8
Análise de Clientes no Google	5	4.4	2.3	2.8	***	3.5	3.5	3.5	3.8

1 Com base em informação cadastral disponível no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica

\*\*Coluna se refere a complexo comercial de aluguel de salas e não empresa individual

\*\*\* Não foi realizado logo de Empresas em pesquisas realizadas

Fonte: Própria Autor

Inclusive é observável, que das marcas estudadas apenas duas possuem menos de dez anos de atuação no mercado, que são o Centro das Consultas com sete anos de atuação e o Complexo Médico Pró-Vida com apenas três anos, deste último ainda pode ser enfatizado que é a única empresa, dentre os resultados, cuja localização e atuação é na região sul da cidade de Montes Claros/MG e além disso, tem a característica ‘Atividade Econômica Principal/Secundárias’ dentre as mais diversificadas, com destaque as atividades de atendimento hospitalar, serviços de perícia técnica relacionados à segurança do trabalho e atividades de atendimento em pronto-socorro e unidades hospitalares para atendimento a urgências.

É apropriado ressaltar que o resultado Clínica Médica em pesquisas direcionadas, apontaram se tratar de um centro comercial de aluguel de salas denominado Condomínio Edifício Athenas Max Center, onde são oferecidos diversos serviços à população incluindo atendimentos em saúde, estética e bem-estar até serviços como consultoria jurídica dentre outros, não se tratando de atividades econômica a que este trabalho se dedica, todavia, o resultado representa em uma perspectiva maior, um concorrente indireto da Policlínica Bem Estar. Já no que diz respeito à Climep- Clínica Médica, a marca se trata de uma empresa credenciada pelo Detran (Departamento Estadual de Trânsito) dedicada a execução de atendimentos obrigatórios nos processos de emissão ou renovação da Carteira Nacional de Habilitação (CNH), área cuja a Policlínica Bem Estar não é atuante até o término deste trabalho.

No que tange os resultados Clínica Sempre Saúde, Centro das Consultas e Imed é visto que, atuam com relevante concorrência à Policlínica Bem Estar uma vez que, possuem a mesma área de atuação e atividades econômicas similares, apresentam melhor avaliação de clientes no Google® com 4,4 estrelas para Clínica Sempre Saúde e 3,5 estrelas cada, para o Centro das Consultas e Imed, contudo, oferecem serviços menos diversificados conforme o item ‘Atividade Econômica principal/Secundárias’ em comparação a Policlínica Bem Estar.

E por último, o resultado Clínica São José tem 3,5 estrelas de avaliação de Clientes no Google®, porém, apresenta como atividades econômicas: serviços combinados de escritório e apoio administrativo e atividade odontológica serviços estes, que não são ofertados pela Policlínica Bem Estar. Conforme demonstrado no quadro 04 , baseado na avaliação dos clientes a empresa melhor posicionada é o Centro de Especialidades Bom Jesus, em seguida a Clínica Sempre Saúde (2º lugar no ranking) e o Complexo Médico Pró-Vida (3º lugar no ranking); compartilhando a quarta posição Centro das Consultas, Imed e Clínica São José; e a Policlínica Bem Estar aparece ocupando o quinto lugar superando apenas a Climep- Clínica Médica e Psicológica (6º lugar), e o resultado clínica Médica não possui avaliação.

#### **Quadro 04:** Ranking de avaliações de clientes - Google ®

<b>Colocaç ão</b>	<b>Empre sa</b>	<b>Avaliaç ão</b>
1º	Centro de Especialidades Bom Jesus	5
2º	Clinica Sempre Saúde	4,4
3º	Complexo Médico Pró-Vida	3,8
4º	Centro das Consultas	3,5
	Imed	3,5
	Clínica São Jose	3,5
5º	Policlínica Bem Estar	2,8 ☆
6º	Climep -Clínica Médica Psicológica	2,3 ☆
7º	Clínica Médica	*

Fonte: Próprio autor.

Considerando as informações captadas em confronto a discursão sobre posicionamento estratégico é possível afirmar que é importante a Policlínica Bem Estar tomar ações voltadas a melhora da imagem da empresa junto aos clientes e repensar o posicionamento estratégico adotado uma vez que, a mesma têm a segunda pior nota no critério de avaliações de Clientes no Google® e conforme Uggioni (2011) é tendência a preocupação por parte das empresas na criação e no desenvolvimento de uma marca forte uma vez que, a mesma gera influência no processo de decisão de compra do consumidor. Além disso, Azevêdo (2007) em colaboração de Oliveira e Campomar (2007) corroboram no que diz respeito à importância das empresas investirem em um posicionamento de mercado a fim de, que o mesmo possa contribuir para a diferenciação entre a empresa e seus concorrentes como também, fomente a percepção de que a primeira afirme-se como a de maior valor perante as demais (OLIVEIRA E CAMPOMAR (2007, p.42) apud TOLEDO E HEMZO, 1991:12-13.).

Ainda com relação a diferenciação, e reforçado por Kotler (2000: 309) mencionado por Gouvêa e Niño (2010, p. 05) onde tratam a diferenciação como um ato de desenvolver um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa das ofertas de seus concorrentes, têm se um ponto importante para Policlínica Bem Estar uma vez que, baseada nas informações presentes no Quadro 03, sete de oito resultados têm atividades econômicas similares a empresa estudada, tendo por destaque o resultado Centro de Especialidades Bom Jesus que possui o maior número de características análogas a empresa estudada e ainda tem distanciamento geográfico de menos de sessenta metros da Policlínica Bem Estar representando a importância de uma tomada de decisão perante a criação de diferenciais.

## Aplicação da ferramenta SWOT

Conforme este estudo demonstrou, conhecer o setor no qual a empresa está inserida, seus concorrentes e suas próprias limitações como também, suas potencialidades, é importante para manutenção de qualquer empresa operante no mercado; em consonância Daychouw (2007, p.8) vem ressaltar que a análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer estas análises de cenário (ou análises de ambiente), sendo usada como base para a gestão e o planejamento estratégico de uma organização e constituindo-se de um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão.

Rodrigues et al (2005) vem esclarecer que a empresa é tida como competitiva no longo prazo se ela possui alinhados, os seus pontos fortes e os fatores críticos de sucesso para atender as oportunidades do mercado. E objetivando uma análise um pouco mais aprofundada do setor estudado, deu-se a aplicação da ferramenta SWOT.

### Quadro 05 – Matriz SWOT – Setor de Clínicas de Especialidades Médicas

<b>FORÇAS INTERNAS POTENCIAIS</b>	<b>FRAQUEZAS INTERNAS POTENCIAIS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferenciação nos serviços prestados</li> <li>• Alternativa ao sistema público de saúde</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausência de diferenciação perante concorrentes</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES EXTERNAS POTENCIAIS</b>	<b>AMEAÇAS EXTERNAS POTENCIAIS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• crescimento promissor do setor no mercado</li> <li>• o atendimento público de saúde é considerado insatisfatório</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• concorrência direta</li> <li>• possibilidade da entrada de novos concorrentes diretos e indiretos</li> <li>• instabilidade econômica</li> <li>• Mudanças nas políticas de regulação do setor</li> </ul>

**Fonte:** Próprio autor.

Considerando as informações elencadas em confronto a discursão sobre posicionamento estratégico é possível afirmar que é importante a tomada de ações voltadas ao estabelecimento de diferenciação perante os concorrentes pois, a concorrência direta e instabilidade econômica representam ameaças relevantes aos negócios; já com relação as oportunidades, o setor apresenta-se como alternativa ao sistema público de saúde além da, prestação de serviços variados à população.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As diversas variáveis tais quais, a economia, o desenvolvimento tecnológico, as características socioculturais, a política, a natureza, a concorrência e até mesmo características internas, possuem influência direta nos negócios. No processo decisório da empresa é necessário visualizar as mudanças que ocorrem tanto no ambiente externo quanto no ambiente interno para que suas decisões gerenciais tragam excelência nos seus resultados.

A observação do fator concorrência da empresa Policlínica Bem Estar, promovida com dados disponíveis da plataforma de buscas Google®, possibilitou a exposição de marcas concorrentes com semelhanças em questões estratégicas como a localização geográfica e o tipo de serviços ofertados. Entretanto, foi possível observar que a Policlínica Bem Estar representada no quadro 3 por uma de suas filiais, tem vantagem competitiva, levando em consideração o item 'Atividade Econômica Principal/ Secundária' *versus* 'Área de Atuação/Nicho' por ser dentre as marcas citadas, com maior diversidade de serviços ofertados mas, vale ressaltar que possui como concorrente direto, o Centro de Especialidades Bom Jesus, que dentre todas as empresas tem maior número de características análogas sendo uma das mais relevantes, a proximidade geográfica entre as empresas. Ao fazer a análise da concorrência, é possível verificar que a empresa pode ser mais competitiva, intensificando as suas forças e investindo em diferenciais.

Esse estudo teve como limitação a impossibilidade de se generalizar em relação as estratégias encontradas já que para isto seria necessário a avaliação quantitativa e qualitativa de outras clínicas de especialidades médicas. Outro entrave à realização da pesquisa, foi a análise de concorrência ter sido realizada por meio de dados da plataforma de pesquisas GOOGLE®, que não se trata de bibliografia oficial e os dados recolhidos na mesma, abordam informações prestadas que podem ser alteradas conforme as interações dos usuários a qualquer tempo, tornando assim os dados captados voláteis. Outras clínicas e material bibliográfico poderiam ser pesquisados como melhoria, a fim de se otimizar as estratégias encontradas.

## REFERÊNCIAS

ANTONI, Verner Luis; MEDEIROS, Janine Fleith de; MEURER, Aline Mara.

**Posicionamento Estratégico de Mercado: Definição de uma Proposta de Valor para uma Marca de Produtos de Limpeza.** 2013. Race, UNOESC, v 12, n 2, p 431- 458, jul. / dez. 2013

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: novo cenário competitivo.** Tradução Bazán Tecnologia e Linguística Ltda. 2. ed. São Paulo: Atlas. 2009.

CAMARGO, Renata Freitas de. **Tudo sobre Gestão Estratégica e as principais perguntas que devem ser respondidas para desenvolver a estratégia ideal ao seu negócio.** 2017. Disponível em: < <https://www.treasy.com.br/blog/gestao-estrategica/> > Acesso em 29 mai 2019.

CAMPOS, Wagner. **O que é gestão estratégica?.** 2009. Disponível em: < <https://administradores.com.br/artigos/o-que-e-a-gestao-estrategica> > Acesso em 29 mai 2019.

CASTRO, Marinella. **Mercado da Saúde: Clínicas particulares surfam na onda do preço popular.** 2016. Disponível em: < [http://www.em.com.br/app/noticia/economia/2016/02/28/internas\\_economia,738311/clinicas-particulares-surfam-na-onda-do-preco-popular.shtml](http://www.em.com.br/app/noticia/economia/2016/02/28/internas_economia,738311/clinicas-particulares-surfam-na-onda-do-preco-popular.shtml) > Acesso em 02 fev 2019.

CERTO, S. C. **Administração moderna.** 9 ed. São Paulo: Prentice Hall. 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier. 2004.



CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier. 2003.

DAYCHOUW, Merhi. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport. 2007.

DUARTE, Viana Simone; Furtado, Sueli Maria. **Manual de elaboração de monografias e projetos de pesquisas**. 2 ed. Montes Claros: Unimontes. 2000.

FERRELL, O. C.; HERTLINE, Michael D.. **Estratégia de Marketing**. Tradução All Tasks e Marlene Cohen. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning. 2009.

FILHO, Luiz Tavares Pereira. **Iniciativa Privada e Saúde. Estudos avançados 13**. 1999. Disponível em: < [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-40141999000100011](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40141999000100011) > Acesso em 22 mai 2019.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

GOUVÊA, Maria Aparecida; Niño, Fanny Mori. **A Diferenciação no Processo de Posicionamento de Marketing e o Setor de Turismo**. 2010. Disponível em: < <file:///C:/Users/Murilo/Desktop/25-2537-1-PB.pdf> > Acesso em 04 jun 2019.

GRANDELLE, Renato. **Ibope: Saúde é a maior preocupação do eleitor em 19 capitais**. 2016. Disponível em <<https://oglobo.globo.com/brasil/ibope-saude-a-maior-preocupacao-do-eleitor-em-19-capitais-19996686>>. Acesso em: 03 fev 2019.

JR., Igor Master. **Clínica Médica Popular - Como Criar e Administrar**. São Paulo: Editora Intercrizar. 2010

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas. 2010.

MARQUES, Roberto. **Entenda o Conceito de Concorrência Direta e Indireta**. 2017. Disponível em: < <https://www.ibccoaching.com.br/portal/mercado-trabalho/conceito-de-concorrencia-direta-e-indireta/>> Acesso em 04 jun 2019.

MARTINS, Leandro. **Marketing: Como se tornar um profissional de sucesso**. 1. ed. São Paulo: Digerati Books. 2006.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas. 2000.

\_\_\_\_\_. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

NATAL, Isabelle. **Gestão estratégica: planejamento estratégico na empresa MG Corretora de Seguros LTDA.** 2018. Disponível em <<https://www.riuni.unisul.br/handle/12345/6602>> Acesso em 03 jun 2019.

NETO, Eduardo Ribeiro. **Análise SWOT – Planejamento Estratégico para Análise de Implantação e Formação de Equipe de Manutenção em uma Empresa de Segmento Industrial.** 2011. Disponível em: <[http://www.icap.com.br/biblioteca/172349010212\\_FORMATADA.pdf](http://www.icap.com.br/biblioteca/172349010212_FORMATADA.pdf)>. Acesso em 10 jan 2019.

NUNES, Paulo. **Concorrência (conceito, definição, significado, o que é).** 2018. Disponível em: <<http://knoow.net/cienceconempr/gestao/concorrencia/>> Acesso em 04 jun 2019

OLIVEIRA, Braulio; CAMPOMAR, Marcos Cortez. **Revisitando O Posicionamento Em Marketing.** 2007. Disponível em: <[http://www.unifal.com.br/Bibliotecas/Artigos\\_Cientificos/REVISITANDO%20O%20POSICIONAMENTO%20EM%20MARKETING.pdf](http://www.unifal.com.br/Bibliotecas/Artigos_Cientificos/REVISITANDO%20O%20POSICIONAMENTO%20EM%20MARKETING.pdf)> Acesso em 04 jun 2019.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática.** São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JR., J. H.; SILVA, C. A. S. **Controladoria Estratégica.** 3 ed. São Paulo: Atlas. 2005.

RECEITA FEDERAL- MINISTÉRIO DA FAZENDA. **Consulta CNPJ.** Disponível em <[https://www.receita.fazenda.gov.br/pessoajuridica/cnpj/cnpjreva/cnpjreva\\_solicitacao2.asp](https://www.receita.fazenda.gov.br/pessoajuridica/cnpj/cnpjreva/cnpjreva_solicitacao2.asp)> acesso em 01 mai 2019.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: Mudanças e Perspectivas.** São Paulo: Saraiva. 2003.

RODRIGUES, Jorge Nascimento; et al. **50 Gurus Para o Século XXI.** Lisboa: Centro Atlântico.PT. 2005.

RUMMLER, Guido; SPÍNOLA, Aracy Witt de Pinho. **Processo de Capitação de Dados: Categorias e Tendências na Pesquisa Brasileira em Áreas de Saúde.** PHYSIS: Rev. Saúde Coletiva, Rio de Janeiro, 17(1):157-172, 2007

SAMPAIO, C. H. **Planejamento estratégico.** Porto Alegre: Sebrae-RS. 2004.

SCHMIDT, Rafael. **Gestão Estratégica: Entenda a Importância para a sua Empresa.** 2018. Disponível em: <<https://ucj.com.br/gestao-estrategica-para-empresas/>> Acesso em 29 mai 2019.

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica.** São Paulo: Atlas. 2005.

TAVARES, Maurício. **Comunicação Empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática.** 3ed. São Paulo: Atlas, 2010.

UFPR - Universidade Federal do Paraná. **Tipos de Pesquisa.** 2000. Disponível em: <<http://www.ergonomia.ufpr.br/Tipos%20de%20Pesquisa.pdf>>. Acesso em: 11 fev 2019.

UGGIONI, Suzane Fenali. **Estudo sobre o posicionamento de mercado da marca de uma empresa do setor químico, localizada no sul de Santa Catarina em relação à região da AMREC, AMESC e AMUREL.** 2011 Disponível em: <  
<http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/676/1/Suzane%20Fenali%20Ugioni.pdf> > Acesso em 04 jun 2019.

ZORZANELLI, Giovanni. **Conceito de empresa familiar.** 2011. Disponível em: <  
<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/conceito-de-empresa-familiar/51036/> > Acesso em 19 fev 2019.

# IMPACTO DA INVESTIGAÇÃO LAVA JATO NA SAÚDE FINANCEIRA DA COMPANHIA JBS EM 2017

FONSECA, Ana Luíza de Souza<sup>1</sup> MAIA,  
Natália Grazielle Barbosa<sup>1</sup> SIVA, Roberto  
César Faria e<sup>2</sup>

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo apontar os reflexos do envolvimento de membros da companhia JBS em investigações de corrupção e lavagem de dinheiro, realizadas no ano de 2017, ao desempenho financeiro da empresa. Para tanto, realizou-se uma análise quantitativa utilizando os demonstrativos financeiros da organização, balanços patrimoniais e demonstrações de resultados de exercício presentes no site da empresa (anos de 2016 e 2017). Os índices avaliados foram: liquidez geral, retorno sobre o ativo, retorno sobre o capital próprio e composição do endividamento. Comparou-se os dados adquiridos nos períodos de estabilidade (2016) e instabilidade (2017). Os indicadores econômico-financeiros apresentaram bons resultados, destaca-se uma redução do endividamento de curto prazo (42,8% em 2016 para 35,34% em 2017), um aumento no retorno sobre o capital próprio (2,83% em 2016 para 3,92% em 2017), ou seja, uma evolução de 1,09 pontos percentuais. Também, observou-se uma elevação no retorno sobre os ativos (de 0,68% no ano de 2016 para 0,94% no ano de 2017). Por fim, entende-se que, apesar da ampla repercussão das investigações que ocasionaram o agravamento do caos do cenário político brasileiro, a JBS não apresentou diminuição da saúde financeira.

**Palavras-chave:** JBS; Corrupção; Lavagem de dinheiro; Desempenho Financeiro.

## THE IMPACT OF THE LAVA JATO INVESTIGATION IN THE FINACIAL HEALTH OF JBS COMPANY IN 2017

### ABSTRACT

This paper aims to show the impact of the involvement of members of the JBS company in investigations of corruption and money laundering, carried out in 2017, on the financial performance of the company. For this purpose, a quantitative analysis was performed using the organization's financial statements, balance sheets and statements of results for the year (2016 and 2017). The indices evaluated were: general liquidity, return on assets, return on equity and composition of indebtedness. We compared the data acquired during periods of stability (2016) and instability (2017). The economic-financial indicators showed good results, a reduction in short-term debt (42.8% in 2016 to 35.34% in 2017), an increase in return on equity (2.83% in 2016 to 3.92% in 2017), an increase of 1.09 percentage points. Also, there was an increase in the return on assets (from 0.68% in 2016 to 0.94% in 2017). Finally, it is understood that,

---

<sup>1</sup> Acadêmicas do 3º Período do Curso de Administração da Universidade Estadual de Montes Claros (Unimontes)  
— Campus Montes Claros

<sup>2</sup> Professor do curso de Administração Unimontes.

despite the wide repercussion of the investigations that caused the worsening of the chaos of the Brazilian political scenario, JBS did not show a decrease in financial health.

**Keywords:** JBS; Corruption; Money laundry; Financial Performance.

## **1 INTRODUÇÃO**

A empresa JBS, fundada na década de 1950, corresponde hoje à maior indústria de alimentos de todo o mundo. Além do campo alimentício, a companhia ainda atua em setores relacionados ao seu core business como couros, biodiesel, colágeno, sabonetes, glicerina e envoltórios para embutidos, bem como possui negócios de gestão de resíduos, embalagens metálicas e transportes (JBS, s.d.). O diversificado portfólio da corporação conta com marcas conhecidas internacionalmente como Seara, Friboi, Gold KistFarms, Swift e mais. Conforme divulgado no site oficial da organização, ela, atualmente, está presente em 16 países, possuindo cerca de 230 mil colaboradores e atendendo cerca de 275 mil clientes em 190 países (JBS, s.d.). O forte programa de aquisições de unidades no exterior nos anos anteriores à 2016 foi responsável por colocar a JBS numa grande fase de desenvolvimento e crescimento capaz de estabelecer o posicionamento da companhia no mercado como conhecemos hoje (JBS, s.d.).

Após longo período de expansão operacional (2016), o envolvimento de executivos da empresa em investigações de corrupção e lavagem de recursos, pertencentes à operação Lava Jato, em 2017, pôs em questionamento a continuidade da melhoria dos índices econômico- financeiros da organização nos anos subsequentes.

Partindo desse pressuposto, o presente estudo tem como objetivo analisar as variações ocorridas nos índices financeiros da empresa no ano anterior ao envolvimento da JBS nas investigações (2016) e no período de instabilidade (2017). Para atingir esse propósito, o estudo teve como objetivos específicos analisar a liquidez, rentabilidade, e endividamento da empresa nos anos de 2016 e 2017.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **A JBS na Operação Lava Jato**

Conhecida como a mais famosa operação já ocorrida em nosso país, a Lava Jato teve início em 2009 com investigações de pagamento de propina e lavagem de dinheiro. Através de interceptações provenientes do monitoramento das conversas de suspeitos foram identificadas a existência de quatro organizações criminosas que trabalhavam conjuntamente, todas lideradas

por doleiros. A primeira delas, e a de maior reconhecimento, ficou conhecida como “Operação Lava Jato” -em detrimento do envolvimento de empresas de postos de combustíveis e lava jato de automóveis-, nome que acabou sendo usado, mais tarde, para se referir também a todos os casos. (MPF, s.d.)

Posteriormente, a descoberta de evidências que ligavam a maior estatal do país (Petrobrás) no esquema ilegal, foram responsáveis pela intensificação das investigações e pelo início do caos no cenário político brasileiro.

A companhia JBS teve seu primeiro envolvimento nas investigações no início de 2017. A empresa era alvo de operações da Polícia Federal e do Ministério Público, dentre elas a própria Lava Jato.

Diante do cenário em questão e do seu potencial agravamento, executivos e advogados da indústria de alimentos JBS procuraram a Procuradoria-Geral da República para um acordo de delação premiada. (CASTRO, 2017).

Delação premiada, segundo Hayashi (2014),

É uma técnica de investigação consistente na oferta de benefícios pelo Estado àquele que confessar e prestar informações úteis ao esclarecimento do fato delituoso. É mais precisamente chamada “colaboração premiada” – visto que nem sempre dependerá ela de uma delação (HAYASHI, 2014).

O acordo de executivos do grupo JBS, que controla o frigorífico JBS, foi o mais polêmico de toda a operação e, por consequência, da história do Brasil. Os envolvidos se comprometeram a entregar alguns dos políticos mais importantes do país (Michel Temer – presidente regente na época-; Aécio Neves – atual deputado federal-; e outros.) com a garantia de que não seriam presos pelos crimes confessados (CASTRO 2017).

A Posteriori, novas investigações envolvendo a organização foram responsáveis pela descredibilização do acordo de delação premiada ocasionando a prisão de Wesley Batista, fundador, diretor presidente e conselheiro do grupo JBS.

## **Corrupção no ambiente corporativo**

O envolvimento em situações que configuram crimes de corrupção não se trata apenas de uma questão de risco reputacional, mas, em verdade, a organização pode estar diante de um quadro que signifique risco para a sua própria existência (LIMA, 2016).

## **Demonstrativos Financeiros**

Em conformidade à Assaf Neto (2010, p.101 e 102):

A análise das demonstrações financeiras visa fundamentalmente ao estudo do desempenho econômico-financeiro de uma empresa em determinado período passado, para diagnosticar, em consequência, sua posição atual e produzir resultados que sirvam de base para a previsão de tendências futuras. Na realidade, o que se pretende avaliar são os reflexos que as decisões tomadas por uma empresa determinam sobre sua liquidez, estrutura patrimonial rentabilidade (ASSAF NETO, 2010, p.101 e 102).

## Balanço Patrimonial

O balanço patrimonial é uma representação do patrimônio, onde constam valores do Ativo, Passivo e Patrimônio Líquido.

O balanço, segundo Marion (2005) é a principal demonstração contábil:

É a principal demonstração contábil. Reflete a Posição Financeira em determinado momento, normalmente no fim do ano de um período prefixado. É como se tirássemos uma foto da empresa e víssemos de uma só vez todos os bens, valores a receber e valores a pagar em determinada data. (MARION, 2005, p. 42).

Ludícibus (1985), define o Balanço Patrimonial como:

Balanço Patrimonial é a demonstração contábil que tem por finalidade apresentar a situação patrimonial da empresa em dado momento. Por esse motivo é tecnicamente chamado de Balanço Patrimonial (LUDÍCIBUS, 1985, p.153).

Ainda segundo Ludícibus, “o Balanço Patrimonial se divide em duas colunas a da esquerda contém o Ativo; a da direita contém o Passivo e o Patrimônio Líquido”.

É no balanço patrimonial que será objetivamente demonstrado o crescimento ou redução de suas contas financeiras e patrimoniais, quais são os direitos e obrigações da empresa.

A equação fundamental do patrimônio em relação ao Balanço Patrimonial é dada da seguinte forma:

$$\text{ATIVO} = \text{PASSIVO} + \text{PATRIMÔNIO LÍQUIDO}$$

### 2..3.2 Demonstração do Resultado do Exercício

A DRE tem como objetivo principal apresentar o resultado apurado em relação ao conjunto de operações realizadas num determinado período.

O artigo 187 da [Lei 6.404/1976](#) (Lei das Sociedades por Ações), instituiu a Demonstração do Resultado do Exercício - DRE. No atual Código Civil Brasileiro, a DRE corresponde ao "*resultado econômico*", cujo levantamento é obrigatório conforme seu artigo 1.179.

Tudo citado acima, é confirmado por Gitman (2010):

As mais comuns abrangem um período de um ano encerrado numa data específica, normalmente 31 de dezembro de cada ano. Muitas grandes empresas, contudo, operam num ciclo financeiro de 12 meses, chamado de ano fiscal, que se encerra em alguma outra data. Além disso, é comum elaborar demonstrações de resultados mensais para uso da administração é obrigatório fornecer aos acionistas de companhias abertas demonstrações de resultados trimestrais (GITMAN, 2010, p. 41).

## Indicadores Econômico-Financeiros

A análise de índices envolve além de métodos de cálculo, a interpretação de índices financeiros para que, na junção dos dois fatores, seja possível analisar o desempenho da empresa. Para a realização da análise, é de caráter imprescindível o acesso à demonstração do resultado, ao balanço patrimonial e a dados que sejam suscetíveis à comparação (GITMAN 2010).

### Índice de Liquidez Geral (ILG)

O índice de liquidez geral (ILG), leva em consideração a situação a longo prazo da empresa. Estes valores são obtidos no balanço patrimonial.

De acordo com Assaf Neto (2010, p.103) “os indicadores de liquidez visam medir a capacidade de pagamento (folga financeira) de uma empresa, ou seja, sua habilidade em cumprir corretamente as obrigações passivas assumidas”.

O Índice de Liquidez Geral é calculado da seguinte forma:

$$\mathbf{ILG} = \frac{\mathbf{ATIVO}}{\mathbf{PASSIVO}}$$

Quando o resultado do cálculo acima de >1 quer dizer que a empresa se encontra saudável, quando o resultado for <1 significa que a corporação possui *déficit* e precisa de ajuda, quando o resultado for =1 significa que o cálculo resultou em resultados equivalentes.

### Retorno Sobre Ativos (ROA)

O Retorno sobre Ativos (ROA), é o indicador que apresenta como a empresa é rentável em relação ao seu total de ativos.

É importante conhecer o ROA para ter conhecimento de como a margem de lucro aumenta ou reduz, o indicador mede a eficiência dos ativos permanentes em produzir vendas, ele estabelece medidas para controlar os custos e despesas em função do volume de vendas e avalia a gestão do capital de giro.

Segundo Gitman (2010):

O retorno sobre o ativo total (ROA), muitas vezes chamado de retorno sobre o Investimento (ROI), mede a eficácia geral de administração na geração de lucros a partir dos ativos disponíveis. Quanto mais elevado o retorno sobre o ativo total de uma empresa, melhor.  
(GITMAN, 2010, p. 60)

Calcula-se o ROA da seguinte forma:

$$\mathbf{ROA} = \frac{\mathbf{LL} \times \mathbf{100}}{\mathbf{AT}}$$



Em que, as siglas LL e AT representam respectivamente os valores do lucro líquido e do total do ativo retirados dos demonstrativos financeiros.

Quanto maior o resultado, melhor será. Para aumentar o Retorno sobre o Ativo, ou *Return on Assets* (do inglês), deve-se diminuir o ativo pagando dívidas, financiamentos e etc.

## **Retorno Sobre o Capital Próprio (ROE)**

O retorno sobre o capital próprio (ROE), *Return on Equity*, em inglês, é o indicador mais importante para os sócios da empresa. É nele que vão saber o retorno sobre o investimento feito na corporação. Este é um indicador que mede a capacidade de agregar valor de uma empresa a partir de seus próprios recursos e do dinheiro de investidores.

Segundo Kassai (1999):

Enquanto o ROI e o ROA medem o desempenho global, ou seja, sobre os recursos totais aplicados no patrimônio da empresa, o *Return on Equity* mede a rentabilidade sobre os recursos líquidos da empresa, sobre os recursos efetivamente investidos pelos proprietários (KASSAI et al., 1999, p.166).

Desses medidores de retorno do investimento, O ROE é o mais importante para os investidores, “porque demonstra a capacidade da empresa de remunerar o capital que foi investido pelos sócios” (MARTINS, MIRANDA, DINIZ, 2012, P.227).

O ROE é encontrado na seguinte fórmula:

$$\mathbf{ROE} = \frac{\mathbf{LL} \times \mathbf{100}}{\mathbf{PL}}$$

As siglas LL e PL representam respectivamente os valores do lucro líquido e do patrimônio líquido retirados da DRE e Balanço Patrimonial.

Quanto mais alta a porcentagem apresentada na solução da equação, melhor é. O resultado pode ser aperfeiçoado diminuindo o patrimônio líquido.

## **Composição do Endividamento (CE)**

Composição do Endividamento é o percentual de obrigações no curto prazo em relação ao passivo (curto + longo prazo).

O CE, segundo Moreira (2003) “indica quanto da dívida total da empresa deverá ser pago a Curto Prazo, isto é, as obrigações a curto prazo comparadas com as obrigações totais”.

O resultado da composição do endividamento pode ser encontrado, jogando os valores na seguinte fórmula:

$$CE = \frac{PC \times 100}{PA}$$

As siglas PC e PA representam respectivamente os valores do passivo circulante e do total do passivo menos o patrimônio líquido, retirados dos demonstrativos financeiros.

### 3 METODOLOGIA

A presente pesquisa foi apurada como quantitativa. OS dados foram recolhidos dos Balanços Patrimoniais dos anos de 2016 e 2017, e a demonstração de resultados de exercício (DRE), também dos mesmos anos.

Segundo Duarte e Furtado (2002), “a pesquisa é um procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas, curiosidades ou desafios que são propostos”.

Acima, tendo afirmado que a pesquisa foi feita com uma metodologia quantitativa, Malhotra (2005) afirma o seguinte:

Ela busca uma evidencia conclusiva, que é baseada em amostras grandes e representativas e, de alguma forma, aplica análise estatística. Contrastando com a pesquisa qualitativa, as descobertas da pesquisa quantitativa podem ser tratadas como conclusivas e utilizadas para recomendar um curso de ação final. (MALHOTRA, 2005, p. 114).

### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

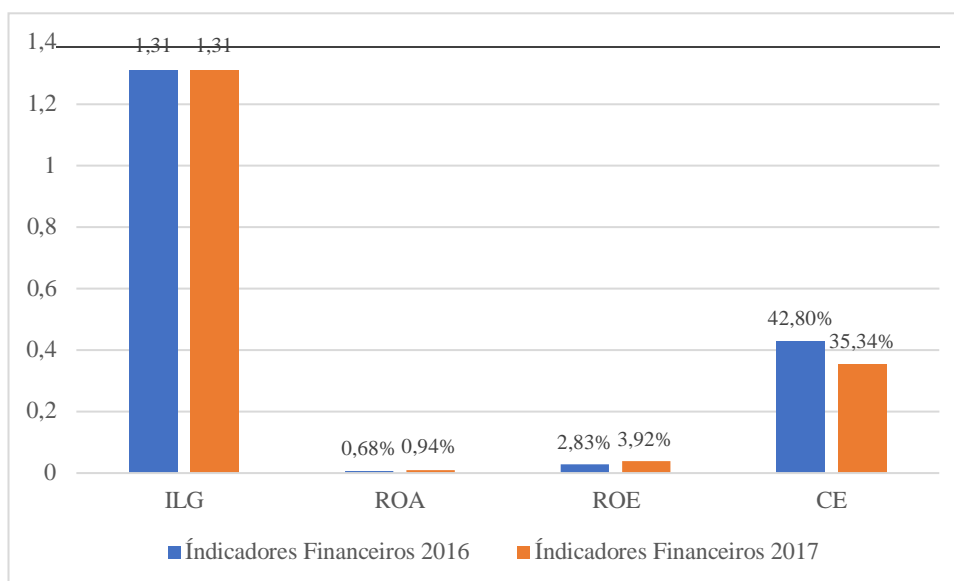
Para realizar a análise da liquidez, rentabilidade e endividamento foram coletados os Balanços Patrimoniais e as DREs da empresa correspondentes aos anos de 2016 e 2017. A seguir apresentam-se os resultados obtidos através dos índices calculados (TABELA 1; GRÁFICO 1).

Tabela 1 - Indicadores Financeiros 2016/2017

	2016	2017
ILG	1,31	1,31
ROA	0,68%	0,94%
ROE	2,83%	3,92%
CE	42,80%	35,34%

Fonte: Autor.

Gráfico 1- Indicadores Financeiros 2016/2017



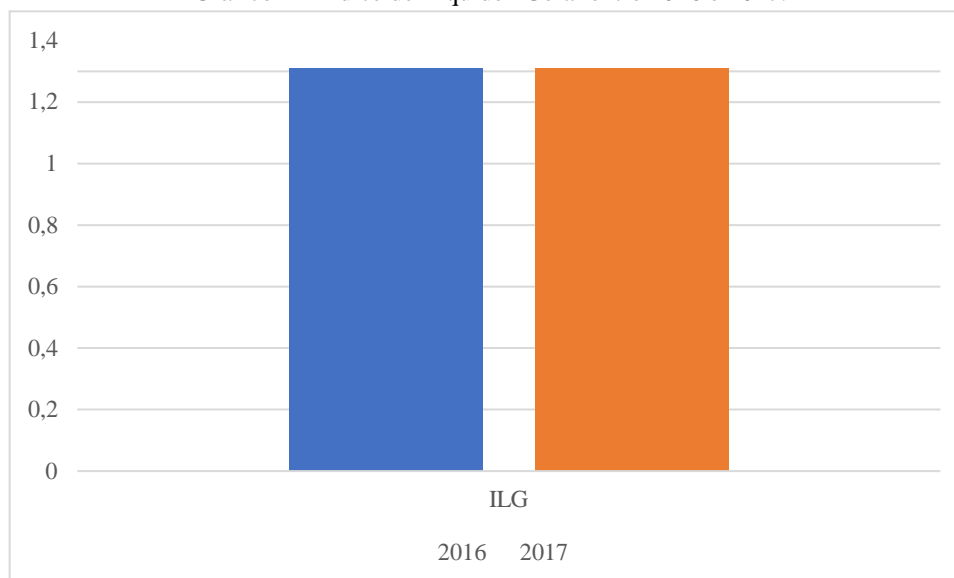
Fonte: Autor.

## Análise de liquidez geral

O índice de liquidez corresponde ao potencial que uma empresa, qualquer que seja, de pagar as suas dívidas. Para esse fim, foi calculado o índice de liquidez geral da companhia JBS nos anos de 2016 e 2017.

A empresa apresenta bons índices em ambos os anos, como é possível observar no GRÁFICO 2. Não é percebida piora ou melhora da liquidez geral nesses anos. Conforme os dados, a organização é capaz de realizar o pagamento dos seus compromissos tanto no momento de estabilidade (2016) quanto no de instabilidade (2017).

Gráfico 2 - Índice de Liquidez Geral entre 2016 e 2017.



Fonte: Autor.



## Análise de rentabilidade

A análise de rentabilidade tem como objetivo quantificar o valor da empresa em relação às vendas, os ativos ou investimento dos proprietários. Para essa análise foram calculadas as margens com relação ao retorno sobre o ativo (ROA) e capital próprio (ROE).

Pelo GRÁFICO 3 notamos uma leve elevação de 0,68% em 2016 para 0,94% em 2017 no retorno sobre os ativos.

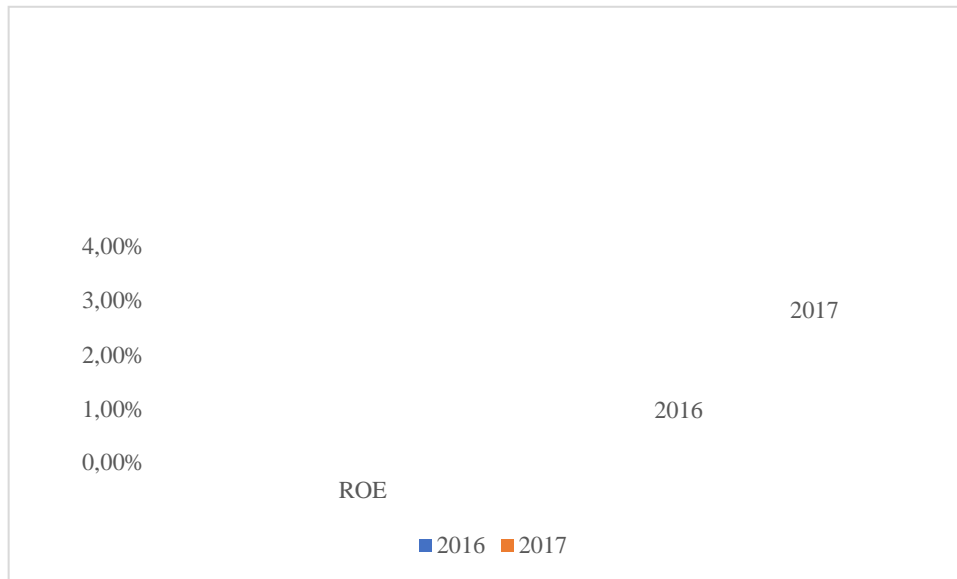
Gráfico 3 - Retorno sobre o ativo 2016/2017



Fonte: Autor.

Quanto ao retorno sobre o capital próprio, nota-se um aumento de 2,83% em 2016 para 3,92% em 2017, ou seja, uma evolução de 1,09 pontos percentuais (GRÁFICO 4). Nesse período, a empresa tornou-se mais suscetível à investimentos por apresentar maior rentabilidade com relação ao patrimônio líquido.

Gráfico 4 - Retorno sobre o capital próprio 2016/2017

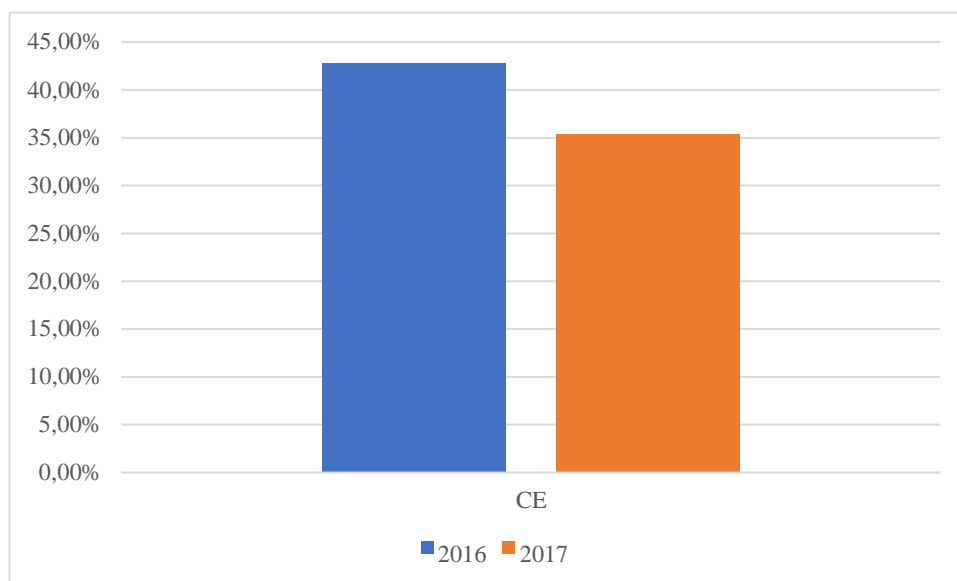


Fonte: Autor.

## Análise da Composição do Endividamento

Esse índice tem como finalidade demonstrar as obrigações no curto prazo em relação ao passivo. Destaca-se uma redução do endividamento de curto prazo (42,8% em 2016 para 35,34% em 2017) em comparação às dívidas totais (GRÁFICO 5).

Gráfico 5 – Composição do Endividamento 2016/2017



Fonte: Autor.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse artigo teve como objetivo analisar as variações que ocorreram nos indicadores de liquidez, rentabilidade e endividamento da empresa JBS, entre os anos de 2016 e 2017, a fim de mensurar os impactos do envolvimento de membros da companhia em investigações de corrupção e lavagem de dinheiro.

A análise da saúde financeira da organização foi realizada a partir dos cálculos dos índices econômico-financeiros: liquidez geral, retorno sobre o ativo, retorno sobre o capital próprio e composição do endividamento. Verificou-se que a alteração dos índices foi, em maioria, benéfica à indústria, quando não indiferentes. A empresa não perdeu o potencial de pagamento das suas dívidas no período 2016-2017; aumentou a rentabilidade, sobre os ativos e patrimônio líquido; e, ainda, diminuiu seu endividamento à curto prazo.

Portanto, entende-se que, apesar da ampla repercussão das investigações que ocasionaram o agravamento do caos do cenário político brasileiro, a JBS não apresentou diminuição da saúde financeira durante o período de análise.

Recomenda-se a realização de benchmarks dos indicadores analisados com os de outras empresas do mesmo segmento para fins de parâmetro comparativo.

## 5 REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e Valor**. 5 ed. São Paulo: Atlas,

2010. CASTRO, J. R. **A cronologia do caso JBS: pressão, delação e**

### **questionamentos.**

Disponível em: <<https://www.nexojornal.com.br/expresso/2017/09/05/A-cronologia-do-caso-JBS-press%C3%A3o-dela%C3%A7%C3%A3o-e-questionamentos>>. Acesso em: 22 de mai de 2019.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

HAYASHI, F. (2014). **Entenda a “delação premiada”**. Disponível em: <<https://franciscohayashi.jusbrasil.com.br/artigos/138209424/entenda-a-delacao-premiada>>. Acesso em: 25 de mai de 2019.

JBS. (s.d.). **A maior empresa do mundo em produtos de origem animal**. Disponível em: <<https://jbs.com.br/sobre/>>. Acesso em: 25 de mai de 2019.

LIMA, Carlos F. D. S. **A Lava Jato é o novo paradigma para os negócios**. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/colunas/noticia/2016/07/lava-jato-e-o-novo-paradigma-para-os-negocios.html>>. Acesso em: 2 de jun de 2019.

MALHOTRA, Naresh K. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Pearson, 2005.

MPF. (s.d.). **Entenda o caso**. Disponível em: <<http://www.mpf.mp.br/grandes-casos/caso-lava-jato/entenda-o-caso>>. Acesso em: 25 de mai de 2019.

UPSIDE INVESTOR. **JBS (JBSS3) - Entenda os Resultados de 2016**. Disponível em: <<http://www.upsideinvestor.com/single-post/2017/03/15/JBS-JBSS3---Entenda-os-Resultados-de-2016>>. Acesso em: 26 de mai de 2019.

# ANÁLISE DOS INDICADORES FINANCEIROS DO GRUPO JBS ANTES E APÓS A OPERAÇÃO CARNE FRACA NO ANO DE 2017

BARBOSA, Fabrício Borges<sup>46</sup>  
SERQUEIRA, Guilherme Rocha<sup>1</sup>  
SILVA, Roberto César Faria e<sup>47</sup>

## RESUMO

A JBS S.A. é um grupo que tem como operação principal o processamento de carne animal. É dona de grandes empresas como Friboi e Seara. Esta, no ano de 2017 foi alvo de investigações por suspeita de adulteração da carne comercializada, operação chamada de Operação Carne Fraca. Nesse contexto o presente trabalho teve como objetivo geral analisar se a empresa JBS teve em 2018 seus indicadores financeiros compatíveis com os de 2016, ano antes da Operação Carne Fraca. Na metodologia a pesquisa teve natureza de cunho quantitativo, classifica-se como descritiva e o método para busca do material foi documental. Os principais resultados encontrados foram um pequeno aumento na liquidez da organização, demonstrando capacidade de pagar suas obrigações. O endividamento geral sofreu baixa, passando de 77,12% para 75,51%, o que é positivo. A rentabilidade a empresa sofreu impacto negativo principalmente no seu lucro líquido, o que impactou significativamente a margem líquida que caiu de 0,33% para 0,11%. Em seu retorno sobre o ativo sofreu queda de 0,54% para 0,18% nos anos estudados, e o retorno sobre patrimônio líquido, baixou de 2,4% para 0,75%. Sua ação era avaliada no final de 2016 em R\$11,40 e no final de 2018 em R\$12,55. Conclui-se que houve melhoria nos indicadores da empresa após a operação carne fraca, com exceção dos indicadores de rentabilidade.

**PALAVRAS-CHAVE:** Liquidez, Rentabilidade, Endividamento, Operação Carne Fraca.

## 1 INTRODUÇÃO

O atual cenário do mercado consumidor tem se mostrado bastante competitivo, logo manter uma imagem positiva em relação a população é de extrema importância. Uma boa aceitação da empresa tem seu reflexo na bolsa de valores e na melhoria dos seus indicadores. Entretanto uma opinião negativa pode derrubar uma empresa, fazendo com que esta nunca mais volte aos patamares antes conquistado.

A operação denominada carne fraca apontou irregularidades em empresas do setor alimentícios, irregularidade ligadas a questões sanitárias e até mesmo éticas como venda de produtos vencidos (carne podre), gelo em carne de aves para aumentar o peso, propina para fiscais dos órgãos reguladores, etc. essa operação ficou conhecida em rede nacional e internacional, inclusive vários países pararam de importar a carne brasileira, foi

---

<sup>46</sup>Acadêmicos do 4º período do curso de Administração – Faculdades Santo Agostinho

<sup>2</sup>Professor do curso de Administração – Faculdades Santo Agostinho

um escândalo. Dentre as empresas envolvidas neste escanda-lo pode-se destacar a JBS.

Sempre que acontece esse tipo de escândalos as empresas envolvidas tendem a entrar em uma situação financeira ruim, sendo assim, fica o questionamento: Uma empresa como a JBS conseguiria após um escândalo com a operação carne fraca se recuperar e voltar a ter os indicadores de antes?

Deter essa resposta torna-se importante no arsenal de experiências acadêmicas de um estudante do curso de Administração, uma vez que este poderá se deparar com problemas deste tipo em sua carreira profissional, tanto como um empreendedor ou um prestador de serviços. Na mesma medida, para a organização também é de suma importância por se tratar de uma empresa de capital aberto, é válido e fundamental aos *stakeholds* saber se a empresa conseguiu se recuperar após o ocorrido. Portanto o objetivo deste trabalho é analisar se a empresa JBS teve em 2018 seus indicadores financeiros compatíveis com os de 2016, ano antes da Operação Carne Fraca.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 - JBS**

A JBS S.A é uma organização de capital aberto que existe a mais de 60 anos, tem sede no Brasil e ainda mais de 400 unidades e escritórios comerciais em mais de 15 países. Conta com mais de 230 mil colaboradores. Atua no ramo de processamento de bovinos, suínos, ovinos, aves e couros, além do confinamento de bovinos e ovinos. A empresa diversifica suas operações, atuando também no mercado de higiene e limpeza, colágeno, biodiesel, embalagens metálicas, envoltórios, gestão de resíduos e reciclagem (JBS S.A., 2018)

### **2.2 - OPERAÇÃO CARNE FRACA**

A Operação Carne Fraca foi uma operação realizada pela Polícia Federal do Brasil, tendo início no dia 17 de março de 2017, atingindo cerca de 30 empresas do ramo de processamento de carne animal, acusadas de adulterar carne comercializada no mercado brasileiro e internacional. Foi dividida em três fases, a primeira a partir da data supracitada, onde mais de 1.100 federais foram cumprir 309 mandados espalhados por seis estados do país e no DF. De acordo com as investigações, diversos fiscais e empresas do Ministério da Agricultura se beneficiaram da venda irregular da carne através de propina. A segunda fase iniciou em 31 de maio de 2017, concentrada na captura de Francisco Carlos de Assis, ex superintendente regional do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento no estado de Goiás, acusado de destruição de provas importantes para a conclusão do caso e por fim, a terceira fase, iniciou em 5 de março de 2018, nesta fase foi descoberto um esquema de fraude na empresa BRF, incidindo sobre dezenas de frigoríficos (EXAME; 2018)



## 2.3 ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

A análise de demonstrações financeiras de acordo com que estabelece Assaf Neto (2012) é um conjunto de ferramentas que busca através do estudo do Balanço Patrimonial e Demonstração do Resultado do Exercício fundamentar a tomada de decisão em prol da resolução de problemas relacionados a liquidez, endividamento e rentabilidade de uma organização. Verificam-se resultados passados por intermédio de índices e partindo desses pressupostos realiza-se previsões do que pode ser feito para melhorar possíveis déficits.

## 2.4 - ÍNDICES DE LIQUIDEZ

Para Marion (2012), estes índices podem ser utilizados para avaliar a capacidade de pagamento das dívidas das organizações, podendo ser a longo prazo, curto prazo e prazo imediato, subdividindo-se em ILG: Índice de liquidez geral, ILC: Índice de liquidez corrente, ILS: Índice de liquidez seca e ILI: Índice de liquidez imediata.

Segundo Gitman (2010) a liquidez de uma organização se refere à capacidade de quitar suas dívidas de curto prazo, ou seja, seu potencial de pagamento a partir de quando a obrigação se torna devida. É classificado através de dois índices, o de liquidez seca e o de liquidez corrente. Sendo que sua utilização pode ser fundamental para se avaliar se existem problemas no fluxo de caixa e prever a ocorrência de baixas na situação financeira da organização. Complementa Assaf Neto (2012, p.112) dizendo,

Uma grande restrição que se atribui a esses indicadores é a posição de liquidez estática que revelam, isto é, não refletem a magnitude e a época em que ocorrerão as diversas entradas e saídas circulantes. Por exemplo, uma empresa poderá apresentar excelente nível de liquidez, medido formalmente por esses indicadores, e não manter, desde que seus direitos ativos venham a se realizar somente após um trimestre, recursos circulantes suficientes para fazer frente a suas necessidades de caixa nos próximos três meses. Na realidade, os indicadores tradicionais de liquidez exprimem uma posição financeira em dado momento (na data do levantamento dos valores), e os diversos valores considerados são continuamente alterados em função da dinamicidade natural dos negócios da empresa.

### 2.4.1 – ÍNDICE DE LIQUIDEZ GERAL

Assim como afirma Marion (2012), o índice de liquidez geral demonstra a capacidade de pagamento da dívida de longo prazo de uma organização. Quando seu resultado for superior a 1, indica que a empresa tem condições de pagar suas dívidas com sobras, se for menor que 1, demonstra não conseguir pagar e sendo igual a 1, paga suas obrigações sem valor excedente.

Calculado por Gitman (2010):

$$ILG = \frac{ATIVO}{PASSIVO}$$

### 2.4.2 – ÍNDICE DE LIQUIDEZ CORRENTE

De acordo com Gitman (2010) esse índice é muito utilizado pelas empresas. O seu resultado demonstra a capacidade de pagar suas contas de curto prazo. Visto que quanto maior o valor final, mais líquida é uma empresa. Complementa Ching et al, que esse índice isoladamente quando inferior a 1, significa que a empresa é insuficiente em honrar suas obrigações de curto prazo, já resultando em valores superiores a 1, tem plena capacidade de pagar o que deve em um exercício.

Calculado por Gitman (2010):

$$ILC = \frac{ATIVO\ CIRCULANTE}{PASSIVO\ CIRCULANTE}$$

### 2.4.3 – ÍNDICE DE LIQUIDEZ SECA

Conforme Brigham e Weston (2004), este índice apresenta a possibilidade de se saldarem as dívidas sem a venda dos estoques. Sendo calculado reduzindo do ativo circulante a conta estoques e dividindo o produto pelo passivo circulante. Afirma Sanvicente (1987) p. 178,

Em menor grau, este índice padece de defeitos similares aos do índice de liquidez corrente. Por fim, acrescenta-se que, quanto maior a diferença entre ILC e ILS de uma empresa, maior tende a ser a dependência da sua liquidez em relação a realização do valor dos seus estoques.

Calculado por Gitman (2010):

$$ILS = \frac{ATIVO\ CIRCULANTE - ESTOQUE}{PASSIVO\ CIRCULANTE}$$

### 2.4.4 – ÍNDICE DE LIQUIDEZ IMEDIATA

Conceitua Marion (2012), que este índice representa a potencialidade de pagamento das obrigações de curto prazo, utilizando para tanto o que a empresa possui em suas disponibilidades, como por exemplo, o caixa e equivalentes de caixa, aplicações financeiras, dentre outros. Completa o autor dizendo que ao analisar o índice, deve-se ter cautela, pois relaciona contas que são de curto prazo, mas nem tanto, com valores já disponíveis no momento.

Calculado por Gitman (2010):

$$ILI = \frac{DISPONIBILIDADES}{PASSIVO\ CIRCULANTE}$$

## 2.5 ÍNDICES DE ENDIVIDAMENTO

Segundo Assaf Neto (2012), são indicadores que servem para ilustrar a capacidade de uma organização de honrar com suas obrigações com terceiros, como fornecedores, financiadores, credores, dentre outros. Apresentam ainda a forma como estes recursos estão dispostos e como serão utilizados, além de sua participação relativa em relação ao capital próprio. Conforme José Hernandez e Begalli (2009), os índices de endividamento

indicam a quantidade de capital de terceiros presente no capital da empresa, quanto maior for a presença de capital de terceiros, maior será o nível de endividamento, analisando-os de forma isolada, podem indicar que a empresa depende mais de capital de terceiros, que de capital próprio, o que pode ser ruim para a vida financeira da organização.

### **2.5.1 ÍNDICE DE ENDIVIDAMENTO GLOBAL**

Assim como afirma Gitman (2010), este índice revela o grau de participação de capital de terceiros em relação ao ativo total. Sua representatividade indica o quanto se depende do capital credor para atingir lucros.

$$EG = \frac{PASSIVO}{ATIVO}$$

### **2.5.2 COMPOSIÇÃO DO ENDIVIDAMENTO**

Conforme Marion (2012), a composição do endividamento representa a quantidade de dívidas de curto prazo em relação ao total de obrigações com terceiros. Sendo que operar demasiadamente com dívidas a curto prazo pode não ser tão favorável, pois dessa maneira o giro no estoque pode não ser suficiente para saldar estas dívidas.

Calculado por Marion (2012):

$$CE = \frac{PASSIVO CIRCULANTE}{PASSIVO CIRCULANTE + PASSIVO NÃO CIRCULANTE}$$

## **2.6 ÍNDICES DE RENTABILIDADE**

Define Assaf Neto (2012), como o indicador que visa avaliar o retorno financeiro advindo dos investimentos realizados tanto em estrutura, quanto em valores monetários (capital social) pelos proprietários e sócios. Para chegar nos resultados, são utilizados três parâmetros, o capital investido, o ativo total (estrutura) e a receita de vendas. Completa Ross et al (2002), É o resultado entre o valor atual do caixa da empresa, em relação ao investimento inicial, e a quantia do investimento.

### **2.6.1 MARGEM BRUTA**

Para Gitman (2010), a margem bruta significa o percentual de ganho por unidade vendida após a dedução do custo da mercadoria vendida da receita de vendas, uma vez que quanto maior, melhor, pois os custos com produção serão razoáveis. Calculado por Gitman (2010):

$$MB = \frac{LUCRO BRUTO}{RECEITA}$$

### **2.6.2 MARGEM OPERACIONAL**

Conforme Hernandez e Begalli (2009), representa a porcentagem de lucro operacional das vendas após a retirada do lucro bruto e da dedução das despesas operacionais. Não podendo se tirar conclusões com sua análise isolada, pois o resultado satisfatório depende do ramo da atividade. Calculado por Gitman (2010):

$$MO = \frac{LUCRO OPERACIONAL}{RECEITA}$$

### **2.6.3 MARGEM LIQUIDA**

Afirma Sanvicente (1987), que é a comparação entre o lucro líquido do exercício com a receita de vendas, ou seja, é o resultado percentual após se deduzirem os custos da mercadoria vendida, as despesas administrativas, financeiras e operacionais, as despesas não financeiras, e soma das receitas não financeiras em relação a tudo que foi vendido. Calculado por Gitman (2010):

$$ML = \frac{LUCRO LIQUIDO}{RECEITA}$$

### **2.6.4 RETORNO SOBRE O ATIVO – ROA**

Assaf Neto(2012) conceitua este índice como o percentual de retorno produzido pelas vendas após todas as deduções(custos e despesas), chegando ao lucro líquido, em relação ao ativo total. Demonstra a capacidade de adquirir valores financeiros de terceiros de forma que estes sejam sempre inferiores ao retorno gerado por seus ativos, pois se ultrapassarem, podem causar onerosidade aos acionistas/proprietários. Calculado por Gitman (2010):

$$ROA = \frac{LUCRO LIQUIDO}{ATIVO}$$

### **2.6.5 RETORNO SOBRE O PATRIMÔNIO LIQUIDO – ROE**

Gitman (2010), diz que quanto maior o resultado deste indicador, melhor para os acionistas, pois ele demonstra o retorno do investimento inicial realizado pelos proprietários/acionistas em relação ao lucro real.

$$ROE = \frac{LUCRO LIQUIDO}{PATRIMÔNIO LIQUIDO}$$

## **3 – METODOLOGIA**

Quanto a natureza da pesquisa, foi de cunho quantitativo. A pesquisa quantitativa para Martins e Theóphilo (2016), trabalha com o universo dos dados numéricos, organizando, resumindo e interpretando estes dados. Para alcançar seus resultados pode utilizar de técnicas e cálculos estatísticos.

A pesquisa classifica-se como descritiva, que

anota os resultados sem interferência do pesquisador sobre questões já existentes. Presta-se, principalmente, para as denominadas pesquisas de mercado. Tem como ponto maior a enumeração de “características de determinada população ou fenômeno, ou então o abastecimento de relações entre variáveis e, em alguns casos, a natureza dessas relações.” (DUARTE; FURTADO, 2002, p. 28) apud Veloso 2011, p. 39.

De acordo com o método empregado, a pesquisa é documental, uma vez que foram utilizados os demonstrativos financeiros da empresa. Conforme Gil (2010) baseia-se em documentos gerados com o propósito de comunicar, informar, autorizar e etc. São definidos como materiais documentais, arquivos internos das organizações capazes de relatar

e confirmar alguma ocorrência ou situação.

Para coletar os dados, utilizamos os demonstrativos financeiros da organização dos anos de 2016 e 2018 findos em 31/12, como a operação carne Fraca foi em 2017 optou-se por analisar o ano anterior e o posterior ao acontecido. Para a análise dos dados coletados, tomamos como base os indicadores financeiros e suas fórmulas criadas por Gitman (2010) na liquidez e rentabilidade e nos de endividamento, Gitman (2010) e Marion (2012), para tabulação e organização dos resultados obtidos na análise, fizemos uso da ferramenta Microsoft Excel através da criação de tabelas e gráficos, uso de fórmulas e outras funções.

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Para analisar os impactos da Operação Carne Fraca nos indicadores financeiros da organização, foram calculados os índices de liquidez e rentabilidade através das fórmulas de Gitman (2010) e os de endividamento, por meio da identidade de cálculo de Gitman (2010) e Marion (2012), esses cálculos foram baseados nos balanços patrimoniais e DRE's dos anos 2016 e 2018 findos em 31/12. Também foi analisado o valor da empresa na B3.

##### 4.1 ANÁLISE DA LIQUIDEZ

Quanto a liquidez, foram calculados os índices de liquidez geral, corrente, seca e imediata. A liquidez refere-se a capacidade de pagamento das obrigações de uma organização, abaixo serão detalhados os índices que foram pesquisados, da JBS S/A, referente aos anos posterior e anterior à Operação Carne Fraca.

Quanto ao índice de liquidez global, a empresa tem condições de pagar tudo que deve nos dois anos e ainda sobra R\$ 0,29 e R\$ 0,32 para cada R\$ 1,00 de dívidas respectivamente nos anos de 2016 e 2018, assim como é apresentado no GRÁFICO 01. Representando assim uma melhora de aproximadamente 10%.

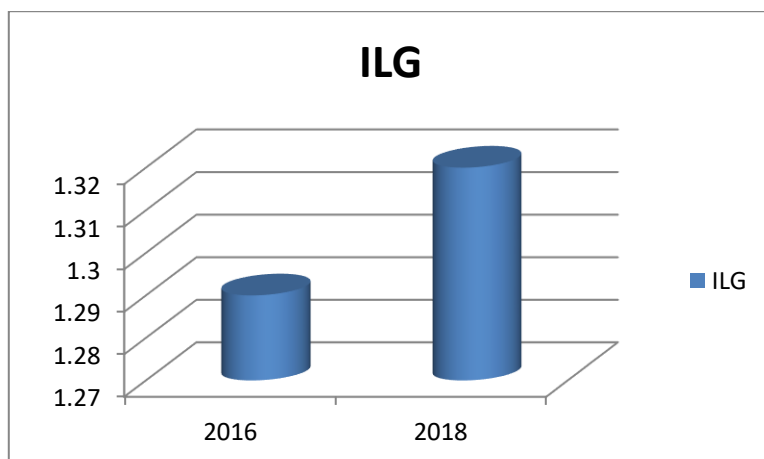


GRÁFICO 01 – Liquidez Geral dos anos 2016 e 2018.  
Fonte: Pesquisa direta, 2019.

A liquidez corrente, demonstra que a organização tem condições de pagar suas

obrigações de curto prazo em ambos os anos e houve melhora significativa de um ano para o outro conforme o GRÁFICO 02, sendo a de 2018 maior que a de 2016.

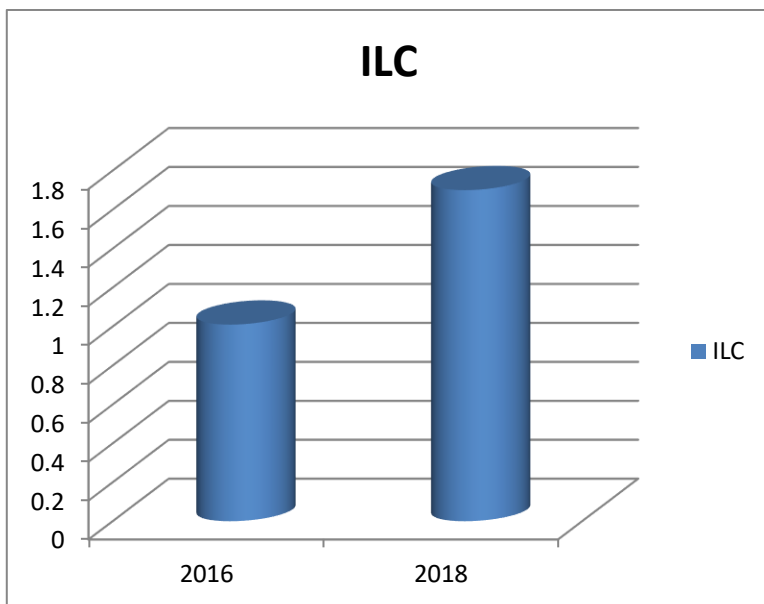


GRÁFICO 02 – Líquidez Corrente dos anos 2016 e 2018.  
Fonte: Pesquisa direta, 2019

Analisada a liquidez seca dos anos 2016 e 2018, constatou-se que apenas no ano de 2018 a organização consegue efetuar o pagamento de suas dívidas sem precisar do estoque, vide GRÁFICO 03, o que significa um aumento de 62,5% em relação ao ano de 2016,

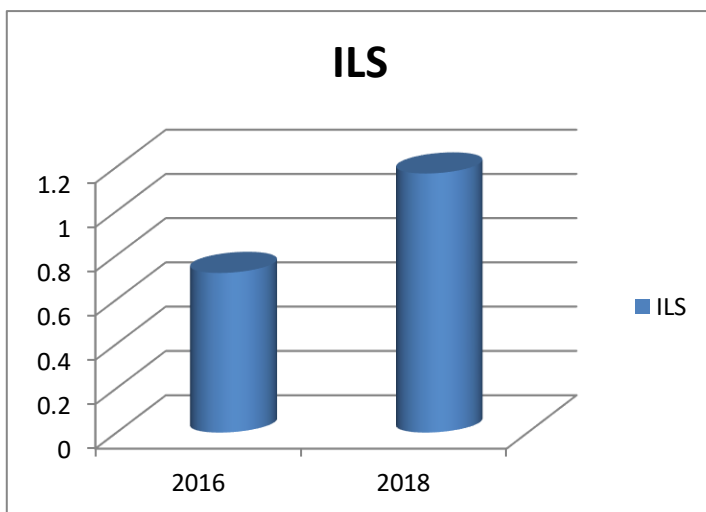


GRÁFICO 03 – Líquidez Seca dos anos 2016 e 2018.  
Fonte: Pesquisa direta, 2019

Já a liquidez imediata apresentou determinada melhora de um ano para o outro, o que está representado no GRÁFICO 04, sendo esta de 46,42%. A partir destes números, é possível declarar que não se pôde pagar as dívidas apenas com as disponibilidades, porém este é um índice não muito relevante de acordo com a atividade operacional da companhia.

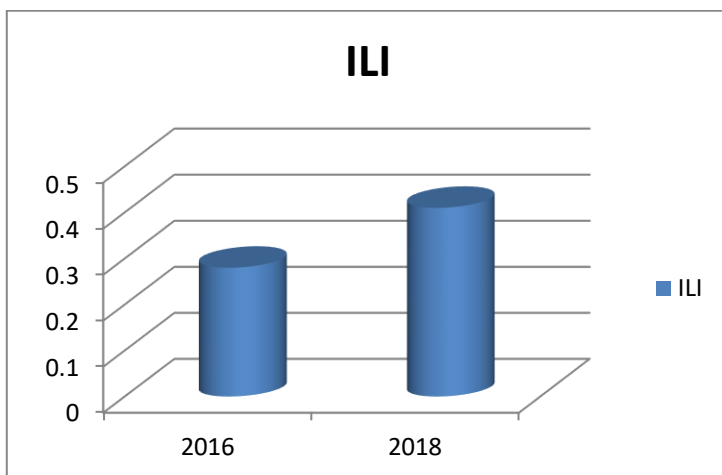


GRÁFICO 04 – Líquidez Imediata dos anos 2016 e 2018.  
 Fonte: Pesquisa direta, 2019

#### 4.2 ANÁLISE DO ENDIVIDAMENTO

Estes indicadores demonstram quão endividada uma empresa se encontra, subdividindo-se em endividamento geral, de curto prazo e composição do endividamento. Lembrando que nem sempre um endividamento alto é uma característica ruim, para determinados nichos de negócios, pode ser algo normal e até mesmo favorável.

Quanto ao endividamento geral, a empresa apresenta números altos nos dois anos, porém conseguiu melhorar este indicador de 77,12% em 2016 para 75,51% em 2018, o que representa diferença de 2,48%, assim como é visto no GRÁFICO 05.

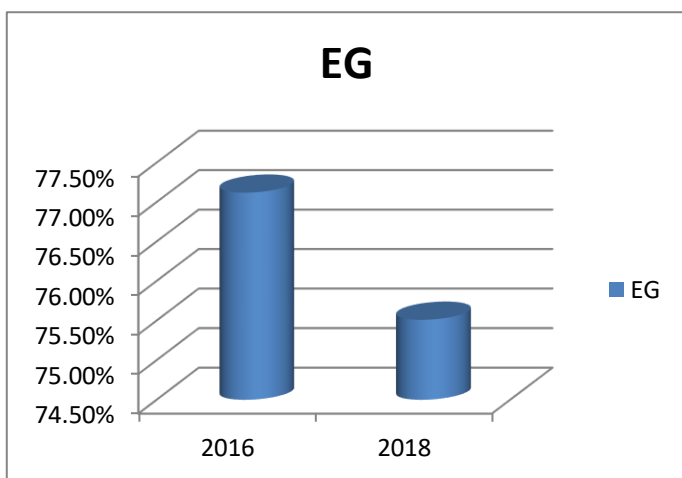


GRÁFICO 05 – Endividamento Geral dos anos 2016 e 2018.  
 Fonte: Pesquisa direta, 2019

Por fim, foi analisada a composição do endividamento, que demonstra a parcela de 42,05% de dívidas no curto prazo em 2016, e em 2018, 25,17%, o que é apresentado no GRÁFICO 06. Simboliza também que as dívidas se encontram mais no passivo não circulante (longo prazo), o que é bom para a empresa.

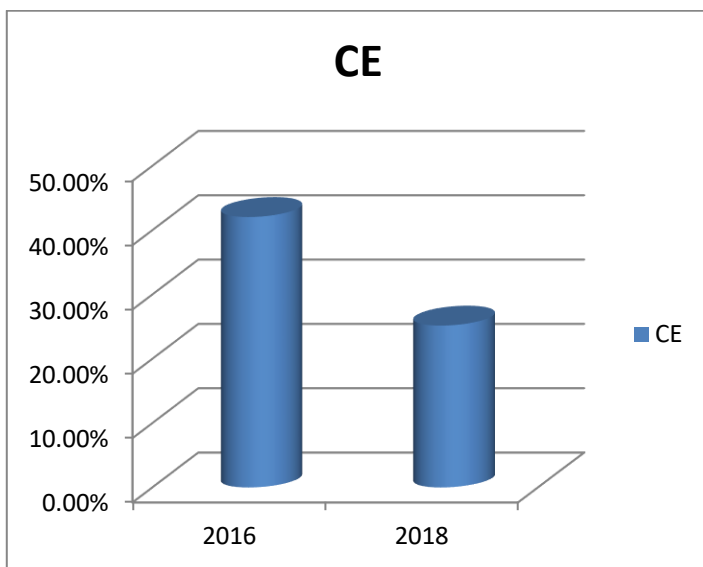


GRÁFICO 06 – Composição do Endividamento dos anos 2016 e 2018.  
Fonte: Pesquisa direta, 2019

#### 4.3 ANÁLISE DA RENTABILIDADE

Estes indicadores servem para os proprietários ou sócios verificarem se está havendo o retorno esperado pelo seu investimento tanto em capital quanto em estrutura. Em relação a receita de vendas são calculadas três margens, a bruta, a operacional e a líquida, quanto a o retorno sobre o ativo, ou seja, toda a estrutura da empresa, calcula-se o ROA e quanto ao retorno sobre o patrimônio líquido, calcula-se o ROE.

A margem bruta indica o lucro após a retirada do custo da mercadoria vendida – CMV, sendo que quanto maior, melhor, pois sendo maior significa que os custos para produção são cada vez menores. Com relação aos anos pesquisados, constatou-se que devido o ramo do negócio, os custos são elevados e, percentualmente falando, o lucro é pequeno, avaliando o que se tem de receita, mas apresentou melhora de 1,99% em 2018 conforme o que é visto no GRÁFICO 07.

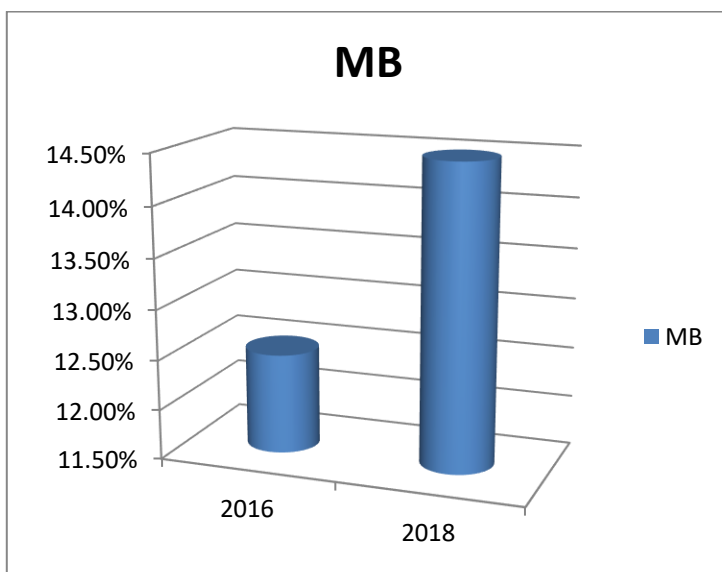




GRÁFICO 07 – Margem Bruta dos anos 2016 e 2018.

Fonte: Pesquisa direta, 2019

A margem operacional representa o lucro após as deduções com o CMV, e a este valor somam-se as despesas operacionais, sejam elas com vendas, administrativas e financeiras. Na organização houve melhora dentre os anos analisados de 0,07% no ano de 2018. Conforme o GRÁFICO 08.

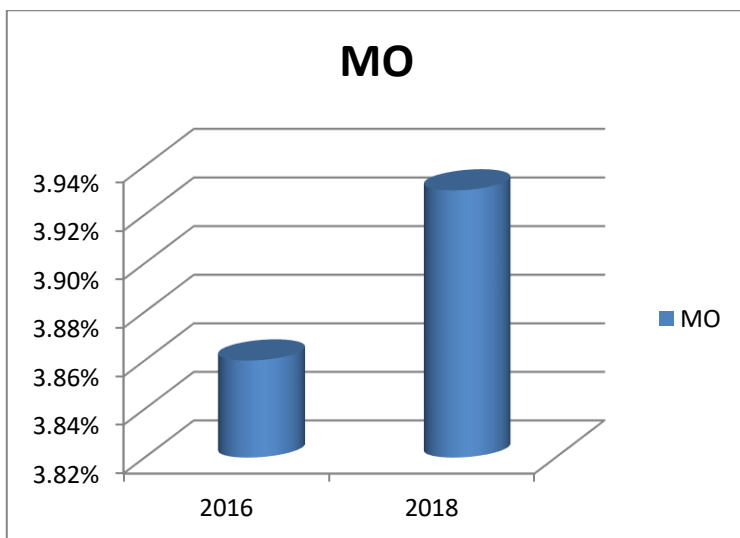


GRÁFICO 08 – Margem Operacional dos anos 2016 e 2018.

Fonte: Pesquisa direta, 2019

Já na margem líquida, são deduzidos da receita de vendas o CMV, as despesas operacionais, as despesas não operacionais e somam-se as receitas não operacionais. Nos dois anos a empresa apresenta um lucro líquido consideravelmente pequeno, percentualmente falando, e de um ano para o outro sofreu redução de 0,22%, assim como pode-se verificar no GRÁFICO 09.

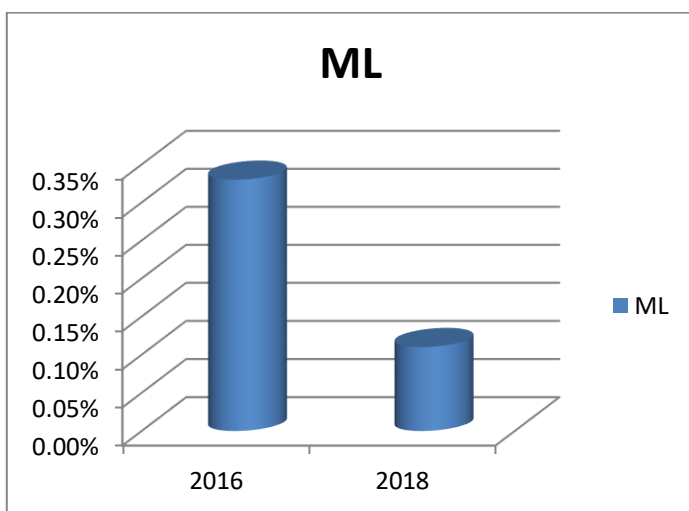


GRÁFICO 09 – Margem Líquida dos anos 2016 e 2018.

Fonte: Pesquisa direta, 2019

O ROA exibe o retorno sobre o ativo da empresa, utilizado para verificar se o lucro obtido esta sendo equivalente ao investimento feito com estrutura, sendo imóveis, veículos, dentre outros. Na empresa em estudo este índice é baixo não chegando nem a 1%, e

apresentando uma baixa após a operação carne fraca, queda essa de 0,36% no ano de 2018, o que indica que para os sócios a empresa se tornou menos rentável, o que pode afastar possíveis investidores. GRÁFICO 10 expressa os dados.

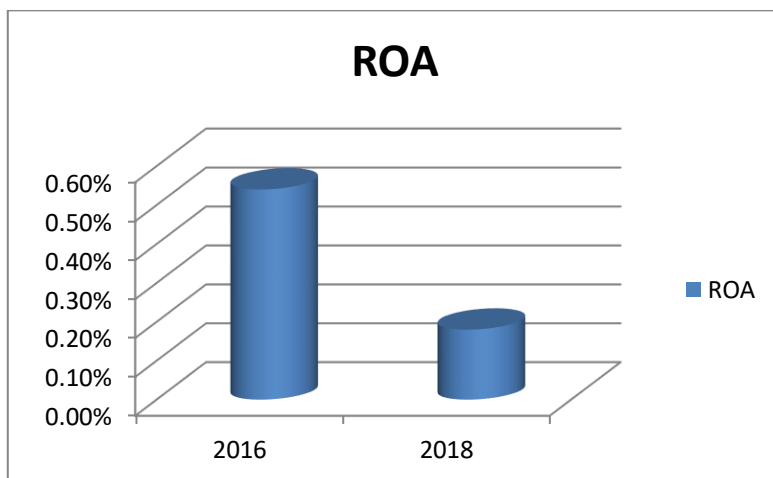


GRÁFICO 10 – Retorno sobre o Ativo dos anos 2016 e 2018.  
Fonte: Pesquisa direta, 2019

O último índice de Rentabilidade em análise é o ROE, este aponta o retorno sobre o Patrimônio Líquido da empresa, expondo o quanto de lucro os acionistas ou proprietários estão tendo em relação aos seus investimentos em capital na organização. A Samarco apresenta uma queda considerável entre os anos pesquisados, baixa esta de 1,65% que indica que ela foi afetada pelo que aconteceu, o que é ruim para seus acionistas, pois o índice caiu para menos de 1%, vide Gráfico 11.

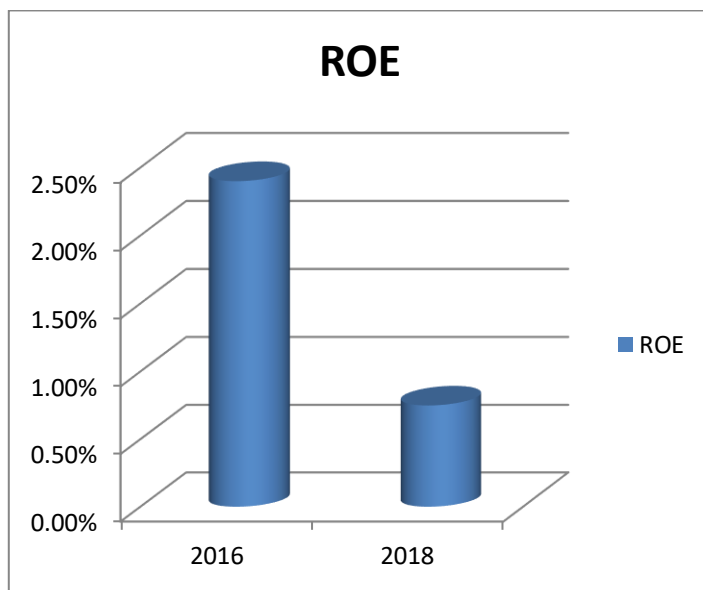


GRÁFICO 11 – Retorno sobre o Patrimônio Líquido dos anos 2016 e 2018.  
Fonte: Pesquisa direta, 2019

#### 4.4 ANÁLISE DO VALOR DA EMPRESA NA B3

As ações ordinárias da JBS S.A. é comercializada na Bovespa (atual B3) sob o codinome JBSS3. Pode-se perceber pelo Gráfico 12 que a empresa teve sua queda em 2017 durante a divulgação da Operação Carne Fraca mas seu valor de mercado voltou a crescer e o

preço de sua ação no final de no final de 2018 estava em R\$12,55, superior aos R\$11,40 apresentados no final de 2016, pode-se constatar então que a ação da empresa valorizou após a operação carne fraca.

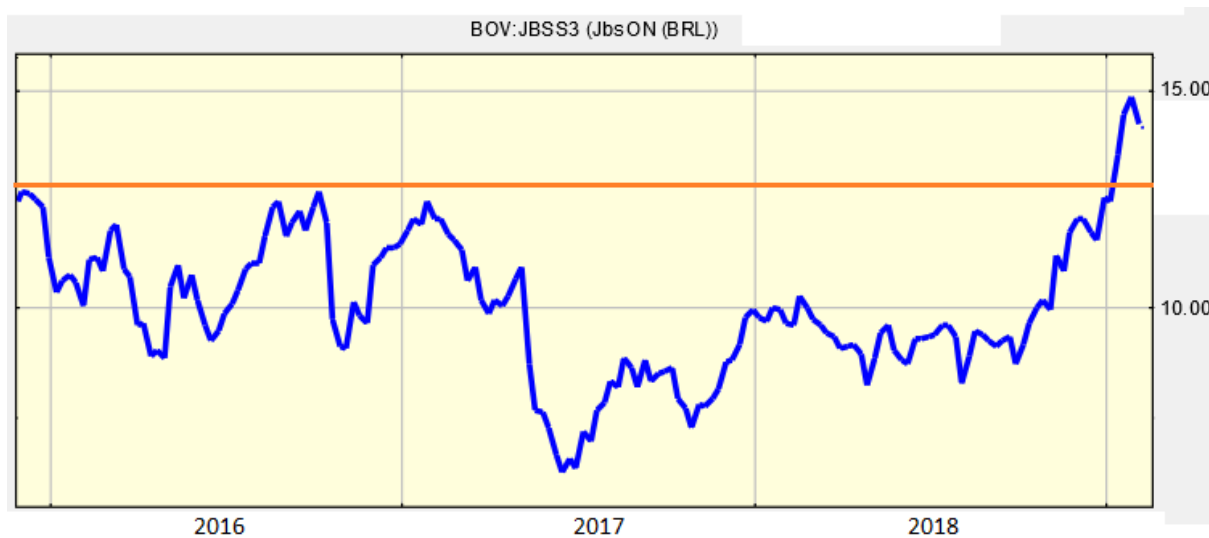


GRÁFICO 12 – Valor da ação da JBSS3.  
Fonte: ADVFN, 2019

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo teve como objetivo analisar os índices de Liquidez, Endividamento e Rentabilidade da JBS S.A. nos anos de 2016 e 2018, anos estes que foram antecessor e sucessor respectivamente da Operação Carne Fraca.

Para analisar a liquidez da organização utilizou-se de quatro índices, sendo o de Liquidez Global, Liquidez Corrente, Liquidez Seca e Liquidez Imediata, todos calculados através das formulas de Gitman (2010). Apurou-se que quanto a esses indicadores a empresa possui uma boa condição, tendo plenas condições de pagar suas dividas, tanto de curto como longo prazo, e ainda apresentando melhora de 2016 para 2018, o que evidencia que mesmo com as investigações e tudo o que ocorreu no período a empresa conseguiu se manter forte neste aspecto.

O endividamento foi calculado através de três índices, o de Endividamento Geral, Endividamento de Curto prazo e a Composição do Endividamento, todos também por meio das formulas de Gitman (2010). Sendo que a empresa demonstrou um alto grau de endividamento Geral em ambos os anos cerca de 70% dela é de capital de terceiros, apresentando ainda sim uma melhora no ano posterior ao ocorrido. Verificou-se que as dívidas estão mais concentradas no passivo não circulante o que é bom para empresa já que a mesma terá mais tempo para girar seu ativo e conseqüentemente trabalhar com capital de terceiros mais fácil e tendo maior prazo para pagamento de suas obrigações.

Efetou-se a pesquisa dos índices de Rentabilidade por meio de cinco indicadores

sendo eles a Margem Bruta, Margem Operacional, Margem Líquida, Retorno sobre o Ativo e Retorno sobre o Patrimônio Líquido. De modo geral, todos apresentaram resultado baixo, indicando que a empresa não possui tanta rentabilidade para seus acionistas, em relação ao tanto que e vendido e foi investido. Em principal o ROE e ROA que além de pequenos antes da Operação Carne Fraca, ainda houve queda em ambos no ano de 2018. O que e preocupante para seus donos, e que deve ser estudado pelas partes, pois o objetivo de todos é a maximização dos lucros em seus investimentos.

Pôde-se concluir após a análise dos indicadores financeiros do grupo JBS S/A antes e após a Operação Carne Fraca os índices de Liquidez e Endividamento não sofreram impactos negativos, tendo inclusive melhorado no ano seguinte ao ocorrido, já a rentabilidade da organização sofreu baixa no ano de 2018.

### REFERÊNCIAS

- ADVFN, **JBS – Gráficos**. Disponível em: <<https://br.advfn.com/bolsa-de-valor/bovespa/jbs-JBSS3/grafico/tempo-real>>. Acessado em: 31/05/2019.
- ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- BRIGHAM, Eugene f.; WESTON, J. Fred. **Fundamentos da Administração Financeira**. 10. ed. São Paulo: Pearson, 2004.
- CHING, Hong Yuh; MARQUES, Fernnado; PRADO, Lucilene. **Contabilidade e Finanças: Para não especialistas**. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2010.
- GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- JBS S.A. **Demonstrações financeiras**. São Paulo: JBS, 2018.
- JOSÉ HERNANDEZ, Peres Junior; BEGALLI, Glaucos Antonio. **Elaboração e Análise das Demonstrações Contábeis**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MARION, José Carlos. **Análise das Demonstrações Contábeis: Contabilidade Empresarial**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- MARTINS, Gilberto de Andrade; THÉOPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- Exame; **Operação Carne Fraca** – Editora Abril. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/entenda-o-que-e-a-operacao-carne-fraca-e-os-impactos-para-a-brf/>> Acesso em 11 mai. 2019.
- ROSS, Stephen; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey F. **Administração Financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- SANVICENTE, Antônio Zoratto. **Administração Financeira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- VELOSO, Waldir de Pinho. **Metodologia do Trabalho Científico: Normas técnicas para redação de trabalho científico**. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2011.

# ANÁLISE DOS ÍNDICES DE LIQUIDEZ, BASILEIA E IMOBILIZAÇÃO DO BANCO DO NORDESTE DO BRASIL (BNB) ENTRE 2016 E 2017.

LEAL, Jefferson Felipe Pereira<sup>1</sup> RIBEIRO, Danilo Alves<sup>2</sup> MAGALHÃES, João Guilherme<sup>3</sup> SILVA, Roberto César Faria<sup>4</sup>

2017, mediante o desenvolvimento de pesquisa acerca dos índices de liquidez, basileia e imobilizado da instituição bancária, com o intuito de identificar as alterações da saúde financeira da mesma. Para isso esse trabalho contou com uma metodologia de pesquisa quantitativa e descritiva, sendo utilizados os Balanços Patrimoniais referentes aos anos 2016 e 2017. Através da apuração dos dados obtidos, foi possível constatar que em relação aos índices de liquidez, a empresa apresentou bons resultados (1,078 e 1,070 respectivamente) onde mesmo com a diminuição do índice em 2017 a empresa ainda possuía grande capacidade de pagamento de suas dívidas de longo e curto prazo. Ao analisar a basileia, indicador o qual determina a relação entre o capital da instituição e o capital de terceiros a ser exposto a risco pela carteira de crédito, notou-se que houve crescimento constante entre o primeiro e o último trimestre de 2016, onde este superou os anos anteriores e subsequentes e em seguida oscilou entre 15,97% e 15,89% até o final de 2017. No índice de imobilizado, o qual aponta quanto do ativo permanente da empresa é financiado pelo seu patrimônio líquido foi possível perceber que houve constante diminuição entre o período em análise, o que vem a ser positivo para a continuidade da instituição. Com isso conclui-se que concernente a análise dos indicadores, houve oscilações, porém nada que atrapalhasse seu bom desempenho.

**Palavras-chave:** liquidez, basileia, imobilizado.

## 1. INTRODUÇÃO

O Banco do Nordeste foi criado pela Lei Federal nº 1649, de 19.07.1952, para atuar no chamado Polígono das Secas, designação dada a perímtero do território brasileiro atingido periodicamente por prolongados períodos de estiagem. A Instituição possui caráter múltiplo com características de um banco de desenvolvimento, com finalidade de promover o desenvolvimento sustentável da Região Nordeste do Brasil, por meio do apoio financeiro aos agentes produtivos regionais. Onde enfatiza sua missão, segundo sua filosofia corporativa, que é atuar na promoção do desenvolvimento regional sustentável.

---

<sup>1</sup> Acadêmico do curso de administração UNIMONTES. E-mail: admjeffersonfelipe26@gmail.com

<sup>2</sup> Acadêmico do curso de administração UNIMONTES. E-mail: ribeiro.daniloalves@gmail.com

<sup>3</sup> Doutorando do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração (CEPEAD/UFMG)

<sup>4</sup> Administrador, professor do curso de administração da Unimontes. E-mail: robertocesarsilva@hotmail.com

Organizada sob a forma de sociedade de economia mista, de capital aberto a empresa tem mais de 90% de seu capital sob o controle do Governo Federal.

Sua preocupação principal é executar uma política de desenvolvimento ágil e seletiva, que tenha a capacidade de contribuir de forma positiva para a superação dos desafios e para a construção de um padrão de vida compatível com os recursos, potencialidades e oportunidades da Região.

Partindo desse pressuposto tornou-se necessário o presente estudo, com o intuito de analisar as variações ocorridas nos índices financeiros da empresa anos após determinadas mudanças da necessidade de proporcionar uma construção de uma vida condizente com os recursos propiciados pela região. Para tal, o estudo teve como objetivo geral analisar os indicadores financeiros da empresa Banco do Nordeste do Brasil (BNB) e como objetivos específicos analisar os índices de liquidez, de imobilizado e de Basiléia da mesma nos anos de 2016 e 2017.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### ***Demonstração de resultados***

Segundo Gitman (2010) as demonstrações contábeis são resumos operacionais da empresa durante determinado período.

As mais comuns abrangem um período de um ano encerrado numa data específica, normalmente 31 de dezembro de cada ano. Muitas grandes empresas, contudo, operam num ciclo financeiro de 12 meses, chamado de ano fiscal, que se encerra em alguma outra data. Além disso, é comum elaborar demonstrações de resultados mensais para uso da administração e obrigatório fornecer aos acionistas de companhias abertas demonstrações de resultados trimestrais (GITMAN, 2010, p. 41).

Segundo Iudícibus (2008, p.26), “relatório contábil é a exposição resumida e ordenada dos principais fatos registrados pela contabilidade, em determinado período.”

### ***Balanco patrimonial***

O balanço patrimonial é composto por ativo, passivo e patrimônio líquido, onde o primeiro é responsável por conter todos os bens e direitos a receber da empresa, o segundo

todas as obrigações com terceiros, e o último, completar a diferença existente entre os dois através do capital próprio.

Segundo Assaf (2001, p. 58):

“O balanço apresenta a posição patrimonial e financeira de uma empresa em dado momento. A informação que este demonstrativo fornece é totalmente estática e, muito provavelmente, sua estrutura se apresentará relativamente diferente algum tempo após seu encerramento”.

### ***Análise de demonstrações financeiras***

De acordo com Matarazzo (2003), “a análise das demonstrações visa extrair informações para a tomada de decisão. O perfeito conhecimento do significado de cada conta facilita a busca de informações precisas.”

### ***Índices financeiros***

Os índices financeiros são ferramentas importantes para com que os sócios, investidores e todos aqueles que estão ligados e têm interesse em investir na empresa, tenham ciência de como a organização se encontra financeiramente.

De acordo com Gitman (2010) a análise dos índices de liquidez envolve cálculos e interpretação de índices financeiros para analisar o desempenho da empresa.

A análise de índices não se refere apenas ao cálculo de um determinado índice. Mais importante do que isso é a interpretação do valor do índice. É necessário que haja uma base de significativa para a comparação, para responder a perguntas como “está alto ou baixo demais?” e “isso é bom ou ruim?” (GITMAN, 2010, p.48, grifo do autor).

### ***Índices de liquidez***

Segundo Assaf Neto (2010, p.103) “os indicadores de liquidez visam medir a capacidade de pagamento (folga financeira) de uma empresa, ou seja, sua habilidade em cumprir corretamente as obrigações passivas assumidas”.

Para analisar os indicadores de liquidez de uma empresa, é necessário salientar que o mesmo pode se encontrar em uma das três situações a seguir:

- Maior que 1 (>1): O que indica que a empresa tem capacidade de quitar suas dívidas e ainda ter uma folga;
- Igual a 1 (=1): aponta que a empresa tem capacidade de pagar suas dívidas, porém, não há sobra de capital;
- Menor que 1 (1<): a empresa não tem capital suficiente para quitar suas dívidas.

### ***Índice de Liquidez Geral (ILG)***

O Índice de Liquidez Geral mostra o quanto a empresa é capaz de quitar suas dívidas utilizando todos os seus recursos, envolvendo longo e curto prazo.

Segundo Marion (2007, p. 89), “mostra a capacidade de pagamento da empresa à longo prazo, considerando tudo o que ela converterá em dinheiro (a curto e longo prazo), relacionando-se com tudo o que já assumiu como dívida (a curto e longo prazo).”

Uma das fórmulas para calcular este índice é a proposta por Gitman:

$$\text{Índice de Liquidez Geral} = \frac{\text{Ativo}}{\text{Passivo}}$$

### ***Índice de Liquidez Corrente (ILC)***

Assaf Neto (2010, p. 103 e 104) afirma que o índice de liquidez corrente:

Refere-se à relação existente entre o ativo circulante e o passivo circulante, ou seja, de \$ 1,00 aplicado em haveres e direitos circulantes (disponível, valores a receber e estoques, fundamentalmente), a quanto a empresa deve a curto prazo (duplicatas a pagar, dividendos, impostos e contribuições sociais, empréstimos a curto prazo etc.) (ASSAF NETO, 2010, p. 103 e 104).

Para realização deste cálculo, pode-se utilizar a seguinte fórmula, segundo Gitman:

$$\text{Índice de Liquidez Corrente} = \frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$$



## ***Índice de Basileia***

O Índice de Basileia é importante indicador para a análise financeira de bancos. Tem como função fazer com que os bancos tenham capital suficiente para aguentar riscos de perda em sua atividade.

Determina a relação entre o capital próprio da instituição e o capital de terceiros que será exposto a risco por meio da carteira de crédito. É a razão entre o patrimônio de referência e o valor dos empréstimos por ele concedidos ponderados pelo risco.

Conforme Silva (2005, p.18):

O Ativo Ponderado pelo Risco inclui o ativo circulante e realizável a longo prazo, o ativo permanente e obrigações multiplicados pelos respectivos fatores de risco de crédito, esse último associado à probabilidade de inadimplência.

O índice mínimo exigido pelo Banco Central do Brasil é 11%. A fórmula utilizada para efetuar o cálculo deste índice é:

$$\text{Índice de Basileia} = \frac{\text{Patrimônio de Referência}}{\text{Ativos Ponderados pelo Risco}}$$

## ***Índice de Imobilização***

O indicador de imobilização indica quanto do Patrimônio Líquido da empresa está aplicado no Ativo Permanente, mostrando quão dependente de recursos de terceiros a empresa é, o que impacta diretamente nas futuras negociações da instituição.

Em termos financeiros é ideal que o Patrimônio Líquido seja suficiente para quitar o ativo permanente.

O índice máximo tolerado pelo Banco Central do Brasil é 50%. A fórmula para cálculo deste indicador se apresenta como:

$$\text{Imobilização do Patrimônio Líquido} = \frac{\text{Ativo Permanente}}{\text{Patrimônio Líquido}}$$

### **3. METODOLOGIA**

Quanto ao objetivo, originou-se uma pesquisa descritiva e quantitativa a qual foi baseada em análise dos Balanços Patrimoniais findos em dezembro dos anos de 2016 e 2017. O objeto de análise do estudo se deu através de uma pesquisa documental, onde foi usado as demonstrações da instituição que, segundo Marconi e Lakatos (2003, p.174), a fonte de coleta de dados da pesquisa “está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias. Estas podem ser feitas no momento em que o fato ou fenômeno ocorre, ou depois”.

É importante salientar que a mesma caracterizou-se como descritiva que, segundo

Gil:

Têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados. (GIL, 2008, p. 28).

Do mesmo modo foi utilizada a pesquisa quantitativa, que de acordo Malhotra (2005, p.114) essa pesquisa procura quantificar os dados. O mesmo ainda afirma que:

Ela busca uma evidência conclusiva, que é baseada em amostras grandes e representativas e de, alguma forma, aplica análise estatística. Contrastando com a pesquisa qualitativa, as descobertas da pesquisa quantitativa podem ser tratadas como conclusivas e utilizadas para recomendar um curso de ação final. (MALHOTRA, 2005, p. 114).

Além disso, através dos procedimentos técnicos, a pesquisa foi também bibliográfica, que segundo Gil:

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho desta natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. Parte dos estudos exploratórios podem ser definidos como pesquisas bibliográficas, assim como certo número de pesquisas desenvolvidas a partir da técnica de análise de conteúdo. ( GIL, 2008, p. 50)

### **4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS**

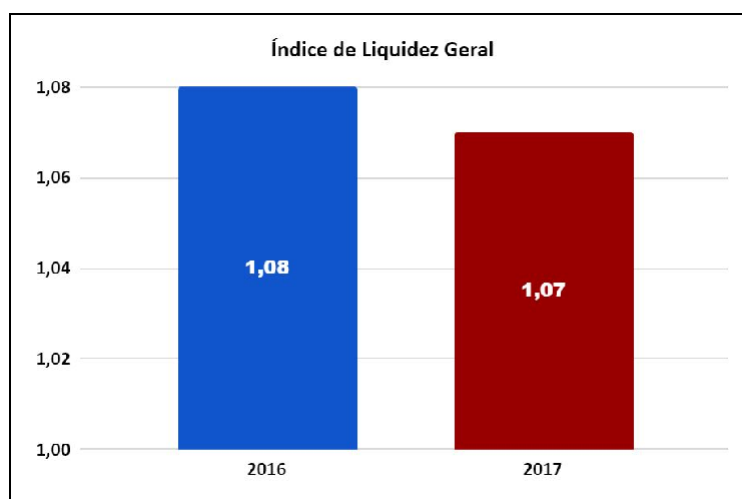
Para realização das análises de liquidez, basileia e imobilizado foram coletados dados dos Balanços Patrimoniais da empresa correspondentes aos anos 2016 e 2017. Apresentam-se a seguir resultados obtidos com a pesquisa.

## ***Análise da Liquidez***

A análise dos índice de liquidez possibilita a identificação da capacidade de pagamento da empresa. A partir disso, foi calculada através de três índices: índice de liquidez geral, índice de liquidez corrente e capital circulante líquido.

De acordo com o GRÁFICO 1, o Banco do Nordeste do Brasil apresentava em ambos os anos boa capacidade de pagamento de suas dívidas, estes sendo superiores a 1, o que mostra que a empresa possuía capital suficiente para quitar suas dívidas, de forma que tudo que ela possui é capaz e liquidar tudo o que ela deve e ainda assim possibilitar a mesma ter folga financeira.

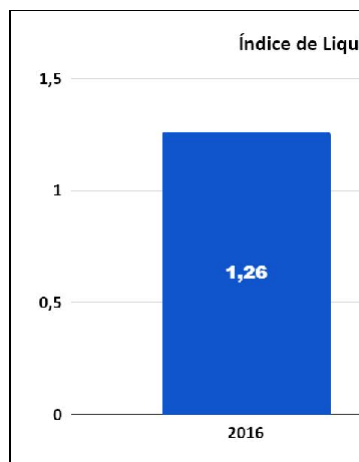
Gráfico 1: Índice de Liquidez Geral.



Fonte: Autor.

Conforme o GRÁFICO 2, a empresa apresentava em 2016 um índice de liquidez corrente (1,26) suficiente para liquidação de suas dívidas de curto prazo, permitindo ainda que houvesse sobra de capital após efetuar o pagamento. Onde para cada R\$1,00 que ela devia a curto prazo, a mesma possuiria capital suficiente para quitá-la, e ainda restar-lhe R\$0,26. No ano seguinte, 2017, o Banco do Nordeste do Brasil apresentou um índice menor que o ano anterior (1,029) este porém, não atrapalhando de forma considerável o desenvolvimento da instituição e muito menos sua capacidade de pagamento a curto prazo.

Gráfico 2: Índice de Liquidez Corrente.

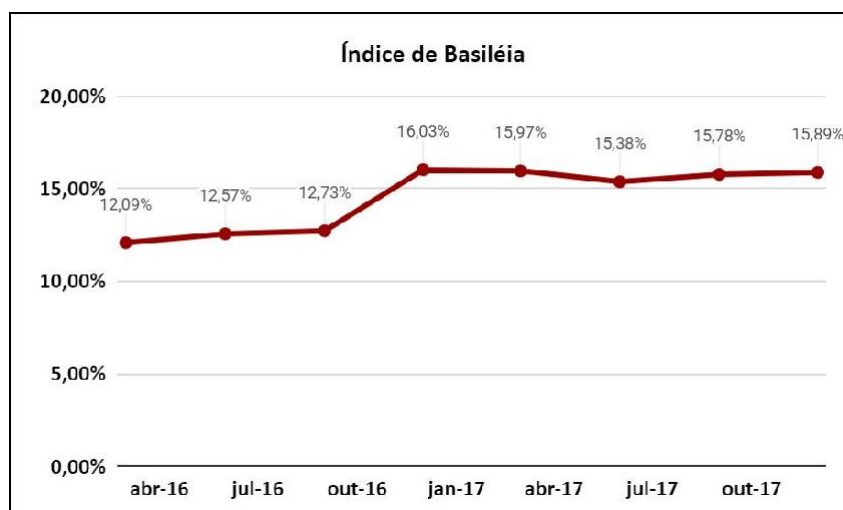


Fonte: Autor.

### *Análise da Basiléia*

Através do GRÁFICO 3, é possível perceber como se comportou o índice de Basiléia neste período de tempo, percebe-se que houve oscilações entre um ano e outro, essas ficando entre 12,09% e 15,89% de Janeiro de 2016 a Dezembro de 2017. O que aponta que a empresa está financeiramente saudável, tendo em vista que o objetivo do mesmo é fazer com que os bancos tenham capital suficiente para aguentar riscos de perda em sua atividade, sendo obrigatório no Brasil que este índice não ultrapasse 11%.

Gráfico 3: Índice de Basiléia

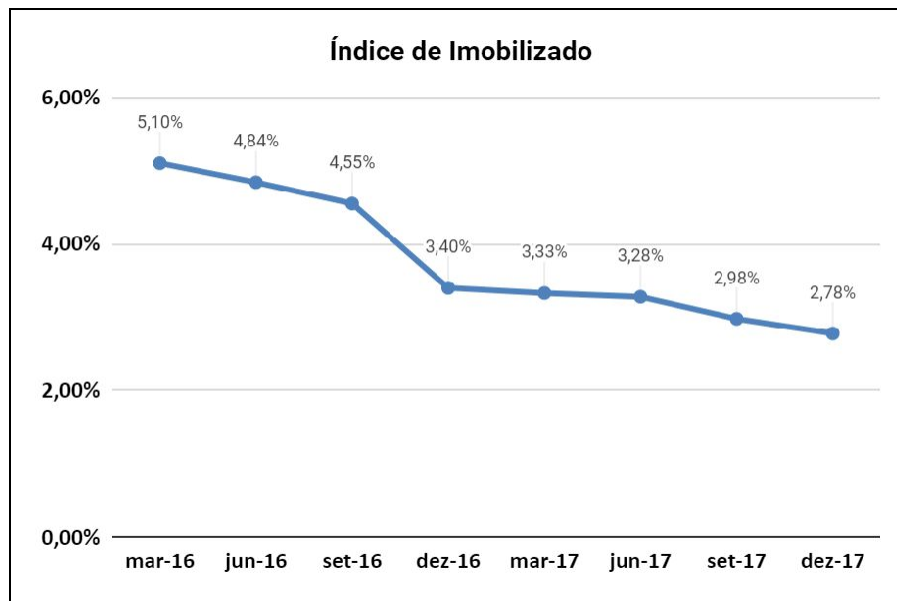


Fonte: Autor.

### ***Análise do Imobilização***

Ao analisar o índice de Imobilização, é possível notar que este permaneceu em queda constante entre o primeiro trimestre de 2016 com 5,10% e o último trimestre de 2017 com 2,78%, o que é ponto positivo para empresa, tendo em vista que quanto menor o índice de imobilização, maior agilidade para usar seu patrimônio a fim de honrar seus compromissos o banco terá, uma vez que o índice máximo tolerado pelo Banco Central do Brasil é 50%.

Gráfico 4: Índice de Imobilização



Fonte: Autor.

## ***5. CONSIDERAÇÕES FINAIS***

Através do presente estudo foi possível constatar as variações que ocorreram nos indicadores de Liquidez, de Basiléia e de Imobilização da instituição Banco do Nordeste do Brasil entre os anos 2017 e 2018. No qual, observou-se que a empresa apresentava boa solidez e que apesar de apresentar algumas oscilações em seus indicadores no decorrer dos anos a mesma não perdeu sua capacidade de pagamento das dívidas de longo e curto prazo, além de continuar alcançando bons resultados, possuindo capital suficiente para aguentar riscos de perda em sua atividade e garantir agilidade para usar seu patrimônio. Estes fatores mostram que a empresa está financeiramente saudável e possui grande capacidade de continuar a crescer e obter bons resultados.

## ***REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS***

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e Valor**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

BANCO DATA. Banco do Nordeste do Brasil. Disponível em:<<https://bancodata.com.br/busca/?i=banco+do+nordeste>>Acessado em 29-05-2019.

BANCO DO NORDESTE. Disponível em:<<https://www.bnb.gov.br/>>Acessado em 30-05-2019.

CARVALHO, Bruno Gonçalves de; ROCHA, Thiago Rodrigues; SILVA, Roberto César Faria e. Análise da liquidez, atividade e rentabilidade da empresa BRF nos anos de 2011 e 2012

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

KOMESU, Daniel. MUNDO DOS BANCOS. **Índice de Basileia**. Disponível em: <<https://mundodosbancos.com/136/indice-basileia>>Acessado 30-05-2019.

MALHOTRA, Naresh K. **Introdução à pesquisa** de marketing. São Paulo: Pearson, 2005.

# ANÁLISE DOS ÍNDICES DE RENTABILIDADE E ENDIVIDAMENTO GERAL DA EMPRESA SINQIA NOS ANOS DE 2014A 2018

SANTOS, Diogo Vinícius Rodrigues dos<sup>1</sup>  
ROCHA, Michael Martins<sup>48</sup>  
SILVA, Roberto César Faria e<sup>49</sup>

## RESUMO

A empresa Sinqia nasceu no ano de 1996, como Sênior Solution, quando começou a se especializar em soluções de tecnologia para o mercado financeiro. O objetivo principal deste artigo é analisar os indicadores financeiros da empresa nos anos de 2014 a 2018, analisando de forma específica os índices de rentabilidade, liquidez e endividamento de forma a compreender a situação financeira da empresa estudada. Para tal finalidade, esta pesquisa utilizou aspectos quantitativos e descritivos, onde se analisa os documentos da empresa em estudo, entre os anos de 2014 a 2018, findos em 31 de junho e 31 de dezembro dos respectivos anos, após adquirir os dados necessários, foram calculados os indicadores e posteriormente analisada a situação financeira da empresa estudada. Dentre os resultados encontrados percebeu-se que a empresa em questão apresentou altos índices de liquidez (ILG apresentou uma média de 2,63 com um desvio padrão de 0,73). Os demais índices de liquidez também apresentaram valores altos embora esse indicador caiu no período analisado. Os índices de endividamento apresentaram uma alta e, entre os de rentabilidade, apenas a margem bruta que teve uma pequena melhora, os demais apresentaram uma queda considerável no período. A margem líquida saiu de 18,13% para 2,76% o que é muito ruim para a empresa. Conclui-se que a empresa tinha índices bons em 2014 e que estes índices foram caindo até 2018, embora a empresa não esteja em uma situação ruim essa queda destes indicadores não é algo bom para a empresa.

Palavras-chave: Sinqia, análise, índices.

## INTRODUÇÃO

Uma das empresas que mais crescem no Brasil e, em 2017, eleita uma das 100 maiores Fintechs do Mundo, de acordo com a IDC. Além disso, nossa excelência em governança nos levou ao Novo Mercado da B3, um grupo seleto de empresas na bolsa. A Sinqia é a provedora da experiência mais desejada em tecnologia para o mercado financeiro no Brasil, atuando em quatro verticais de software e duas de serviço. Acreditamos que a inovação tecnológica inspira a evolução.

Partindo desse pressuposto torna-se importante o presente estudo para analisar as variações ocorridas nos índices financeiros da empresa anos de 2014 a 2018. Para tal finalidade, o presente artigo teve como objetivo geral analisar os indicadores financeiros da empresa Sinqia S.A. nos anos de 2014a 2018. Para atingir esse objetivo, o estudo teve como objetivos

---

<sup>48</sup> Acadêmicos do 3º Período do Curso de Administração — Campus Montes Claros

<sup>49</sup> Professor do curso de Administração Unimontes.

específicos analisar a liquidez da empresa; analisar o endividamento e analisar a rentabilidade da mesma nos anos respectivos ao estudo.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### Índices financeiros

A análise de índices, segundo Gitman (2010) envolve métodos de cálculo e interpretação de índices financeiros para analisar o desempenho da empresa. Para fazer essa análise, são de fundamental importância a demonstração do resultado e o balanço patrimonial.

A análise de índices não se refere apenas ao cálculo de um determinado índice. Mais importante do que isso é a interpretação do valor do índice. É necessário que haja uma base significativa para a comparação, para responder a perguntas como “está alto ou baixo demais?” e “isso é bom ou ruim?” (GITMAN, 2010, p.48, **grifo do autor**).

### Indicadores de liquidez

De acordo com Assaf Neto (2010, p.103) “os indicadores de liquidez visam medir a capacidade de pagamento (folga financeira) de uma empresa, ou seja, sua habilidade em cumprir corretamente as obrigações passivas assumidas”.

Por outro lado, Silva (2012, p.286) completa:

Os índices de liquidez visam fornecer um indicador da capacidade da empresa de pagar suas dívidas, a partir da comparação entre os direitos realizáveis e as exigibilidades. No geral, a liquidez decorre da capacidade de a empresa ser lucrativa, da administração de seu ciclo financeiro e de suas decisões estratégicas de investimento e financiamento (SILVA, 2012, p.286).

### Índice de liquidez corrente

Para Silva (2012, p. 289, **grifo do autor**), “o índice de liquidez corrente (*Currentratio*) indica quanto a empresa possui em dinheiro mais bens e direitos realizáveis no curto prazo (próximo exercício), comparando com suas dívidas a serem pagas no mesmo período”.

Em contrapartida Assaf Neto (2010, p. 103 e 104, **grifo do autor**) ressalta que o índice de liquidez corrente:

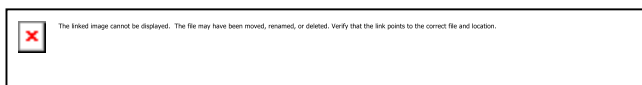
Refere-se à relação existente entre o ativo circulante e o passivo circulante, ou seja, de \$ 1,00 aplicado em haveres e direitos circulantes (disponível, valores a receber e estoques, fundamentalmente), a quanto a empresa deve a curto prazo (duplicatas a pagar, dividendos, impostos e contribuições sociais, empréstimos a curto prazo etc.)(ASSAF NETO, 2010, p. 103 e 104).

O mesmo autor ainda completa:

Se a liquidez corrente for superior a 1, tal fato indica a existência de um capital circulante (capital de giro) líquido positivo; se igual a 1, pressupõe sua inexistência, e, finalmente, se inferior a 1, a existência de um capital de giro líquido negativo (ativo circulante menor que passivo circulante)” (ASSAF NETO, 2010, p. 103 e 104).



“De modo geral, quanto maior o índice de liquidez corrente, mais líquida a empresa” (GITMAN, 2010, p. 52). Para seu cálculo é utilizada a seguinte fórmula proposta por Gitman (2010):



### Índice de liquidez seca

Similar ao índice de liquidez corrente, porém exclui do cálculo o estoque, que costuma ser o menos líquido dos ativos circulantes (Gitman, 2010).

Sabe-se que os estoques, apesar de serem classificados como itens circulantes (curto prazo), não apresentam normalmente liquidez compatível com o grupo patrimonial em que estão incluídos. Sua realização é, na maioria das vezes, mais demorada e difícil que a dos demais elementos que compõem o ativo circulante (ASSAF NETO, 2010, p. 104).

O índice de liquidez seca é calculado pela fórmula apresentada a seguir (GITMAN, 2010):

$$\text{Índice de liquidez seca} = \frac{\text{Ativo circulante} - \text{estoques}}{\text{Passivo circulante}}$$

Para Gitman (2010), quanto maior o índice de liquidez seca, melhor.

### Índices financeiros

A análise de índices, segundo Gitman (2010) envolve métodos de cálculo e interpretação de índices financeiros para analisar o desempenho da empresa. Para fazer essa análise, são de fundamental importância a demonstração do resultado e o balanço patrimonial.

A análise de índices não se refere apenas ao cálculo de um determinado índice. Mais importante do que isso é a interpretação do valor do índice. É necessário que haja uma base de significativa para a comparação, para responder a perguntas como “está alto ou baixo demais?” e “isso é bom ou ruim?” (GITMAN, 2010, p.48, **grifo do autor**).

### Índices de rentabilidade.

Em 2010, Alexandre Assaf Neto, diz que:

“Os indicadores de rentabilidade visa avaliar os resultados auferidos por uma empresa ligados a determinados parâmetros que melhor mostra suas dimensões. Uma análise com base exclusiva no valor absoluto do lucro líquido traz normalmente uma linha de interpretação ao não demonstrar se o resultado gerado no exercício foi condizente ou não com o potencial econômico da empresa” (ASSAF NETO, 2010, p. 107).

Neste mesmo ano, Lawrence Gitman, afirma que:

“Existe muitas medidas de rentabilidade, que quando tomadas no seu conjunto, esses índices/medidas permite que os analistas avaliem os resultados e lucros da empresa baseado em determinado dado nível de vendas e receita, certo dado de nível de ativos ou de investimentos dos proprietários da empresa em questão.” (GITMAN, 2010, p. 58).

### **Margem de lucro bruto**

Segundo Gitman em 2010 (pg. 58), “esta margem é a que mede a porcentagem de cada uma da unidade monetária de vendas que fica após a empresa estipular o valor dos seus bens vendidos. Se a margem líquida estiver alta, mais benéfica a situação da empresa”.

### **Margem de lucro operacional**

Lawrence Gitman em 2010 (pg. 58) afirma que “a margem de lucro operacional é utilizada para medir a porcentagem de cada unidade monetária de vendas que resta após a dedução de todos os custos e despesas exceto juros, imposto de renda e dividendos de ações preferenciais”. Propõe assim, a seguinte fórmula para cálculo:

$$\text{Margem de lucro operacional} = \frac{\text{Lucro operacional}}{\text{Receita de vendas}}$$

O autor afirma que é melhor uma margem de lucro operacional alta.

### **Margem de lucro líquido**

Em 2010, (pg.59) Gitman diz que “essa margem é para medir o percentual de cada unidade monetária de vendas restante após a dedução de todos os custos e despesas, incluindo os juros, os impostos e os dividendos de ações preferenciais”.

A margem de lucro líquido possui a seguinte fórmula para ser calculada:

$$\text{Margem de lucro líquido} = \frac{\text{Lucro disponível para os acionistas ordinários}}{\text{Receita de vendas}}$$

Gitman em 2010 ainda diz que a margem de lucro líquido é uma medida que está sendo frequentemente associada ao bom resultado de uma empresa relacionado ao lucro obtido com as vendas executadas.

### **Taxa de retorno sobre o ativo total (ROA)**

Lawrence Gitman, em 1997 (pg. 113) diz que é “a taxa que mede a eficiência da administração na geração de lucros com seus ativos totais; também chamada de retorno sobre o investimento. Quanto maior essa taxa, melhor a situação da empresa”. Calcula-se com a seguinte fórmula:

$$\text{ROA} = \frac{\text{Lucro líquido depois do imposto de renda}}{\text{ativo total}}$$

### **Taxa de retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE)**

Segundo Lawrence Gitman (1997, pg. 113), o ROE é a “taxa que mede o retorno obtido sobre o investimento (ações preferências e ordinárias) dos proprietários da empresa. Quanto mais alta for essa taxa de retorno, melhor para os proprietários da empresa.” Essa taxa é calculada

através da fórmula a seguir:

$$\text{ROE} = \frac{\text{Lucro líquido após imposto de renda}}{\text{patrimônio líquida}}$$

### **Índice de endividamento geral**

Lawrence Gitman em 1997 (pg. 117) vem dizer que “o índice de endividamento geral mede a proporção dos ativos totais da empresa financiada pelos credores. Quanto maior for esse índice, maior será o montante do capital de terceiros que vem sendo utilizado para gerar lucros”. Este índice é calculado pela seguinte fórmula:

$$\text{Índice endividamento geral} = 100 \times \frac{\text{passivo}}{\text{ativo}}$$

## **3 METODOLOGIA**

Quanto ao objetivo, a pesquisa caracterizou-se como pesquisa exploratória. De acordo com Gil (2008, p. 27) as “pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato”. Para o autor este tipo de pesquisa é realizado, principalmente, quando o tema abordado é pouco explorado, tornando-se difícil formular hipóteses precisas sobre o tema.

Quanto à natureza, foi utilizada a pesquisa quantitativa, que segundo Malhotra (2005, p. 114) essa pesquisa procura quantificar os dados. O mesmo ainda afirma que:

Ela busca uma evidencia conclusiva, que é baseada em amostras grandes e representativas e de alguma forma, aplica análise estatística. Contrastando com a pesquisa qualitativa, as descobertas da pesquisa quantitativa podem ser tratadas como conclusivas e utilizadas para recomendar um curso de ação final. (MALHOTRA, 2005, p. 114).

Para a realização da pesquisa foi realizado um estudo de caso, que segundo Gil (2008, p. 57) “é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados”.

Além do estudo de caso, foi utilizada a pesquisa bibliográfica a partir de material selecionado, constituído a partir de fontes primárias e secundárias com o objetivo de compreender a teoria para utilizá-la na prática.

A pesquisa bibliográfica segundo Marconi e Lakatos (2003, p.183):

Abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc., até meios de comunicação orais: rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais: filmes e televisão. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferencias seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas, quer gravadas (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 183).

A unidade de análise do estudo se deu através de uma pesquisa documental que, segundo Marconi e Lakatos (2003, p.174), a fonte de coleta de dados da pesquisa “está restrita a

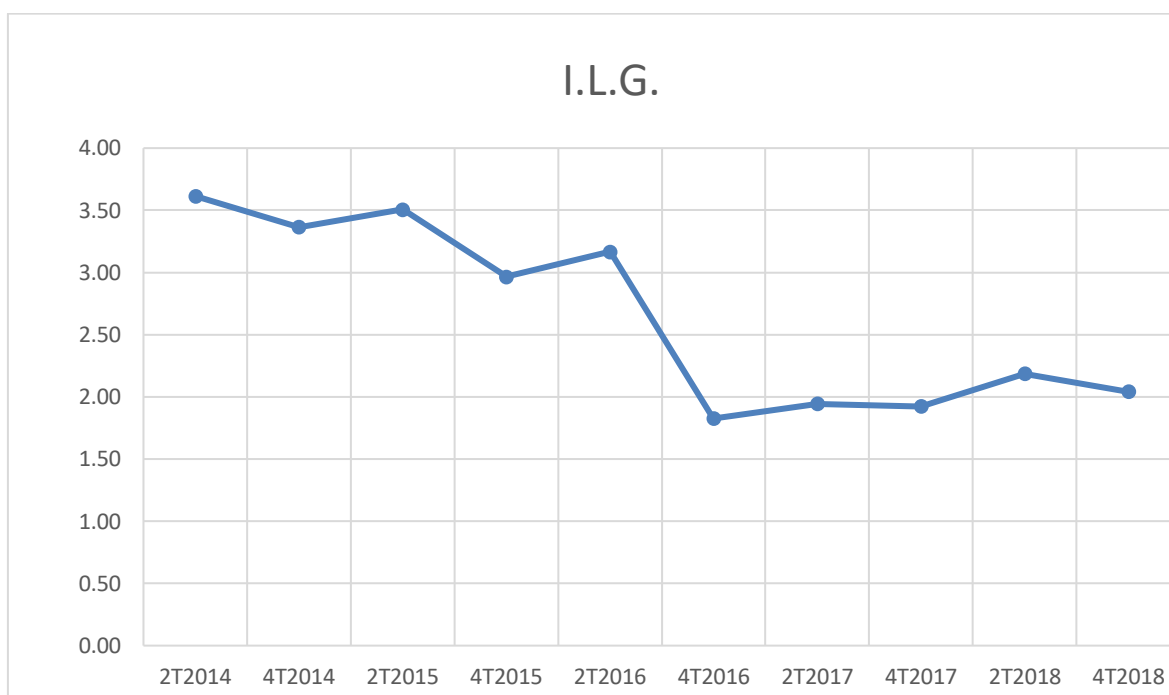
documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias. Estas podem ser feitas no momento em que o fato ou fenômeno ocorre, ou depois”.

#### 4 ANÁLISE DE LIQUIDEZ

A análise dos índices de liquidez visa mensurar a capacidade da empresa de pagar seus compromissos feitos. Foram verificados vários índices que serão demonstrados a seguir.

##### ÍNDICE DE LIQUIDEZ GERAL

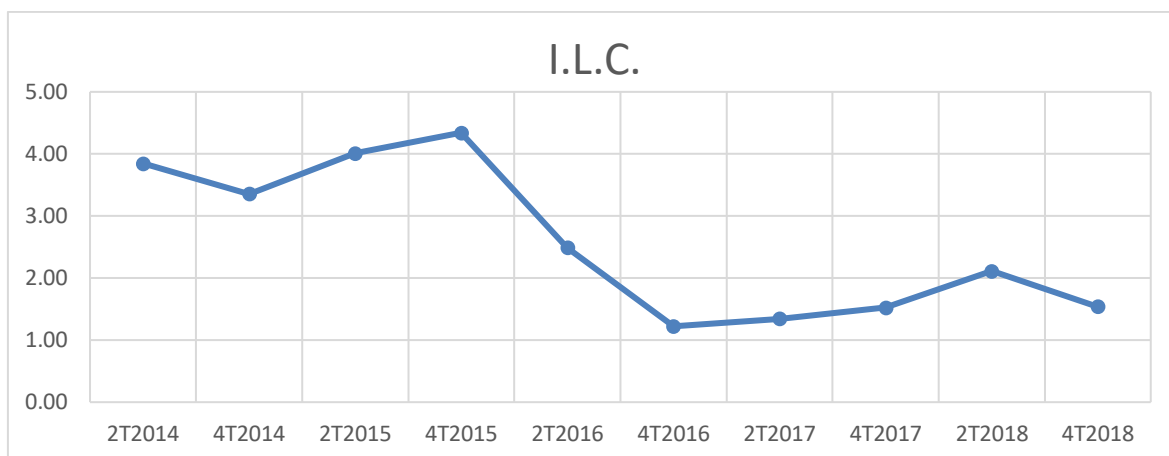
O ILG da empresa caiu de 3,61 para 2,04 entre o segundo trimestre de 2014 e o quarto trimestre de 2018. A empresa apresentou brusca queda no ano de 2016 de lá para cá apresentou leve melhora, mas teve uma nova queda no ano de 2018.



**Gráfico 1. Índice de Liquidez Geral entre o 2T2014 e 4T2018. Fonte: Demonstrativos Financeiros da empresa.**

##### ÍNDICE DE LIQUIDEZ CORRENTE

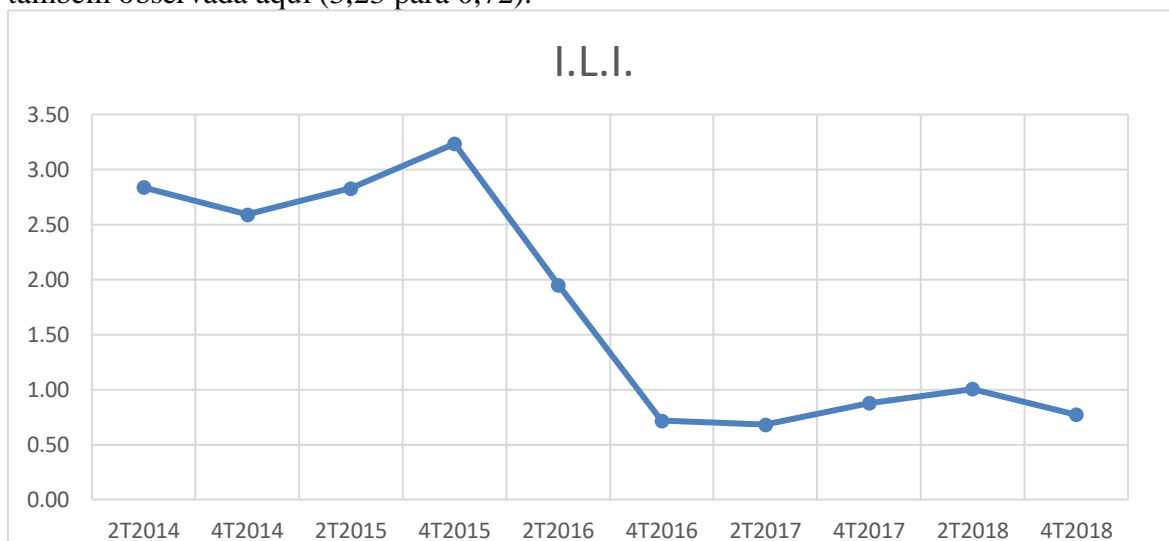
O ILC da empresa apresentou queda fortíssima saindo de 3,84 para 1,54. O índice sofreu uma forte queda no ano entre o quarto trimestre de 2015 e o quarto trimestre de 2016, com 4,34 no primeiro e caindo para preocupantes 1,22 em apenas 1 ano. O índice melhorou depois disso, mas, como no índice anterior, sofreu uma nova queda, ainda que leve, no final de 2018.



**Gráfico 2. Índice de Liquidez Corrente entre o 2T2014 e 4T2018. Fonte: Demonstrativos Financeiros da empresa.**

### ÍNDICE DE LIQUIDEZ SECA

O ILI seguiu a mesma linha dos outros índices analisados. O índice partiu de 2,84 no segundo trimestre de 2014 e atingiu 0,77 no quarto trimestre de 2018. A forte queda observada nos índices de liquidez no ano entre o quarto trimestre de 2015 e o quarto trimestre de 2016 foi também observada aqui (3,23 para 0,72).



**Gráfico 3. Índice de Liquidez Imediata entre 2T2014 e 4T2018. Fonte:**

**Demonstrativos financeiros da empresa.**

### ANÁLISE DE RENTABILIDADE

Os índices de rentabilidade servem para analisar os lucros da empresa fazendo um paralelo dos mesmos com outros dados como a receita bruta, operacional e líquida. Além disso, analisam a capacidade da empresa de dar retorno quando comparados os lucros com os ativos e com o patrimônio da empresa.

## MARGEM BRUTA

A margem bruta foi um dos índices que apresentou uma melhora, ainda que tímida. O índice que estava em 33,97% no segundo trimestre de 2014 e atingiu 37,14% no quarto trimestre de 2018, passando por uma série de oscilações nos últimos anos, mas sem grandes variações.

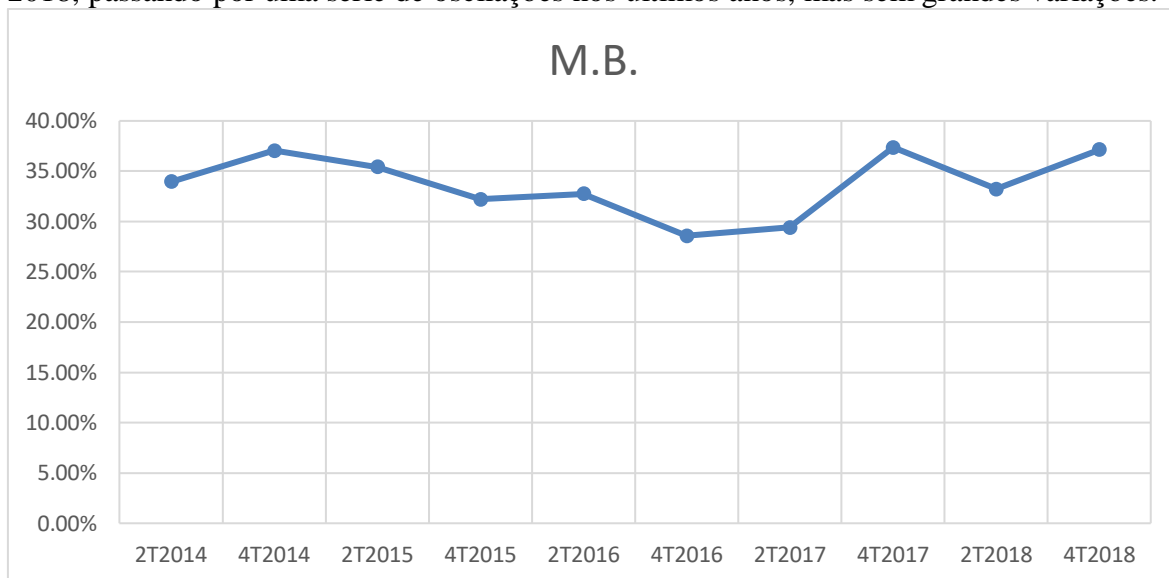


Gráfico 4. Margem Bruta entre o período de 2T2014 e 4T2018. Fonte:

Demonstrativos financeiros da empresa.

## MARGEM LÍQUIDA

A margem líquida observada na empresa no período proposto se mostrou um dos índices mais importantes: por ser um índice base para outros índices relevantes como o ROE e o ROA, o mesmo acabou sendo quase um esboço para os dois últimos, que repetiram seu comportamento nos demonstrativos financeiros apresentados pela empresa. Comportamento este que foi uma queda fortíssima no segundo semestre de 2014, uma forte recuperação no semestre seguinte pra depois termos queda atrás de queda com exceção do último trimestre de 2017.

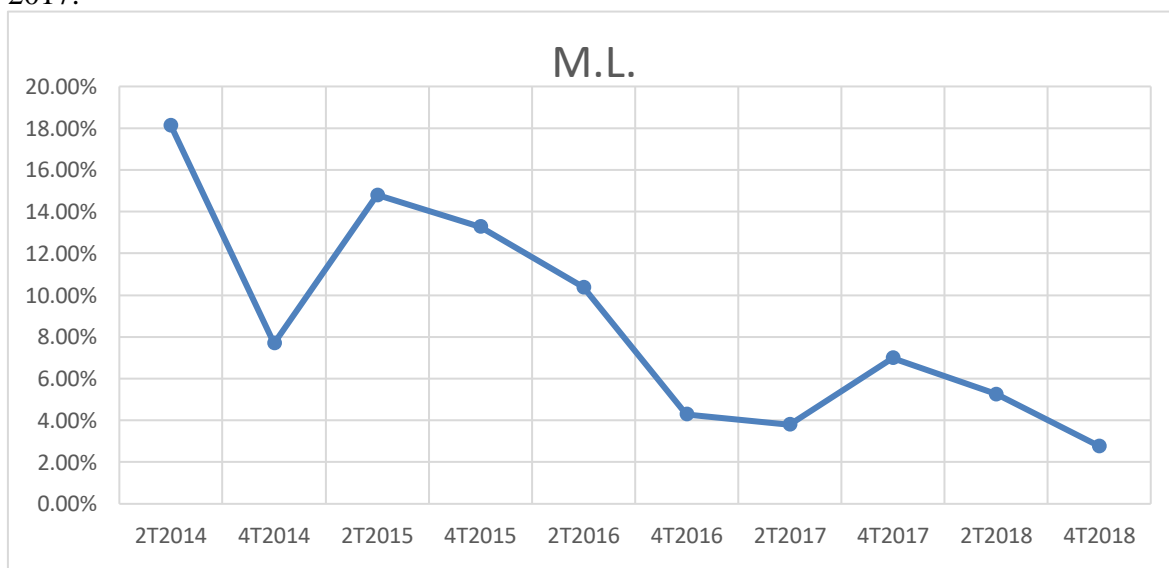
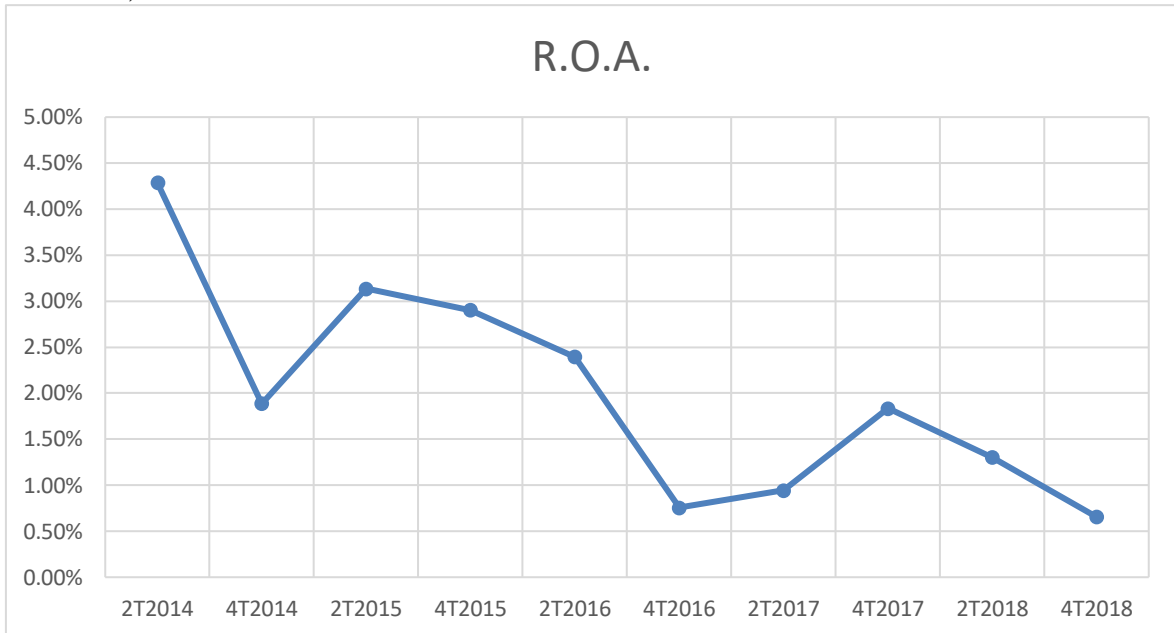


Gráfico 5. Margem líquida entre o período de 2T2014 e 4T2018. Fonte: Demonstrativos financeiros da empresa.

### ROA e ROE

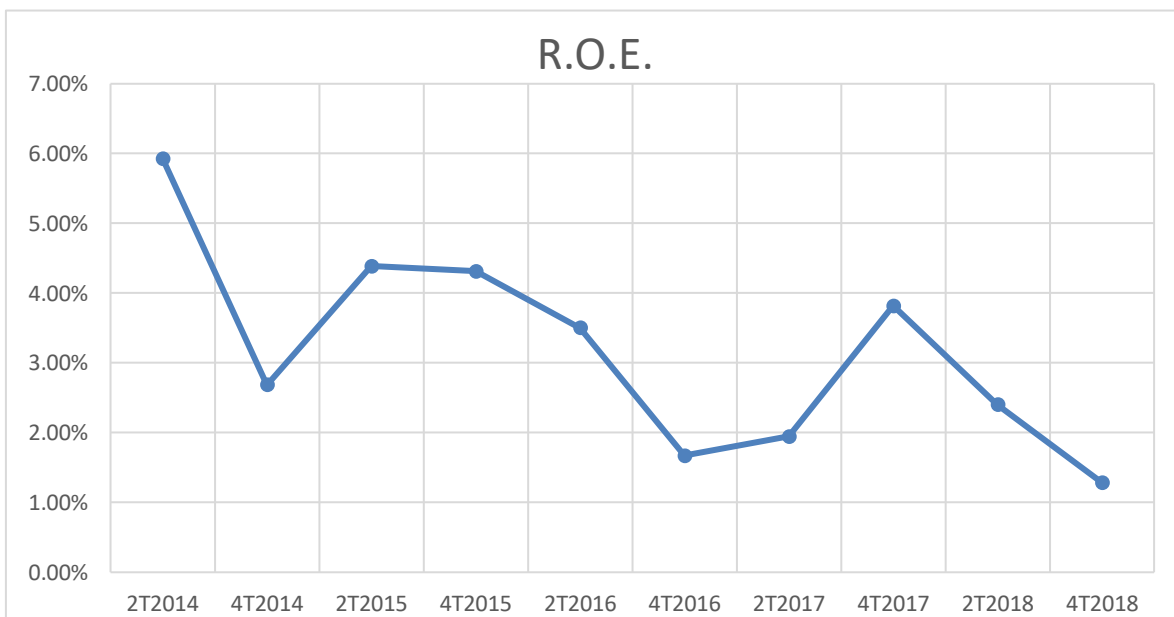
Foi observado nos gráficos de ROA e ROE um desenho de muito igual ao da margem líquida. No caso do ROA, o índice partiu de ruins 4,29% no segundo período de 2014 e atingiu ínfimos 0,66% no último trimestre de 2018.



**Gráfico 6. ROA entre o período de 2T2014 e 4T2018. Fonte: Demonstrativos**

**financeiros da empresa.**

De forma muito parecida com o ROA, o ROE saiu de 5,93% no segundo trimestre de 2014 e chegando a 1,29% no quarto trimestre de 2018.

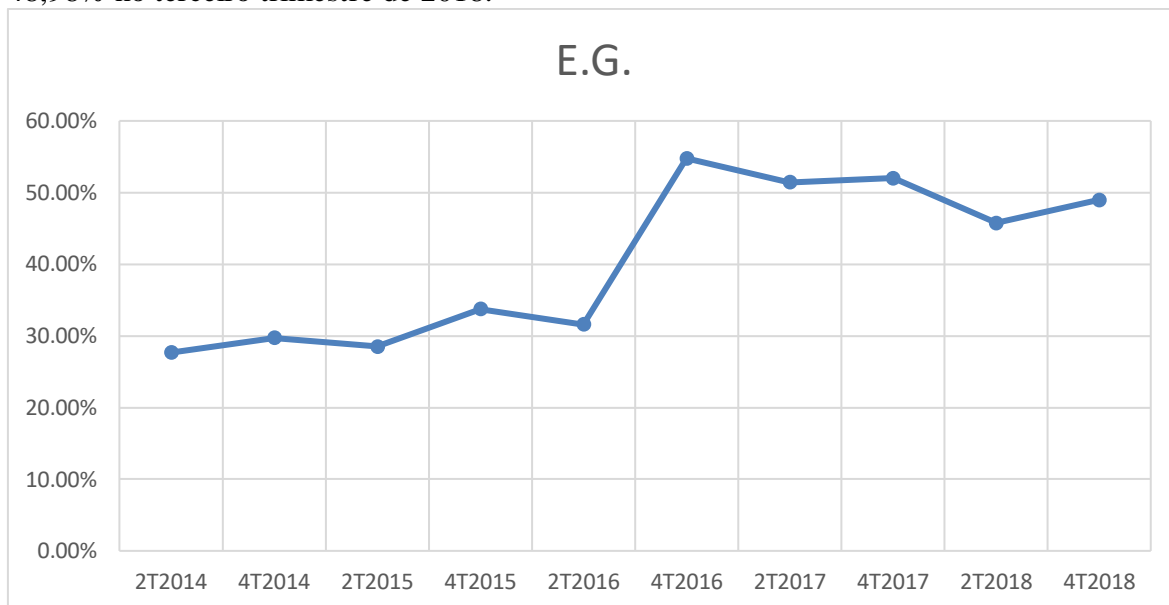


**Gráfico 7. ROE entre o período de 2T2014 e 4T2018. Fonte: Demonstrativos**

**financeiros da empresa.**

## ANÁLISE DE ENDIVIDAMENTO

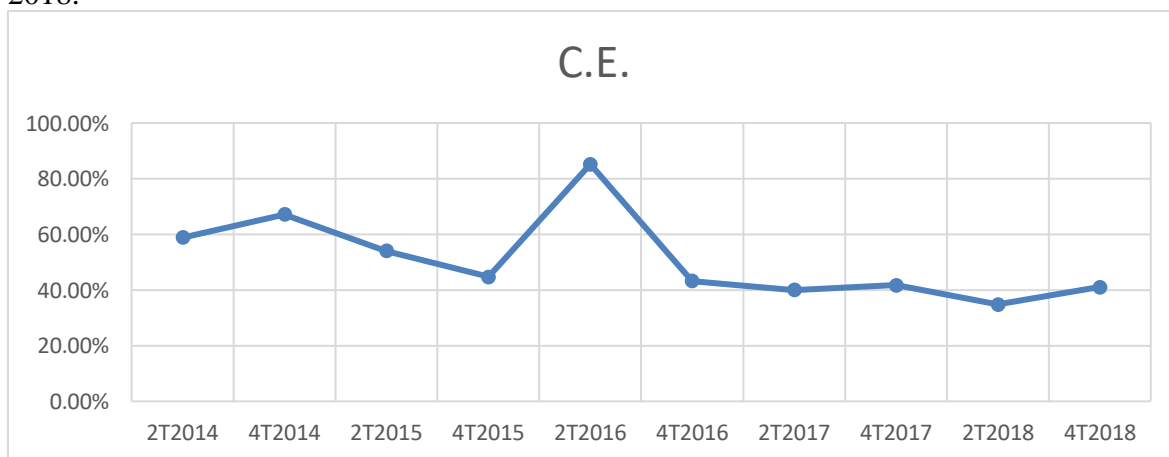
Os índices de endividamento (global, composição e a curto prazo) também foram para patamares indesejados. O endividamento global saiu de 27,67% em março de 2014 para 48,98% no terceiro trimestre de 2018.



**Gráfico 8. Endividamento global entre 2T2014 e 4T2018. Fonte: Demonstrativos**

**financeiros da empresa.**

O coeficiente de endividamento caiu, demonstrando como a empresa lida e como prefere pagar suas dívidas. Ainda que atingindo um pico de 85,20% no segundo trimestre de 2016, a empresa partiu de 58,84% no segundo trimestre de 2014 para 41,01% no quarto trimestre de 2018.

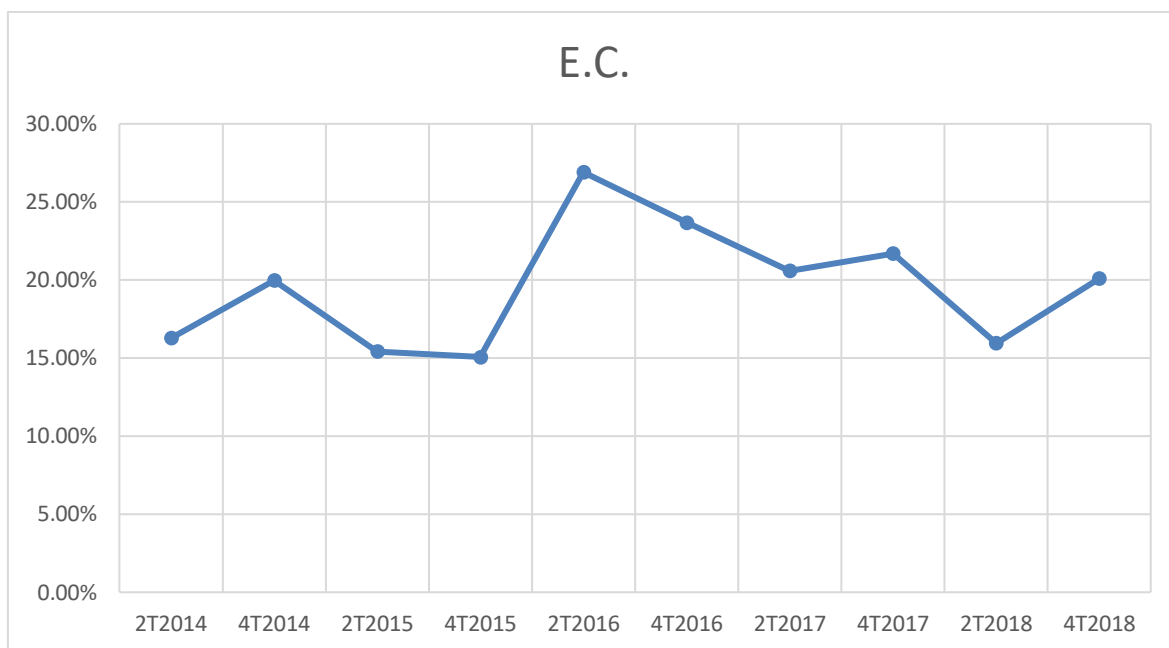


**Gráfico 9. Composição do endividamento entre 2T2014 e 4T2018. Fonte:**

**Demonstrativos financeiros da empresa.**

Já o endividamento a curto prazo variou bastante no período, mas quando comparamos o início e o fim da janela analisada verificamos que o índice não se alterou tanto. 16,28% era o valor no segundo trimestre de 2014 e 20,09% no último trimestre de 2018.





**Gráfico 10. Endividamento a curto prazo entre 2T2014 e 4T2018. Fonte:**

**Demonstrativos financeiros da empresa.**

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo analisar os índices de liquidez, rentabilidade e endividamento da empresa Sinqia S.A, entre o período do segundo trimestre de 2014 até o quarto trimestre de 2018.

Ao se analisar os índices de liquidez no período proposto nota-se que tais índices estavam bastante altos em 2014 mas que caíram de forma drástica (de 2,84 para 0,77 no ILI) até o ano de 2018. Tais índices demonstram que a empresa vem diminuindo a proporção de ativos para com os passivos, o que vem comprometendo tais índices.

Os índices de rentabilidade demonstraram uma situação bastante preocupante. Ainda que a margem bruta tenha crescido timidamente no período, nesta mesma época a margem líquida caiu muito. Pior que isso, quando usamos o lucro líquido para podermos mensurar o ROE e o ROA, os mesmos se provaram ser os índices que mais merecem atenção.

Já quando analisamos os índices de endividamento da Sinqia, notamos que houve um aumento do endividamento global em mais de 20 pontos percentuais.

Podemos concluir que ainda que tenham havido poucos índices com uma modesta melhora, no geral, os demonstrativos financeiros demonstraram um cenário preocupante tanto nos índices de liquidez, quanto no tamanho do endividamento da empresa.

É recomendado um trabalho futuro com uma análise mais profunda dos dados, levando em consideração os eventos relevantes da empresa, além de levar em consideração os índices do mercado e do cenário brasileiro.

## TABELAS

ÍNDICES		PERÍODO	
		2T2014	4T2014
ÍNDICES DE LIQ.	I.L.G.	3,61	3,36
	I.L.C.	3,84	3,36
	C.C.L.	38461	40109
	I.L.S.	3,84	3,36
	I.L.I.	2,84	2,59
ÍNDICES DE RENT.	M.B.	33,97%	37,04%
	M.OP.	14,93%	13,51%
	M.L.	18,13%	7,70%
	R.O.A.	4,29%	1,89%
	R.O.E.	5,93%	2,69%
ÍNDICES DE ENDIV.	E.G.	27,67%	29,72%
	C.E.	58,84%	67,20%
	E.C.	16,28%	19,97%

ÍNDICES		PERÍODO	
		2T2015	4T2015
ÍNDICES DE LIQ.	I.L.G.	3,51	2,96
	I.L.C.	4,01	1,35
	C.C.L.	41704	49453
	I.L.S.	4,01	4,34
	I.L.I.	2,83	3,23
ÍNDICES DE RENT.	M.B.	35,42%	32,22%
	M.OP.	12,58%	6,76%
	M.L.	14,80%	13,28%
	R.O.A.	3,14%	2,90%
	R.O.E.	4,39%	4,31%
ÍNDICES DE ENDIV.	E.G.	28,52%	33,73%
	C.E.	54,07%	44,69%
	E.C.	15,42%	15,07%

ÍNDICES		PERÍODO	
		2T2016	4T2016
ÍNDICES DE LIQ.	I.L.G.	3,17	1,83
	I.L.C.	2,49	1,22
	C.C.L.	40397	8193
	I.L.S.	2,49	1,22
	I.L.I.	1,95	0,72
ÍNDICES DE RENT.	M.B.	32,75%	28,59%
	M.OP.	14,10%	8,84%
	M.L.	10,37%	4,29%
	R.O.A.	2,40%	0,76%
	R.O.E.	3,50%	1,67%
ÍNDICES DE ENDIV.	E.G.	31,58%	54,77%
	C.E.	85,20%	43,26%
	E.C.	26,90%	23,69%

ÍNDICES		PERÍODO	
		2T2017	4T2017
ÍNDICES DE LIQ.	I.L.G.	1,94	1,92
	I.L.C.	1,35	1,52
	C.C.L.	10592	17903
	I.L.S.	1,35	1,52
	I.L.I.	0,68	0,88
ÍNDICES DE RENT.	M.B.	29,40%	37,37%
	M.OP.	4,22%	7,85%
	M.L.	3,80%	6,99%
	R.O.A.	0,94%	1,83%
	R.O.E.	1,95%	3,82%
ÍNDICES DE ENDIV.	E.G.	51,43%	52,00%
	C.E.	40,05%	41,73%
	E.C.	20,60%	21,70%

ÍNDICES		PERÍODO	
		2T2018	4T2018
ÍNDICES DE LIQ.	I.L.G.	2,19	2,04
	I.L.C.	2,11	1,54
	C.C.L.	27382	18087
	I.L.S.	2,11	1,54
	I.L.I.	1,00	0,77
ÍNDICES DE RENT.	M.B.	33,24%	37,14%
	M.OP.	7,50%	4,83%
	M.L.	5,25%	2,76%
	R.O.A.	1,30%	0,66%
	R.O.E.	2,40%	1,29%
ÍNDICES DE ENDIV.	E.G.	45,76%	48,98%
	C.E.	34,85%	41,01%
	E.C.	15,95%	20,09%

## REFERÊNCIAS

<https://www.sinqia.com.br/> (acessado em 08/05/2019)

<https://www.sinqia.com.br/sobre-sinqia/> (acessado em 08/05/2019)

[http://ri.sinqia.com.br/download\\_arquivos.asp?id\\_arquivo=073FEFF8-E511-4035-97BF-CF52AC0F5BBB](http://ri.sinqia.com.br/download_arquivos.asp?id_arquivo=073FEFF8-E511-4035-97BF-CF52AC0F5BBB) (Acessado em 10/05/2019)

[http://ri.sinqia.com.br/download\\_arquivos.asp?id\\_arquivo=AD375924-EA6A-4F6B-B4F3-939E297A31A0](http://ri.sinqia.com.br/download_arquivos.asp?id_arquivo=AD375924-EA6A-4F6B-B4F3-939E297A31A0) (Acessado em 10/05/2019)

[http://ri.sinqia.com.br/download\\_arquivos.asp?id\\_arquivo=1E5F27D9-2F6A-4622-A8ED-B9433F438A26](http://ri.sinqia.com.br/download_arquivos.asp?id_arquivo=1E5F27D9-2F6A-4622-A8ED-B9433F438A26) (Acessado em 10/05/2019)

[http://ri.sinqia.com.br/download\\_arquivos.asp?id\\_arquivo=8C4C1272-4313-4D9C-BE1E-C5E96459ACCD](http://ri.sinqia.com.br/download_arquivos.asp?id_arquivo=8C4C1272-4313-4D9C-BE1E-C5E96459ACCD) (Acessado em 10/05/2019)

[http://ri.sinqia.com.br/download\\_arquivos.asp?id\\_arquivo=50CA69B3-4CC3-421B-8D9B-10109357EE3B](http://ri.sinqia.com.br/download_arquivos.asp?id_arquivo=50CA69B3-4CC3-421B-8D9B-10109357EE3B) (Acessado em 10/05/2019)

[http://ri.sinqia.com.br/download\\_arquivos.asp?id\\_arquivo=778AC5D2-7DDC-4FB2-8982-FE81226A5070](http://ri.sinqia.com.br/download_arquivos.asp?id_arquivo=778AC5D2-7DDC-4FB2-8982-FE81226A5070) (Acessado em 10/05/2019)

[http://ri.sinqia.com.br/download\\_arquivos.asp?id\\_arquivo=EB91624B-A030-491D-8EDD-0498B6EE0DD6](http://ri.sinqia.com.br/download_arquivos.asp?id_arquivo=EB91624B-A030-491D-8EDD-0498B6EE0DD6) (Acessado em 10/05/2019)

[http://ri.sinqia.com.br/download\\_arquivos.asp?id\\_arquivo=9EDB183E-48F4-4E21-8045-6DD1A640BA6D](http://ri.sinqia.com.br/download_arquivos.asp?id_arquivo=9EDB183E-48F4-4E21-8045-6DD1A640BA6D) (Acessado em 10/05/2019)

[http://ri.sinqia.com.br/download\\_arquivos.asp?id\\_arquivo=ED676F8B-5467-44FA-B02E-37E0F4F7AB19](http://ri.sinqia.com.br/download_arquivos.asp?id_arquivo=ED676F8B-5467-44FA-B02E-37E0F4F7AB19) (Acessado em 10/05/2019)

[http://ri.sinqia.com.br/download\\_arquivos.asp?id\\_arquivo=BA474B57-18CE-4CCB-BFDA-1B7F4DCBE4E2](http://ri.sinqia.com.br/download_arquivos.asp?id_arquivo=BA474B57-18CE-4CCB-BFDA-1B7F4DCBE4E2) (Acessado em 10/05/2019)

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e Valor**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

# ANÁLISE DOS INDICADORES FINANCEIROS DA EMPRESA NUBANK NOS ANOS DE 2015 E 2016.

ALVES, Paloma Gusmão<sup>50</sup>  
SANTOS, Marcela Mendes<sup>1</sup>  
SIVA, Roberto César Faria e<sup>2</sup>

## RESUMO

A empresa Nubank foi fundada em maio de 2013 pelo colombiano David Vélez, o americano Edward Wible e a brasileira Cristina Junqueira. A empresa começou em São Paulo como uma pequena startup focada em resolver problemas financeiros usando a tecnologia. Hoje, com mais de 5 milhões de clientes, a Nubank é a principal Fintech da América Latina. Nessa conjuntura, o artigo foi desenvolvido com foco principal analisar os indicadores financeiros da empresa nos anos de 2015 e 2016. Para atingir o objetivo, o estudo teve como propósito específico analisar os índices de liquidez, rentabilidade e endividamento da empresa nos anos supracitados. Para tal finalidade, realizou-se uma pesquisa de natureza quantitativa utilizando os documentos DRE e Balanço Patrimonial. No que tange à liquidez, a empresa apresentou resultados satisfatórios. Do mesmo modo, em relação aos índices de rentabilidade, tanto o retorno sobre o ativo, quanto o retorno sobre o patrimônio líquido evoluíram em relação ao ano anterior. Já em relação ao endividamento geral, observou-se uma elevação nos valores entre os anos analisados, de 50,2% em 2015 para 79,01% no ano de 2016.

**Palavras-chave:** Nubank; Fintech; Desempenho Financeiro

## 1 INTRODUÇÃO

A Nubank é uma empresa *startup* brasileira pioneira no segmento de serviços financeiros, atuando como operadora de cartões de crédito e fintech com operações no Brasil, sediada em São Paulo e fundada em 6 de maio de 2013 por David Vélez. Em 2014, a empresa lançou o seu primeiro produto, um cartão de crédito internacional com a bandeira Mastercard, sem anuidade e completamente gerenciado por meio de um aplicativo. Em 2017, o Nubank também lançou seu programa de benefícios, o NubankRewards, e a NuConta, conta digital que já é usada por mais de 2,5 milhões brasileiros. Em 2019 passou a oferecer empréstimos para alguns clientes.

---

<sup>50</sup> Acadêmicos do 3º Período Administração Unimontes.

<sup>50</sup> Professor do curso de Administração Unimontes

Em 2018, o Nubank atingiu o status de startup unicórnio ao atingir avaliação de preço de mercado no valor de 1 bilhão de dólares, sendo a terceira empresa brasileira com esta marca até então.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Demonstração de resultados**

De acordo com Assaf Neto (2012), a demonstração de resultado tem como objetivo apurar o lucro ou prejuízo da empresa. Reunindo as receitas, despesas, ganhos e perdas do exercício, através do Regime de Competência, usado para aprimorar receitas quando efetivamente ganhas e não necessariamente recebidas em dinheiro.

Em contrapartida, Gitman afirma que:

As mais comuns abrangem um período de um ano encerrado numa data específica, normalmente 31 de dezembro de cada ano. Muitas grandes empresas, contudo, operam num ciclo financeiro de 12 meses, chamado de ano fiscal, que se encerra em alguma outra data. Além disso, é comum elaborar demonstrações de resultados mensais para uso da administração e obrigatório fornecer aos acionistas de companhias abertas demonstrações de resultados trimestrais (GITMAN, 2010, p. 41).

### **2.2 Balanço patrimonial**

De acordo com Gitman (2010), “o balanço patrimonial é uma descrição resumida da posição financeira da empresa em uma certa data”. O mesmo autor ainda afirma que essa demonstração equilibra os ativos da empresa (aquilo que ela possui) contra seu financiamento, que pode ser capital de terceiros (dívidas) ou capital próprio (fornecido pelos proprietários e também conhecido como patrimônio líquido).

Juntamente Hoji(1999) afirma que:

O Balanço Patrimonial demonstra a situação estática da empresa em determinado momento. Cada empresa pode determinar a data de encerramento do balanço conforme as suas conveniências, mas a maioria das empresas brasileiras encerra o balanço em 31 de dezembro de cada ano, coincidindo com o encerramento do ano civil. No Balanço patrimonial, as contas representativas do ativo e do passivo devem ser agrupadas de modo a facilitar o conhecimento e a análise da situação financeira da companhia e apresentadas em ordem decrescente de grau de liquidez para o ativo, e de exigibilidade para o passivo.(HOJI, 1999, p. 236)

## **2.3 Análise por meio de Índices**

A técnica de análise por meio de índices, segundo Hoji (1999) consiste em relacionar cálculos e grupos de cálculos para extrair conclusões sobre tendências e situações financeiras da empresa. Podem classificar os índices da empresa como ótimo, bom, satisfatório ou deficiente, comparando-os com índices de outras empresas de mesmo porte.

Assaf Neto (2012) afirma que:

A técnica mais comumente empregada de análise baseia-se na apuração de índices econômico-financeiros, que são extraídos basicamente das demonstrações financeiras levantadas pelas empresas. Para melhor compreensão dos significados desses indicadores, assim como visando estabelecer melhor metodologia de avaliação dos diversos aspectos do desempenho da empresa, dividem-se os índices em grupos homogêneos de análise. (ASSAF NETO, 2012, p. 112).

### **2.3.1 Índices de liquidez**

Segundo Hoji (1999) “os indicadores de liquidez visam medir a capacidade de pagamento (folga financeira) de uma empresa, ou seja, sua habilidade em cumprir corretamente as obrigações passivas assumidas”.

Por outro lado Gitman (2010, p.51) completa:

A liquidez de uma empresa é medida em termos de sua capacidade de saldar suas obrigações de curto prazo à medida que se tornam devidas. A liquidez diz respeito à solvência da posição financeira geral da empresa – a facilidade com que pode pagar suas contas em dia. Como um precursor comum de dificuldades financeiras é uma liquidez baixa ou em declínio, esses índices podem fornecer sinais antecipados de problemas de fluxo de caixa e insolvência iminente do negócio. (GITMAN, 2010, p.51).

### **2.3.2 Índices de rentabilidade.**

De acordo com Gitman (2010), tem muitas medidas de rentabilidade. Que em conjunto, permitem aos analistas analisar os lucros da empresa em relação a um determinado nível de vendas, ativos ou investimentos. Sem lucro, uma empresa não atrairia capital externo.

Estes índices, segundo Hoji (2012), medem quanto estão rendendo os capitais investidos. São indicadores importantíssimos, pois colocam em evidência o sucesso ou fracasso da empresa.

### 2.3.3 Índices de endividamento

Gitman (2010) afirma que através dos Indicadores de Endividamento é possível medir a proporção do ativo total financiada pelos donos da empresa. Quanto mais alto, maior o montante de capital para terceiros usado para gerar lucros. Quanto mais elevado o índice, maior o grau de endividamento da empresa e maior sua alavancagem financeira.

Para Assaf Neto (2014):

Estes indicadores são utilizados, basicamente, para aferir composição (estrutura) das fontes passivas de recursos de uma empresa. Ilustram quanto de recursos próprios (patrimônio líquido) e de recursos de terceiros (passivos) são utilizados para financiar os ativos totais da empresa. Os indicadores fornecem, ainda, elementos para avaliar o grau de comprometimento financeiro de uma empresa perante seus credores (principalmente instituições financeiras) e sua capacidade de cumprir os compromissos financeiros de longo prazo assumidos. (ASSAF NETO, 2014, p, 243)

## 3 METODOLOGIA

Quanto ao objetivo, a pesquisa caracterizou-se como pesquisa descritiva. Segundo TRIVIÑOS (1987), a pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade.

Quanto à natureza, foi utilizada a pesquisa quantitativa, que segundo Malhotra (2005, p. 114) essa pesquisa procura quantificar os dados. O mesmo afirma que:

Ela busca uma evidencia conclusiva, que é baseada em amostras grandes e representativas e de, alguma forma, aplica análise estatística. Contrastando com a pesquisa qualitativa, as descobertas da pesquisa quantitativa podem ser tratadas como conclusivas e utilizadas para recomendar um curso de ação final. (MALHOTRA, 2005, p. 114).

Para realizar a pesquisa foi utilizada a pesquisa bibliográfica a partir de material selecionado, constituído a partir de fontes primárias e secundárias com o objetivo de compreender a teoria para utilizá-la na prática.

A pesquisa bibliográfica segundo Marconi e Lakatos (2003, p.183):

Abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc., até meios de comunicação orais: rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais: filmes e televisão. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas, quer gravadas (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 183).

A unidade de análise do estudo se deu através de uma pesquisa documental que, segundo Fonseca (2002), trilha os mesmos caminhos da pesquisa bibliográfica, não sendo fácil por vezes distingui-las. A pesquisa bibliográfica utiliza fontes constituídas por material já elaborado, constituído basicamente por livros e artigos científicos localizados em bibliotecas. A pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc.

## **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS**

Para analisar a liquidez, rentabilidade e endividamento foram coletados os Balanços Patrimoniais e as DREs da empresa Nubank correspondentes aos anos de 2015 e 2016. E em seguida será apresentado os resultados obtidos através dos índices calculados.

### **4.1 Análise de liquidez**

Com a análise dos índices de liquidez é possível relatar a capacidade de pagamento de dívidas de uma empresa. Para isso, foi calculado o índice de liquidez geral da empresa, onde segundo Assaf Neto (2012) é o índice que retrata a saúde financeira a curto e longo prazo.

De acordo com o GRÁFICO 01, a empresa Nubank apesar de ter tido uma queda em sua liquidez geral de 0,73, onde em 2015 obteve-se 1,99 pontos percentuais e em 2016 obteve-se 1,26 pontos percentuais, atingiu um desempenho positivo, ou seja, está dentro de sua capacidade de pagamento.



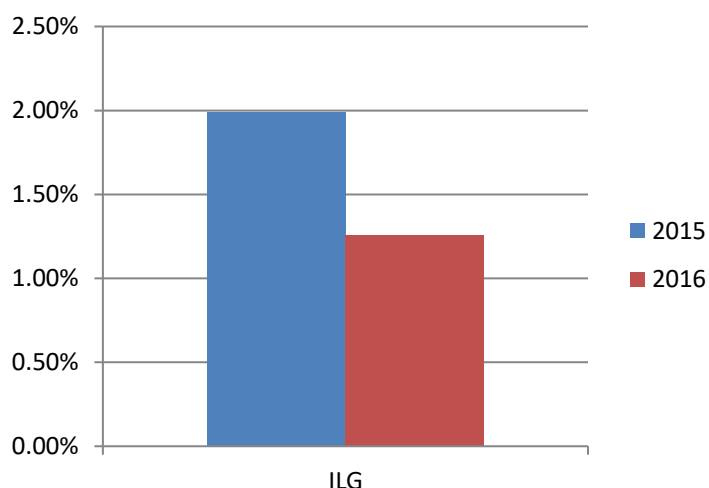


GRÁFICO 01 – Índice de Liquidez Geral entre 2015 e 2016.  
 Fonte: Elaborado pelas autoras.

## 4.2 Análise da rentabilidade

A análise de rentabilidade visa medir a lucratividade da empresa através de índices. Para isso, foram calculados: Retorno sobre o Ativo e Retorno sobre o Patrimônio Líquido.

Pelo Gráfico 2, verificou-se que o Retorno sobre o Ativo e o Retorno sobre o Patrimônio Líquido evoluíram em relação ao ano anterior. Onde o Roa obteve um aumento de 28,67 pontos percentuais em 2016 em relação ao ano anterior e o Roe apresentou uma melhora de 16,5 pontos percentuais de 2015 para 2016. É através desses índices que possíveis investidores analisam os lucros da empresa em relação às vendas e a possibilidade de investimento.

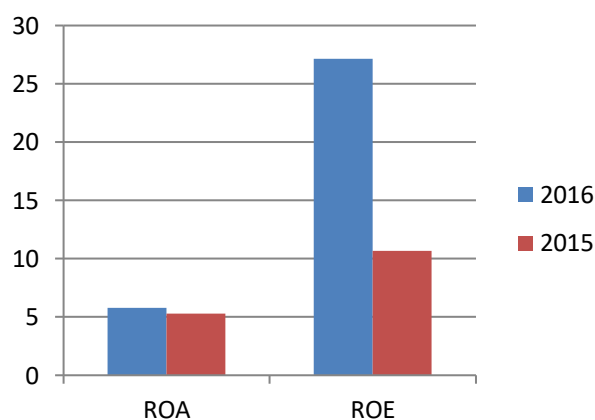


GRÁFICO 02 – Índice de rentabilidade entre 2015 e 2016.  
 Fonte: Elaborado pelas autoras.

### 4.3 Análise de endividamento

A análise de endividamento é anualmente utilizada pelas empresas para identificar a proporção de ativos da empresa que são financiados por recursos de terceiros, ou seja, por dívidas que devem ser liquidados em futuramente.

Pelo GRÁFICO 03, é possível verificar que houve um aumento de 28,81 pontos percentuais no endividamento da empresa, tendo em 2015 50,2 pontos percentuais e em 2016 79,01 pontos percentuais. Apesar do aumento desse índice, os índices de rentabilidade se mantêm elevados e o índice de liquidez geral se mantém estável, gerando um equilíbrio mútuo.

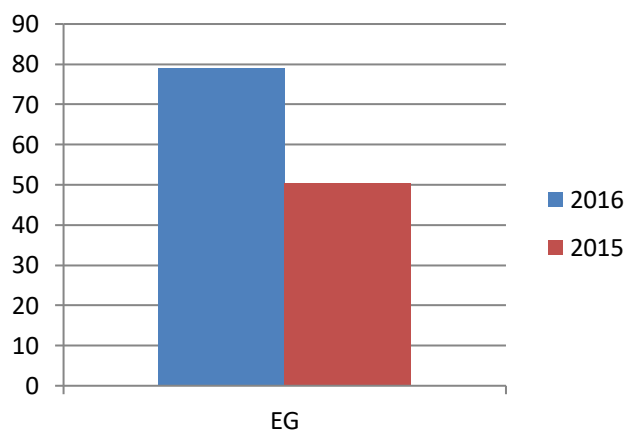


GRÁFICO 03 – Índice de endividamento entre 2015 e 2016.  
Fonte: Elaborado pelas autoras, 2019.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo se desenvolveu através da análise das variações que ocorreram nos indicadores de liquidez, rentabilidade e endividamento da empresa NUBANK, entre os anos de 2015 e 2016.

A análise de liquidez foi calculada a partir do Índice de Liquidez Global. Foi observado que a empresa apresentou uma queda pouco significativa de 0,76% de 2015 para 2016.

Para a análise da rentabilidade, calculou-se o retorno sobre o ativo e retorno sobre o patrimônio líquido. Através destes cálculos, constatou-se que houve um aumento em ambos os índices. O que significa que ganhos foram gerados a partir dos investimentos da empresa

apesar do aumento do índice de endividamento global que será relatado a seguir.

Outrossim, fazendo análise dos índices de endividamento, notou-se um aumento de 28,67% no índice de endividamento global, onde em 2015 obteve-se 50,34 pontos percentuais e em 2016 obteve-se 79,01 pontos percentuais.

Por conseguinte, a análise final teve como resposta mudanças nos indicadores financeiros analisados em relação aos dois anos (2015 e 2016), onde pode-se constatar que apesar de a empresa ter resultado em prejuízo em ambos os anos, houve uma melhora nos indicadores de rentabilidade que por sua vez, medem quanto estão rendendo os capitais investidos. São indicadores importantíssimos, pois colocam em evidência o sucesso ou fracasso da empresa.

Com isso, faz-se necessário a realização de estudos mais recentes que considerem a análise de um maior número de índices por um período de tempo maior.

## REFERÊNCIAS

NUBANK: Disponível em:

[https://nubank.com.br/pedir/nu/?utm\\_source=google&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=1784086961&utm\\_term=68923670083&utm\\_word=%2Bnubank&utm\\_content=343942565419&ad\\_position=1t1&match\\_type=b&location=1001579&device=c&utm\\_keyword\\_id=kwd-312134947852&gclid=CjwKCAjw8e7mBRBsEiwAPVxxiKcgN-euJb9yPQIf-D3t6Kz3gJW-HSNGUWuMp0oReOXgYsN1PPwJ1hoC6fQQAxD\\_BwE](https://nubank.com.br/pedir/nu/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=1784086961&utm_term=68923670083&utm_word=%2Bnubank&utm_content=343942565419&ad_position=1t1&match_type=b&location=1001579&device=c&utm_keyword_id=kwd-312134947852&gclid=CjwKCAjw8e7mBRBsEiwAPVxxiKcgN-euJb9yPQIf-D3t6Kz3gJW-HSNGUWuMp0oReOXgYsN1PPwJ1hoC6fQQAxD_BwE)> Acesso em 15/05/2019.

IMPrensa OFICIAL. Documento oficial. Disponível em:

<http://document.imprensaoficial.com.br/1/2/h/7F/4/K/0/12h7f4k003c.pdf>? Acesso em: 15/05/2019

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e Valor**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

HOJI, Masakazu. *Administração Financeira, Uma abordagem Prática*. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e Valor**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

MALHOTRA, Naresh K. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Pearson, 2005.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

TRIVINÕS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

# UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO SOBRE A PRODUÇÃO CIENTÍFICA SOBRE EDUCAÇÃO FINANCEIRA

João Guilherme Magalhães Timotio;  
Francisco Vidal Barbosa;  
Roberto César Faria e Silva;  
Melissa Souto Nunes

## Resumo

Atualmente, não existe uma definição padrão única do termo educação financeira. Em vez disso, há uma ampla gama de significados e termos correlacionados. Os termos educação financeira e alfabetização financeira podem ser vistos como sinônimos, ambos estão relacionados a uma modalidade de ensino voltada para o entendimento de produtos, serviços e processos financeiros, como poupança, crédito e investimentos (OCDE, 2006). Esses termos também visam promover as habilidades financeiras e o desenvolvimento de habilidades das pessoas, a fim de incentivar mudanças comportamentais para melhor gerenciamento de recursos. De todo modo, a educação financeira se faz importante para o desenvolvimento social e econômico de um país. Neste artigo, buscou-se fazer uma análise bibliométrica da produção científica sobre “Educação Financeira”, para tanto, utilizou-se dados da base científica do “Scopus”. Analisou-se informações referentes aos autores, instituições, periódicos e conteúdo dos trabalhos. Identificou-se 245 documentos, sendo que destes, 233 foram artigos de periódicos e 12 artigos de conferências, distribuídos entre os anos de 1996 e 2018 em 126 fontes diferentes (periódicos e conferências), de autoria de 548 pesquisadores. Quanto ao conteúdo dos artigos, as principais palavras dos títulos, palavras-chave e resumo foram “literacia financeira”, “educação financeira”, “conhecimento em finanças”, “finanças comportamentais” e “finanças pessoais”.

**Palavras-chave:** educação financeira; produção científica; análise bibliométrica.

## 1. Introdução

Não existe um consenso para a definição do termo Educação Financeira, existe uma ampla gama de significados e termos correlacionados. Em muitos casos, “educação financeira” e “alfabetização financeira” podem ser vistos como sinônimos, pois ambos estão relacionados a uma modalidade de ensino para o entendimento, produtos, serviços e processos financeiros, como a poupança, o crédito e os investimentos (OCDE, 2006).

Esses termos também visam promover as habilidades financeiras e o desenvolvimento de habilidades das pessoas, a fim de incentivar mudanças comportamentais para melhor gerenciamento de recursos. De todo modo, a educação financeira se faz importante para o desenvolvimento social e econômico de um país.

Neste artigo, buscou-se fazer uma análise bibliométrica da produção científica sobre “Educação Financeira”, para tanto, utilizou-se dados da base científica do “Scopus”. Analisou-se informações referentes aos autores, instituições, periódicos e conteúdo dos trabalhos.

O restante do artigo ficou assim estruturado: 1) introdução; 2) revisão de literatura; 3) abordagem metodológica; 4) resultados; 5) considerações finais.

## 2. Revisão de literatura

### a. Análise bibliométrica

Pritchard (1969) define o termo bibliometria como a aplicação de métodos estatísticos e matemáticos na análise de obras escritas.

A análise bibliométrica desenvolveu-se a partir de leis empíricas, as principais são: 1) Lei de Lotka; 2) Lei de Bradford; 3) Lei de Zipf.

A lei de Lotka é também conhecida como Lei do Quadrado Inverso, foi formulada por Lotka (1926), e propõe que um pequeno número de autores é responsável pela maior parte da produção científica em um campo de conhecimento. Ou seja, grande parte da produção científica é produzida por poucos autores, e muitos autores produzem pouco. Como consequência, cerca de 60% dos autores de um campo acaba por produzir somente um artigo (CHUNG e COX, 1990).

A lei de Bradford é também conhecida como Lei da Dispersão, formulada por Hill Bradford em 1934, e sugere que poucos periódicos são responsáveis pela publicação de muitos artigos sobre determinado tema durante um tempo, em paralelo, muitos periódicos apenas iniciam a publicação dos primeiros artigos sobre o referido tema. De modo que, poucos periódicos são responsáveis pelo lançamento de tendências de temas em determinado campo científico (ARAÚJO, 2006).

Já a lei de Zipf é também chamada de Lei do Mínimo Esforço, refere-se às frequências das palavras em um texto de forma ordenada. As palavras que exigem esforço mínimo aparecem mais frequentemente no texto – possibilitando a identificação de quais são as principais temáticas e quais são os principais métodos utilizados pelos pesquisadores (ARAÚJO, 2006). Assim, a bibliometria é o estudo dos aspectos quantitativos da produção, disseminação e uso da informação registrada com emprego de métodos matemáticos e estatísticos (SPINAK, 1996).

### **3. Abordagem metodológica**

A bibliometria é uma técnica quantitativa de medição da produção científica de determinado campo, foi desenvolvida a partir de leis empíricas sobre o comportamento da literatura (TAGUE-SUTCLIFFE, 1992; ARAÚJO, 2006).

As principais leis empíricas do método bibliométrico são: a) Lei de Lotka (também conhecida como Lei do Quadrado Inverso) – produtividade dos pesquisadores; b) Lei de Bradford – dispersão do conhecimento científico; c) Lei de Zipf – modelo de distribuição e frequência de palavras num texto (ARAÚJO, 2006).

Os dados foram coletados no site Scopus. Utilizou-se os softwares Microsoft Excel e RStudio para organização e modelagem dos dados, respectivamente.

### **4. Resultados e análise**

A partir das informações evidenciadas na Tabela 1, observou-se que 245 documentos – 233 oriundos de periódicos e 12 de conferências. O primeiro trabalho foi identificado no ano de 1996 e o último no ano de 2018 (este foi delimitado como limite para a amostra). Ao todo foram 126 fontes diferentes (periódicos e conferências), e 548 pesquisadores.

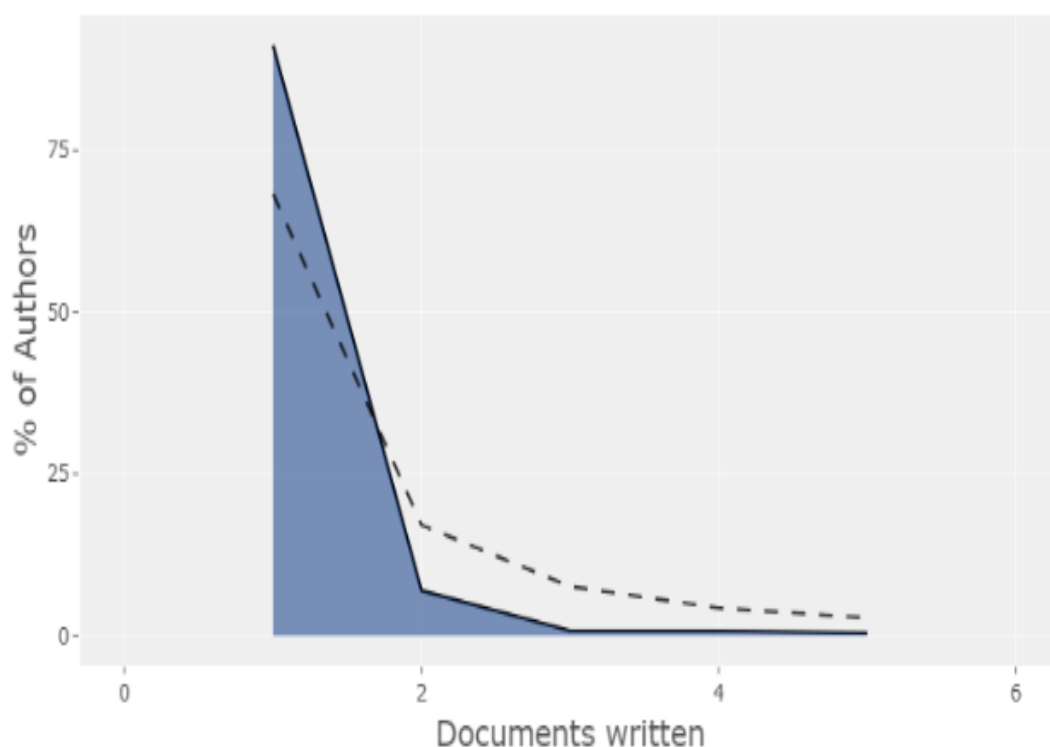
**Tabela 1: Informações Básicas.**

Descrição	Resultados
Total documentos	de 245
Artigos periódicos	de 233
Artigos conferências	de 12
Total de fontes	126
Total pesquisadores	de 548

**Fonte: Elaborado pelos autores.**

Em relação a lei de Lotka (produtividade dos pesquisadores), conforme demonstrado na Figura 1, a linha pontilhada apresenta a distribuição teórica e a linha contínua apresenta a distribuição efetiva, identificou-se que os pressupostos empíricos da lei em questão foram verificados, ou seja, poucos pesquisadores são responsáveis pela maior parte da produção científica sobre a nossa temática de interesse.

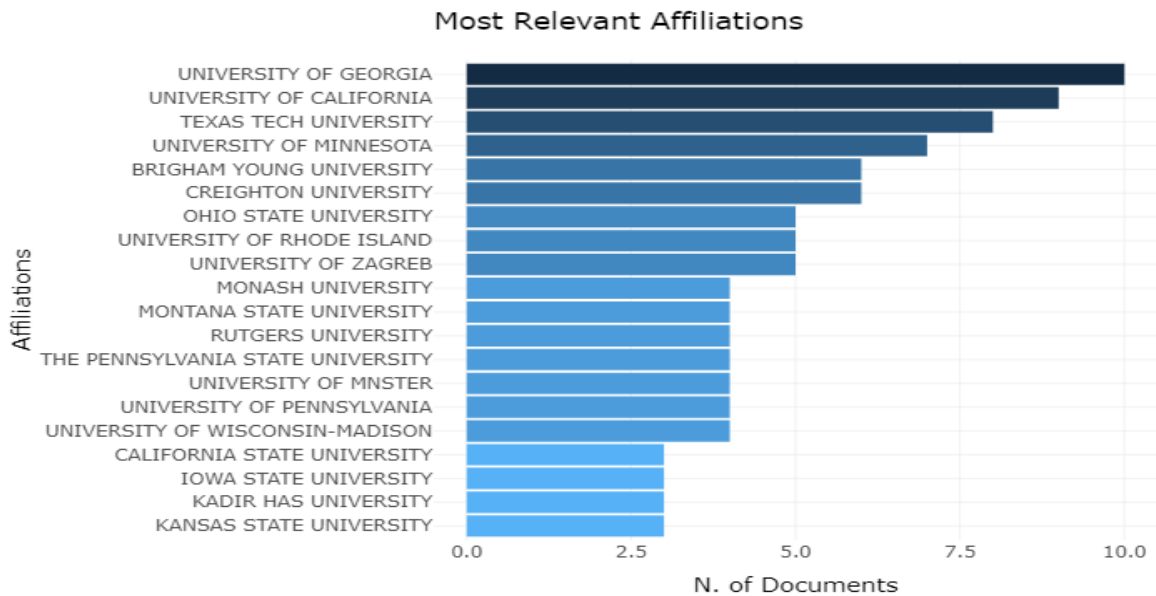
**Figura 1: Lei de Lotka.**



**Fonte: Elaborado pelos autores.**

Quanto às instituições de afiliação dos autores, as principais são apresentadas na Figura 2. Observou-se que as 10 primeiras colocações, apenas duas não são dos Estados Unidos, são elas a University of Zagreb (da Croácia) e Monash University (da África do Sul).

**Figura 2: Principais instituições de afiliação dos pesquisadores.**



**Fonte: Elaborado pelos autores.**

Em relação aos países de origem dos documentos, a Figura 3 evidencia que a maior parte da produção é origem norte-americana e também de alguns países do leste europeu. O continente africano e o oeste europeu e parte da Ásia apresentam baixíssima produção.

**Figura 3: Países de origem dos documentos.**

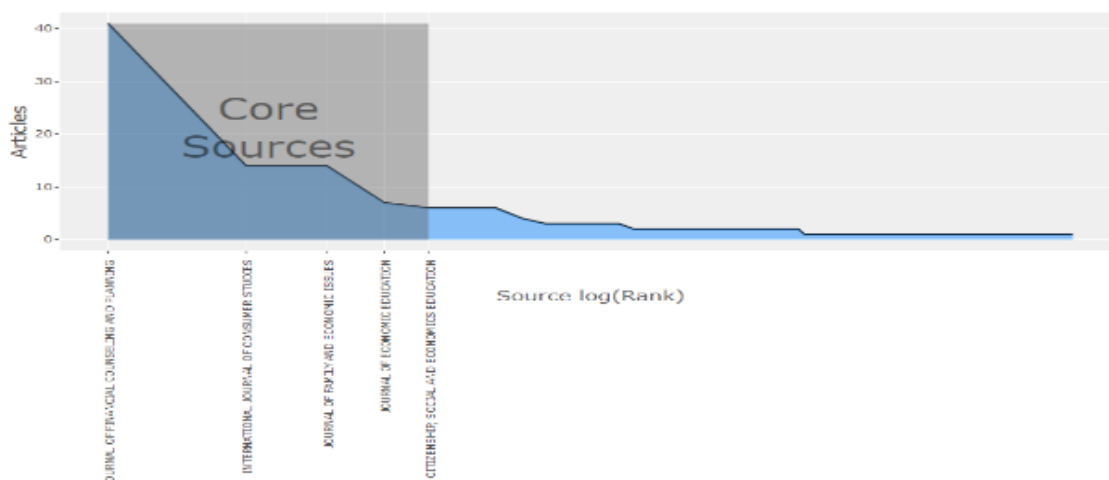
## Country Scientific Production



**Fonte: Elaborado pelos autores.**

Quando analisamos a segunda lei empírica da bibliometria, a Lei de Bradford (produtividade dos periódicos), constatou-se, conforme Figura 4, que seus pressupostos foram verificados, ou seja, poucos periódicos (considerados os *core sources*) são responsáveis pela maior parte da produção científica sobre a temática. E o principal periódico foi o *Journal of Financial Counseling and Planning*.

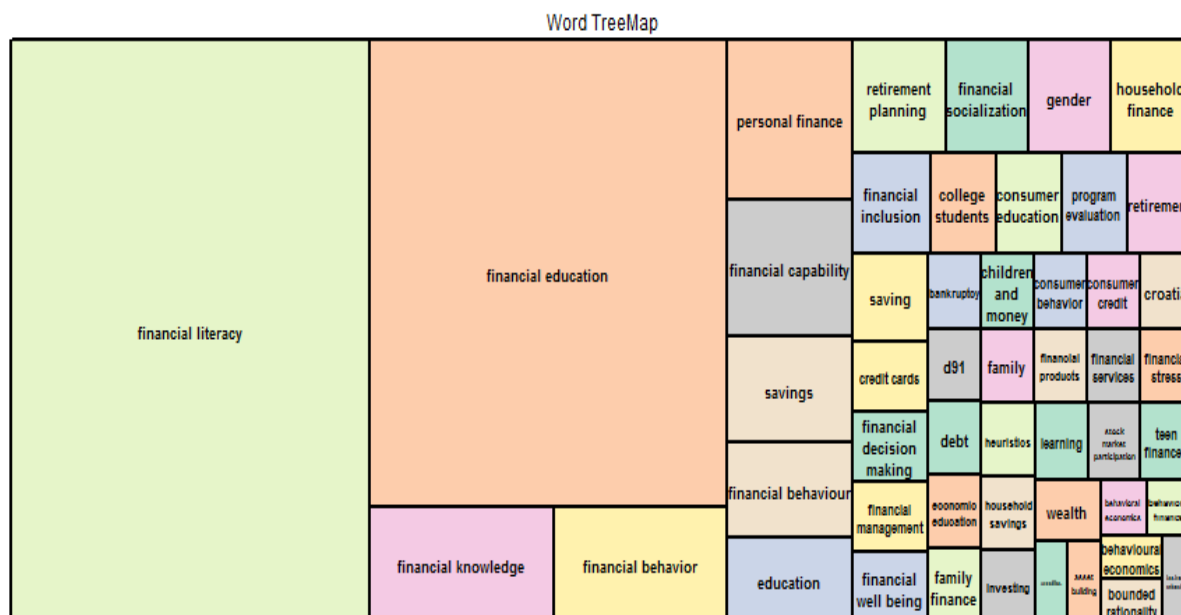
**Figura 4: Lei de Bradford.**  
Bradford's Law



Fonte: Elaborado pelos autores.

Por fim, no que tange a Lei de Zipf a Figura 5 apresenta os principais termos utilizados nos trabalhos, que foram *financial literacy* (literacia financeira) *financial education* (educação financeira) *financial knowledge* (conhecimento financeiro) e *financial behavior* (comportamento financeiro) e *personal finance* (finanças pessoais).

**Figura 5: Lei de Zipf.**



Fonte: Elaborado pelos autores.

## 5. Considerações finais

Este estudo possui caráter exploratório e descritivo, e pode servir de base para análises mais aprofundadas sobre a temática em interesse. Por fim, identificou-se 245 documentos, sendo que destes, 233 foram artigos de periódicos e 12 artigos de conferências, distribuídos entre os anos de 1996 e 2018 em 126 fontes diferentes (periódicos e conferências), de autoria de 548 pesquisadores. Quanto ao conteúdo dos artigos, as principais palavras dos títulos, palavras-



chave e resumo foram “literacia financeira”, “educação financeira”, “conhecimento em finanças”, “finanças comportamentais” e “finanças pessoais”.

### **Referências**

ARAÚJO, Carlos AA. Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. *Emquestão*, v. 12, n. 1, p. 11-32, 2006.

CHUNG, Kee H.; COX, Raymond AK. Patterns of productivity in the finance literature: a study of the bibliometric distributions. *the Journal of Finance*, v. 45, n. 1, p. 301-309, 1990.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. The importance of financial education. Retrieved from <http://www.oecd.org/dataoecd/8/32/37087833.pdf>. 2006;.

SPINAK, Ernesto et al. *Diccionario enciclopédico de bibliometría, ciencias e informática*. Unesco, 1996.

TAGUE-SUTCLIFFE, Jean. An introduction to informetrics. *Information processing & management*, v. 28, n. 1, p. 1-3, 1992.

# MARKETING GLOBAL: BARREIRAS TÉCNICAS E PARTICIPAÇÕES BRASILEIRAS NA OMC

Cruz, Lucas Esteves<sup>51</sup>  
Araujo, Simone Gelmini<sup>52</sup>

## RESUMO

O presente trabalho tem foco na análise das Barreiras Técnicas, e analisar a utilização delas contra produtos do Brasil. Analisa quais Barreiras Técnicas foram utilizadas contra produtos brasileiros de janeiro de 2018 até abril de 2019. O estudo foi tipo descritivo por objetivo descrever as características de uma população, de um fenômeno ou de uma experiência., por meio de pesquisa documental foi feito a busca de dados usando como base o site World Trade Organization. As análises mostram que o Brasil no ano de 2018 participou de 24 casos, sendo que 1 ele foi demandante sobre as medidas da China em relação às cotas em relação às exportações do açúcar brasileiro e os outros 23 casos foram de terceira parte, sendo estes de interesse da nação brasileira. Em 2019 o Brasil participa de 1 caso que é sobre os subsídios que a Índia está fornecendo para os produtores de cana-de-açúcar e açúcar desfavorecendo a exportação brasileira. Conclui-se que o Brasil nos anos pesquisados esteve de acordo com as normas da Organização Mundial do Comércio (OMC), sendo que não foi demandado consulta sobre medidas que dificultem a importação e proteja os produtores brasileiros. E o trabalho mostra também como o Brasil é ativo nas negociações da OMC, mostrando interesse em casos de outros países e buscando resolver casos onde seus produtos estão sendo dificultados por barreiras técnicas.

**Palavras-Chave:** Barreiras Técnicas; Brasil; Exportações;

## 1. INTRODUÇÃO

Após a 2ª Guerra o mundo começou a se reerguer as nações começaram a movimentar o mercado mundial, Os Estados Unidos que já despontavam como potência dominante, sabia que os acordos bilaterais por si só não seriam suficientes para garantir a cooperação em nível mundial, assumiram então a liderança da liberalização multilateral do comércio. Então foi criado o General Agreement on Tariffs and Trade (GATT), para cuidar das relações comerciais dos países. Contudo, se por um lado os países defendiam coletivamente a liberalização do comércio, por outro buscavam individualmente desenvolver procedimentos para burlar ou contornar tais regras.

Os países utilizavam de barreiras técnicas para proteger suas indústrias e produtos, buscando enfraquecer a concorrência vinda de outros países. Como o GATT teve caráter provisório não conseguia regular esse comércio, sendo assim no final da Roda de

---

<sup>51</sup> Acadêmico do 8º período do curso de graduação em Administração da Universidade Estadual de Montes Claros. *E-mail:* lucasestevescruz@hotmail.com

<sup>52</sup> Professora mestre, do curso de graduação em Administração da Universidade Estadual de Montes Claros. *E-mail:* simonegelminiaraujo@gmail.com

Uruguai surgiu a Organização Mundial do Comércio (OMC). Os países que usarem as barreiras técnicas são denunciados e julgados na OMC.

O presente trabalho tem seu foco em mostrar a participação brasileira nas resoluções de barreiras técnicas na OMC durante os anos de 2018 e 2019. São descritos métodos aplicados, e também como foi estruturado e desenvolvido o trabalho. A análise dos dados apresenta e discute os resultados. Concluindo, considerações, propostas de novos estudos.

## **2. REVISÃO LITERÁRIA**

### **Criação do GATT e a Fundação da OMC**

Segundo Velloso (2007) retirado do site “Migalhas”: Com final da 2ª Guerra Mundial, iniciou-se um novo período, a Alemanha arrasada, a política e economia da Europa em crise e o Japão completamente destruído. Os Estados Unidos que já despontavam como potência dominante, sabia que os acordos bilaterais por si só não seriam suficientes para garantir a cooperação em nível mundial, assumiram então a liderança da liberalização multilateral do comércio. “Nessa época foram criados a ONU (Organização das Nações Unidas), o FMI (Fundo Monetário Internacional), o Bird (Banco Mundial) etc, para cuidar das relações comerciais entre os países, o GATT, cuja sigla em inglês é General Agreement on Tariffs and Trade.

Em 1947, vinte e três países, dentre eles o Brasil, que estavam na Conferência de Havana. A maioria desta era composta por países em desenvolvimento, que defendiam o direito de discriminar entre diferentes tipos de produtos a aplicação de quotas de importação, posição combatida pelos Estados Unidos, que não queriam qualquer medida de proteção ao mercado dos países em desenvolvimento.

O GATT surgiu, estabelecendo um conjunto de normas e concessões tarifárias, e tinha o objetivo de impulsionar a liberalização multilateral do comércio, que consiste na negociação dos mais diversos temas, que variam desde comércio internacional até segurança coletiva, com a participação efetiva de três ou mais países e combater as práticas protecionistas, que vinham sendo adotadas pelos países desde a década de 20. As negociações acerca de normas para o comércio internacional tem início, formalmente, com o GATT, que devia ter um caráter provisório e vigir apenas até a criação da Organização Internacional do Comércio, que acabou não sendo criada, pois o Congresso dos Estados Unidos se recusou a ratificar o acordo, por problemas políticos internos, e por receio de que a ratificação do acordo pudesse afetar a soberania e autonomia comercial.

A Organização Mundial do Comércio (OMC) é uma organização que tem por funções principais facilitar a aplicação das normas do comércio internacional já acordada internacionalmente e serve também como foro para negociações de novas regras, dotada também de um sistema de controvérsias em comércio internacional. Surgiu ao final da Rodada Uruguai, tendo entrado em funcionamento em 1º de janeiro de 1995. Engloba não só acordos referentes ao comércio de bens agrícolas e industriais, como também serviços, propriedade intelectual, solução de controvérsias, regras de origem e outros, buscando assim promover a efetiva liberalização do comércio entre seus membros. O artigo III discorre sobre as funções da OMC: funciona como foro de negociações comerciais; trata de solucionar as controvérsias levadas à Organização pelos membros; supervisiona as políticas comerciais; promove cooperação entre organizações internacionais etc.

Segundo o livro do INMETRO: Os princípios básicos da OMC são em geral os mesmos do GATT, dentre os quais o princípio da não-discriminação é especialmente importante para a compreensão da importância da assinatura do Acordo sobre Barreiras Técnicas e do Acordo sobre Medidas Sanitárias e Fitossanitárias.

O princípio da não-discriminação está refletido em duas cláusulas- a da Nação mais favorecida e a do Tratamento Nacional. A cláusula da Nação mais favorecida determina que qualquer vantagem, privilégio ou imunidade garantida a qualquer parte contratante do acordo, seja qual for o produto, deve ser estendida incondicionalmente às outras partes contratantes. Por sua vez, a cláusula do Tratamento Nacional estabelece que produtos importados de países contratantes não podem ser submetidos a impostos internos ou outros encargos que sejam superiores àqueles aplicados direta ou indiretamente aos produtos domésticos.

### **Barreiras Técnicas**

As barreiras técnicas, segundo Organização Mundial do Comércio (OMC), são barreiras comerciais derivadas da utilização de normas ou regulamentos técnicos, que não se baseiam em normas internacionalmente aceitas. São mecanismos usados pelos países para dificultar o acesso de mercadorias importadas (JORNADA, 2009 apud KOLLING 2017 p.24)

Segundo Laird (1997, apud BURNQUIST e col. 2007 p.3) uma barreira técnica ao comércio insere-se na definição de medidas não-tarifárias (MNTs), que compreende restrições às exportações e produção, subsídios às exportações ou medidas com efeitos similares. Laird (1997, apud BURNQUIST e col. 2007 p.3) cita Laird e Vossenar (1991) podem ser definidas

cinco categorias de medidas não-tarifárias, incluindo, além das barreiras técnicas, medidas de controle sobre o volume de importação, como quotas, medidas de controle dos preços de bens importados; medidas de monitoramento, inclusive a vigilância de preços e volumes dos importados; medidas que interferem na produção e exportação, na forma de subsídios, além de taxas ou proibições.

As barreiras técnicas, segundo Organização Mundial do Comércio (OMC), são barreiras comerciais derivadas da utilização de normas ou regulamentos técnicos que não se baseiam em normas internacionalmente aceitas. São mecanismos usados pelos países para dificultar o acesso de mercadorias importadas (JORNADA, 2009 apud KOLLING 2017 p.24).

Conforme Faro e Faro (2012 apud KOLLING 2017 p.25), nas barreiras técnicas existem aspectos particulares que justificam a existência de procedimentos diferenciados no seu respectivo trato e consideração. Entendem-se como barreiras técnicas os obstáculos interpostos à negociação de produtos, em que a exigência está fora de um padrão internacional acordado, em que os procedimentos de ordem técnica variam de país para país.

Barral (2002) diz “cabe destacar que estas barreiras técnicas se referem a exigência impostas por países quando da importação de bens, seja em relação à qualidade de seu conteúdo, seja concernente à comprovação de que este determinado bem respeita as prescrições a ele imposta”. Também diz “que sendo tais barreias definidas o propósito de preservação da vida ou da saúde humana, animal ou vegetal, de proteção ao meio ambiente, de combate a práticas enganosas ao consumidor e de garantia da segurança nacional”.

As barreiras tarifárias são aquelas que restringem ou distorcem o comércio por meio de alíquotas de imposto de importação, taxas diversas e valoração aduaneira, que incidem na entrada do produto a ser importado. O imposto de importação é o principal tributo e só pode ser aplicado no momento da entrada do produto no país (APEXBRASIL, 2017 apud KOLLING 2017 p.23).

Para Faro e Faro (2012 apud KOLLING 2017 p.24), as barreiras não tarifárias não envolvem cobrança de tributos de direitos aduaneiros, mas consistem na adoção de procedimentos que interferem nas relações de comércio entre os países, a partir da implementação de mecanismos de apoio à política econômica empreendida pelos governos. Estabelecendo quantitativamente cotas para importação de mercadorias de um país, essas cotas podem ser apontadas como uma barreira não tarifária.

De acordo com Maia (2010 apud KOLLING 2017 p.24), barreiras não alfandegárias são cotas de importação que afetam bastante as exportações estrangeiras, o sistema de cotas

limita quantitativamente o número de mercadorias importadas. As cotas não encarecem o custo das mercadorias importadas e também servem para suprir o mercado da quantidade de mercadorias que a produção interna está impossibilitada de atender.

Segundo Cardoso (2011) As cotas de importação (ou contingenciamento de importação) consistem em limites à quantidade de bens ou serviços que podem ingressar no território nacional. Em regra, as cotas são associadas às licenças de importação, razão pela qual, atingida a cota anual de determinado produto, suspende-se a concessão de licenciamentos para a sua entrada no país. O autor também diz que a licença de importação é o procedimento administrativo de autorização e controle da entrada de determinados produtos no país. O procedimento de licença de importação é, em regra, anterior ao procedimento aduaneiro, e objetiva o controle do ingresso de determinadas mercadorias, seja por meio de restrição da quantidade, seja para monitorar produtos que também têm sua venda interna controlada (medicamentos, produtos químicos, armas, etc.). Cardoso (2011) também diz que a licença de importação é dividida em: automática, concedida para todas as pessoas que a requeiram para um determinado produto; e não automática, não concedida uniformemente e dependente de apreciação individualizada de órgão administrativo.

Segundo Cardoso (2011) barreiras ambientais correspondem ao uso de normas protetoras do meio ambiente como formas de restrição ao livre comércio, fazendo surgir o denominado "ecoprotecionismo". Com base nas relações existentes entre o comércio internacional e a proteção do meio ambiente, surgiram barreiras como, por exemplo: dumping ambiental que consistente na criação artificial de preços reduzidos em virtude de legislação nacional que não protege o meio ambiente; e a exigência de certificações ambientais para a importação, o que pode ser uma medida necessária para a tutela do desenvolvimento sustentável, mas também um modo de limitar a livre concorrência.

Segundo Barral (2002) dumping pode ser definido como a discriminação de preços entre dois mercados nacionais, entre o mercado exportador e o mercado importador. O dumping constitui objeto de regulamentação apenas quando o preço praticado no mercado produtor é inferior ao preço praticado no mercado importador.

Segundo Abrão (2011) As barreiras podem ser necessárias, ou inaceitáveis. São necessárias quando visam proteger a produção nacional e os empregos de determinado país. Segue os principais entraves para o livre comércio internacional: Monopólios, Dumping, Oligopólio, Trust, Cartel.

Abrão (2011) diz que para tornarem algumas mercadorias mais competitivas, em

preços, com as produzidas no exterior, os governos comumente subsidiam a produção. As vezes o subsídio poderá ser aplicado para o consumo interno. Caso ele seja para as exportações, poderá ser caracterizado como um dumping. Os principais países que aplicam o subsídio são os países ricos, ou aqueles detentores de riquezas minerais, as quais se tornam antieconômicas, obrigando por motivos sociais o subsídio.

Barral (2002) diz que se caracteriza subsídio quando há contribuição financeira por parte do Estado, ou designe entidade privada a concedê-lo, que resulte em transferências direta de fundos, potenciais transferências diretas de fundos ou obrigações; quando houver o perdão de receita públicas ou as mesmas não forem recolhidas. O autor ainda fala que não se considera subsídios específicos quando o benefício se basear em critérios neutros.

### **3. MÉTODO**

Foi feito uma pesquisa documental no site World Trade Organization, segundo Fonseca (2002, p. 33 apud Gerhardt e Silveira, 2009, p. 39) A pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico.

O estudo foi tipo descritivo que segundo Duarte (2012) A pesquisa descritiva tem por objetivo descrever as características de uma população, de um fenômeno ou de uma experiência. Esse tipo de pesquisa estabelece relação entre as variáveis no objeto de estudo analisado. Variáveis relacionadas à classificação, medida e/ou quantidade que podem se alterar mediante o processo realizado.

Como critério de inclusão foi pesquisado somente controvérsias que envolvam o Brasil como demandante ou demandado ou terceira parte. Foram analisadas apenas as controvérsias dos anos de 2018 e 2019, sendo que usado o dado do ano 2019 até o mês de maio, esses dados estavam disponíveis no link [https://www.wto.org/english/tratop\\_e/dispu\\_e/find\\_dispu\\_cases\\_e.htm](https://www.wto.org/english/tratop_e/dispu_e/find_dispu_cases_e.htm). Foi utilizado o programa Excel para junção dos dados coletados.

### **4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

No ano de 2018 o Brasil participou de 24 casos, sendo que 1 ele foi demandante sobre as medidas da China dos usos de cotas em relação as exportações do açúcar brasileiro e os outros 23 casos foi de terceira parte, sendo estes de interesse da nação brasileira, como o caso que os Estados Unidos solicitaram consultas com a Federação da Rússia sobre a imposição pela Federação Russa de direitos adicionais em relação a certos produtos originários dos

Estados Unidos. O Brasil foi demandante da queixa sobre uma medida de salvaguarda imposta pela China sobre o açúcar importado protegendo seu produto dos produtos brasileiros usando isso como uma barreira para a exportação do Brasil, a administração chinesa de sua cota tarifária para açúcar e o sistema de licenciamento de importação da China para cota açúcar, como definido por Cardoso (2011) As cotas de importação (ou contingenciamento de importação) consistem em limites à quantidade de bens ou serviços que podem ingressar no território nacional. Em regra, as cotas são associadas às licenças de importação, razão pela qual, atingida a cota anual de determinado produto, suspende-se a concessão de licenciamentos para a sua entrada no país. Também é colocado que a licença de importação é o procedimento administrativo de autorização e controle da entrada de determinados produtos no país. O procedimento de licença de importação é, em regra, anterior ao procedimento aduaneiro, e objetiva o controle do ingresso de determinadas mercadorias, seja por meio de restrição da quantidade, seja para monitorar produtos que também têm sua venda interna controlada. O status dessa queixa ainda é de consulta.

No ano de 2019 o Brasil participa de 1 caso que é sobre os subsídios que a Índia está fornecendo para os produtores de cana-de-açúcar e açúcar desfavorecendo o a exportação brasileira, a queixa é sobre apoio doméstico supostamente fornecido pela Índia em favor de produtores agrícolas de cana-de-açúcar e açúcar (medidas de apoio interno), bem como todos os subsídios à exportação que a Índia supostamente fornece para açúcar e cana-de-açúcar). Fazendo que o produto brasileiro perca competitividade para o açúcar da Índia, essa medida é descrita pelo autor Barral (2002) caracteriza subsídio quando há contribuição financeira por parte do Estado, ou designe entidade privada a concedê-lo, que resulte em transferências direta de fundos, potenciais transferências diretas de fundos ou obrigações; quando houver o perdão de receita públicas ou as mesmas não forem recolhidas. O autor ainda fala que não se considera subsídios específicos quando o benefício se basear em critérios neutros. Também o autor Abrão (2011) diz que para tornarem algumas mercadorias mais competitivas, em preços, com as produzidas no exterior, os governos comumente subsidiam a produção. As vezes o subsídio poderá ser aplicado para o consumo interno. Caso ele seja para as exportações, poderá ser caracterizado como um dumping. Os principais países que aplicam o subsídio são os países ricos, ou aqueles detentores de riquezas minerais, as quais se tornam antieconômicas, obrigando por motivos sociais o subsídio.



## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a análise dos dados, levantados no site World Trade Organization, foi possível enxergar a dificuldade de exportação sem uma organização para equilibrar o comércio internacional, para ter uma competitividade saudável no mercado mundial.

Nas duas situações o Brasil identificou uma dificuldade para exportar seu produto, fazendo recorrer à Organização Mundial do Comércio (OMC) para defender seus produtos alegando que os países queixados estão desobedecendo as normas da organização, sendo que ainda essas situações estão ainda em consulta, o problema não foi resolvido.

Por fim, há uma limitação da pesquisa o fato de ter sido feito uma análise preliminar de apenas 1 ano e que outros trabalhos poderiam contribuir com maior amplitude sobre o tema.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

MARIANTE, Armando. **Barreiras Técnicas às Exportações**. Disponível em: <[www.inmetro.gov.br/barreiratercnicas](http://www.inmetro.gov.br/barreiratercnicas)> Acessado em: 17 de maio de 2019.

BURNQUIST, Heloisa Lee e col. **Análise de evidências sobre A importância de barreiras técnicas à exportação de empresas brasileiras**. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-80502007000200003](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-80502007000200003)> Acessado em: 17 de maio de 2019.

ABRÃO, Jorge. **Resumo das Barreiras ao Comércio Internacional**. Disponível em: <<https://universoadministracao.blogspot.com/2011/12/resumo-das-barreiras-ao-comercio.html>> Acessado em: 17 de maio de 2019.

KOLLING, Márcio Henrique. **Análise das Barreiras para Ampliação das Exportações dos Produtos Lácteos**. Disponível em: <<https://www.univates.br/bdu/bitstream/10737/1966/1/2017MarcioHenriqueKolling.pdf>> Acessado em: 17 de maio de 2019.

CARDOSO, Oscar Valente. **Medidas de defesa comercial**. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/20613/medidas-de-defesa-comercial>> Acessado em: 17 de maio de 2019.

VELLOSO, Renato Ribeiro. **Do GATT a OMC**. Disponível em: <<https://www.migalhas.com.br/dePeso/16,MI39866,31047-Do+GATT+a+OMC>> Acessado em: 17 de maio de 2019.

DUARTE, Vânia Maria do Nascimento. Pesquisas: **Exploratória, Descritiva e Explicativa**. Disponível em: <<https://monografias.brasilecola.uol.com.br/regras-abnt/pesquisas-exploratoria-descritiva-explicativa.htm>> Acessado em: 04 de junho de 2019.

BARRAL, Welber. **O Brasil e a OMC**. 2.ed. Curitiba. Editora: Juruá, 2002

## ESTUDO DA IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PROJETOS NO ÂMBITO DA INCERTEZA ORGANIZACIONAL

Paula Ferreira Ribeiro<sup>53</sup>, Amanda Andrade Freire<sup>1</sup>, Ana Caroline Barreto Dias Santos<sup>1</sup>, Ellen Thalita Fernandes Aguiar<sup>1</sup>, Maria Izabel Ferreira Afonso<sup>1</sup>, Reginaldo Moraes de Macedo<sup>54</sup>

### Introdução

A gestão de projetos é entendida como o gerenciamento e controle do trabalho realizado por um grupo de recursos organizados temporariamente, com o objetivo de obter benefícios decorrentes de alterações (TURNER, 2007). Figueiredo e Figueiredo (2013) entendem como projeto um conjunto de tarefas interligadas, tendo como objetivo um fim predeterminado. Dessa forma, projetos são elementos viabilizadores de mudanças empresariais. O gerenciamento de projetos emergiu como profissão em meados do século XX, onde anteriormente era praticado apenas de maneira informal. Nesse sentido, Carlton et al. (2007) afirmam que como uma disciplina nova, o gerenciamento de projetos ainda é um conceito em processo de evolução, sendo fundamental o investimento na área para que atinja o diferencial desejado.

A gestão de projetos representa a aplicação de competências e técnicas para a execução de projetos de maneira eficiente e categórica, o que a torna fundamental para as organizações. Sendo assim, implica no gerenciamento de diversos elementos complexos que demandam certas habilidades interpessoais de seus gestores.

Dessa forma, compreende-se que o desenvolvimento de projetos é fundamental para o funcionamento de qualquer organização, uma vez que para lidar com a incerteza do mercado é necessário atingir um grau de inovação adequado a atender as demandas ambientais e aumentar a competitividade e desempenho empresarial.

Este trabalho teve como objetivo realizar um estudo sobre a importância da gestão de projetos através de semelhanças teóricas encontradas em diversos artigos.

### Material e Métodos

Este trabalho foi escrito para atividade avaliativa da disciplina de Métodos e Técnicas de Pesquisa em Administração. Foram disponibilizados 53 artigos sobre Gestão de Projetos, encontrados na plataforma online Spell (*ScientificPeriodicalsElectronic Library*), divididos entre 6 equipes, este resumo contempla a análise de 12 destes artigos.

### Resultados e Discussão

O gerenciamento de projetos é uma importante ferramenta que pode ser utilizada para controlar o trabalho e criar novas ideias, de forma eficiente e eficaz para que a organização seja capaz de continuar existindo em um ambiente que requer flexibilidade, inovação e agilidade; proporcionando assim, respostas rápidas e criativas. Considera-se importante a aplicação da gestão de projetos para a competitividade e o desempenho empresarial: projetos geram novos produtos, serviços e meios eficientes para atender os clientes, proporcionam o crescimento, viabilizam a estratégia e criam mudança organizacional, além de proporcionar a rápida tomada de decisão. (GRAHAM; ENGLUND, 1997; BARNEY; WRIGHT; KETCHEN, 2001)

A partir da gestão de projetos, desenvolve-se a capacidade de liderança, administração de conflitos e sinergia, uma vez que o pressuposto é de que uma equipe coesa pode apresentar resultados significativamente superiores e o comportamento dos membros de uma equipe de projetos é influenciado pela atuação e postura do líder (TURNER, 1999; SHENHAR *et al.*, 2002; WINTER *et al.*, 2006; COSTA, 2008; LOYDER, WALKER *et al.*, 2016). É uma competência do líder ver a organização como um todo e não somente como a soma das partes, uma vez que o todo apresenta propriedades e características que não são encontradas em nenhum dos elementos isolados.

A equipe de projetos é caracterizada como uma força tarefa e pode ser analisada sob o enfoque sistêmico e, quanto maior a interação entre seus membros, melhor os resultados (ALVES, 2012). O pensamento sistêmico proposto por Bertalanffy, prega que deve-se compreender uma organização por meio da análise holística, ou seja, analisa-la a partir de todas as partes que a compõem, entendendo como funcionam e se integram seus

---

<sup>53</sup> Acadêmico(a) do curso de bacharelado em Administração da Universidade Estadual de Montes Claros

<sup>54</sup> Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais. Mestre em Desenvolvimento Social pela Universidade Estadual de Montes Claros. Professor do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico e Estratégia Empresarial.

componentes na transformação dos dados, energia e matéria em produtos e/ou serviço. A importância desta visão no gerenciamento de equipes se dá pela necessidade de manter a integração e a interdependências dos trabalhos para o alcance dos resultados esperados do projeto (ALVES, 2012). Além disso, a gestão de projetos é fundamental para adequar a empresa ao dinamismo empresarial, por meio de uma gestão focada em objetivos e prioridades (DIAS *et al.*, 2017).

## Considerações Finais

Conclui-se que, a gestão de projetos é fundamental para proporcionar respostas rápidas, flexíveis e criativas no âmbito da incerteza organizacional. Visto que, os recursos humanos e estrutura organizacional devem permitir melhoria nos processos da organização, dessa forma as empresas recorrem aos projetos para implementar as mudanças necessárias e se tornarem mais competitivas (MENEZES, 2003).

Sendo a administração de conflitos um processo inerente à gestão de projetos é considerada mais importante do que a tomada de decisões, liderança ou habilidade de comunicação (ROBBINS, 2006). Uma vez que, um grupo totalmente sem conflitos tende a se tornar estático, apático e indiferente às necessidades de mudança e inovação (MARTINELLI; ALMEIDA, 1998). Logo, cabe ao gestor a competência de lidar com problemas complexos, procedimentos, regras e integração de pessoas (CARVALHO *et al.*, 2005).

Portanto, conflitos e obstáculos são pertencentes a projetos inovadores, de modo que a capacidade política, não obstante para solucionar conflitos futuros, é fundamental para a eficácia de líderes de projeto. Vale ressaltar que este resumo não tem a pretensão de esgotar o assunto, ainda restam pontos de discussão na área de projetos, assim sugere-se que futuros estudos sobre o assunto sejam realizados.

## Referências

ALVES, H. **A importância da visão sistêmica no gerenciamento de equipes em projeto.** IX Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 2012.

CALIXTO, G; FURLAN, P; CARVALHO, M. Estudo das tendências na análise de competências na gestão de projetos através de técnicas de bibliometria. **Revista de Gestão e Projetos - GeP**, São Paulo, v. 3, n. 1, p 181-196, jan./jun. 2012.

CARVALHO, M; RABECHINI JR., R; PESSÔA, M; LAURINDO, F.J. Equivalência e completeza: análise de dois modelos de maturidade em gestão de projetos. **R.Adm.**, São Paulo, v.40, n.3, p.289-300, jul./ago./set. 2005

CINTRA, R.F; VIEIRA, S.F. **O Processo de Implantação da Gestão de Projetos em Órgãos Públicos: um Estudo de Caso na Prefeitura Municipal de Dourados-MS.** Minas Gerais. **APGS**, Viçosa, v. 4, n.3, pp. 293-318, jul./set. 2012

COMIN, E.V; KLEIN, A; RIGONI, E.H. Mobilidade na gestão de projetos. **Revista de Gestão e Projetos - GeP** Vol. 5, N. 2., p. 68-77, Maio/Agosto. 2014.

CZELUSNIAK, D.J; BINHARA, A; SATO, C.D; DERGINT, D.E; PILATTI, L.A. Limitações das Atuais Soluções em Software: Uma Visão para Desenvolvimento de Ferramentas em Gestão de Projetos.

DIAS, D; PERCIUNCULA, G; MAFFIA, J; ANTONIOLLI, P. Perfil: Uma pesquisa da liderança na gestão de projetos com profissionais da área. **Revista de Gestão e Projetos - GeP** Vol. 8, N. 1. p. 72-89. Janeiro/Abril. 2017

DONATO, J; KUBO, E; DOMINGUES, C.R. Conflitos e Obstáculos Operacionais em Gestão de Projetos Inovadores: um estudo empírico. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 6, número 4, p. 740-759, DEZ. 2013

THIELMANN, R; SILVA, M. A importância da gestão de projetos para inovação em empresas \_ o Caso do Setor de Energia. **X Simpósio de excelência em Gestão e Tecnologia**, Out. 2013.

## ANÁLISE SOBRE A CAMPANHA DE MARKETING SOCIAL: O ESTUDO DE CASO DA CRIANÇA ESPERANÇA

DUARTE, Simone Viana<sup>55</sup>ALMEIDA, Emanuele Gonçalves<sup>56</sup>AZEVEDO, Alícia CristinaSoares<sup>3</sup>  
CRUZ, Lucas Esteves<sup>4</sup>MARTINS, Danielle Souto<sup>5</sup>MENDES, Patrícia Pereira<sup>6</sup>

### RESUMO

O presente artigo trata do estudo do marketing aplicado a campanhas sociais. O caso analisado foi o Campanha Criança Esperança, patrocinado pela Rede Globo de televisão. A pesquisa desenvolvida foi exploratória, utilizando de fontes secundárias: publicações avulsas, periódicos e sites, propiciando assim dados para análise da relação entre a teoria do Marketing e o caso. Os resultados obtidos mostram que a campanha foi eficaz, pois arrecadou em 2018 a quantia de 17,7 milhões e envolveu mobilizadores, funcionários e doadores. No entanto, mesmo obtendo este resultado apurou-se que existe evasão de contribuição (16%) em relação ao ano de 2017, explicada talvez pelo contexto socioeconômico e político da 33ª edição; pela contrapropaganda, face a temas polêmicos concorrentes com o objetivo principal/foco, exigindo além da ação, a mudança de valores, o que evidencia nos comentários de internautas, a dissonância e stress decorrente, estratégia não recomendada pela teoria.

**Palavras-Chaves:** Criança Esperança, Mobilizadores, Contrapropaganda

### 1 INTRODUÇÃO

Historicamente, o termo marketing social surge da necessidade de resolver questões sociais que surgiam junto com a complexificação da sociedade, profundamente fragmentada. O nascimento dos mais diversos tipos de organizações e, com elas, as mais diversas demandas, trouxeram problemas sociais, levando à criação de formas de intervenção capazes de influenciar diversificados públicos.

Em decorrência deste contexto, tanto o setor público como o privado, passam a gerenciar com responsabilidade social, atuando em duas dimensões sociais: interna e externa.

Considerando a atualidade, relevância e necessidade das organizações obterem resultados e ao mesmo tempo de melhorar o bem estar social, criando relacionamentos fortalecidos com os clientes e aprimorando a imagem institucional, o estudo levantou o seguinte problema: “As ferramentas e os recursos que são utilizados na divulgação e promoção da Campanha Criança Esperança apresentam vínculo entre a teoria e a prática acerca do Marketing Social?”.

Os objetivos específicos que nortearam o trabalho foram: “identificar as ferramentas utilizadas para a promoção da Campanha Criança Esperança; vincular os recursos utilizados na Campanha à teoria acerca do Marketing Social; verificar a abrangência alcançada pela Campanha, eficiência dos canais utilizados, retorno dado pela Campanha à Rede Globo; analisar os vieses da realização e promoção da Campanha”.

Cabe ressaltar que foi utilizado o livro de Kotler datado de 1978, cuja edição está esgotada e o respectivo conteúdo específico não foi localizado no levantamento de artigos em

---

<sup>55</sup> Professora Mestre do curso de Administração da Universidade Estadual de Montes Claros – UNIMONTES.

<sup>56</sup> Acadêmicos do 8º Período de Administração da Universidade Estadual de Montes Claros – UNIMONTES.

<sup>3</sup> Acadêmicos do 8º Período de Administração da Universidade Estadual de Montes Claros – UNIMONTES.

<sup>4</sup> Acadêmicos do 8º Período de Administração da Universidade Estadual de Montes Claros – UNIMONTES.

<sup>5</sup> Acadêmicos do 8º Período de Administração da Universidade Estadual de Montes Claros – UNIMONTES.

<sup>6</sup> Acadêmicos do 8º Período de Administração da Universidade Estadual de Montes Claros – UNIMONTES.

sites ou em outras obras do autor, mais recentes.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Conceitos de Marketing e suas aplicações sociais**

Denomina-se Marketing como: “é a gestão de relacionamentos lucrativos com o cliente.”(Kotler e Armstrong, 2015 p. 3).

Kotler e Zaltman, em 1971, foram os responsáveis por cunhar pela primeira vez o termo “marketing social”, associando-o ao processo de criação, implementação e controle de programas para influenciar a aceitabilidade de ideias sociais.

Segundo Sina e Souza (1999), a partir do momento em que a empresa preocupa-se com a questão de sua imagem, atrelando-a as ações de responsabilidade social, ela pode desenvolver também estratégias para divulgar essas ações e buscar uma mudança de comportamentos; desenvolve, assim, o *Marketing Social*, mostrando seu trabalho em prol da comunidade e dando conta à sociedade dos resultados desse trabalho.

A gestão de responsabilidade social ocorre quando uma empresa atua em duas dimensões sociais: interna e externa. Portanto, uma empresa torna-se responsável socialmente quando ela pratica ações sociais para a comunidade, para os seus funcionários, acionistas, concorrentes, o meio ambiente e as organizações públicas e estatais. E isso deve ocorrer dentro de princípios éticos, com clareza, transparência e preocupação com a sustentabilidade e continuidade dos programas propostos (Kotler; Keller, 2006).

Há, entretanto, divergência de opiniões que apontam diferenças básicas entre o *Marketing de Causas* e o *Marketing Social*: para Kotler e Keller (2006), ele é feito apenas quando a organização não tem fins lucrativos ou é governamental. Nos casos em que o *marketing* relaciona as contribuições da empresa em prol de determinada causa existe a disposição dos clientes em manter transações com essa empresa para, assim, gerar receita para ela, então, o que ocorre é o *Marketing de Causas Sociais*. Para os autores, o sucesso do *Marketing de Causas* pode trazer inúmeros benefícios para as organizações e para a sociedade, melhorando o bem-estar social, firmando os laços entre os clientes e a empresa e aprimorando a sua imagem institucional.

### **2.2 Distinção entre tipos de Causas Sociais**

Para Kotler (1978), as causas sociais podem visar mudanças cognitivas, ação, comportamento e valor.

Há muitas causas sociais que apresentam o objetivo limitado de criar uma mudança cognitiva na audiência-alvo. São chamadas campanhas de informações públicas ou campanhas públicas. Suas metas são primordialmente passar informações adiante. A abordagem ótima de marketing poderia parecer simples e direta.

A mudança de ação é aquela que tenta induzir um número máximo de pessoas a realizar uma ação específica, durante um dado período. O mercado-alvo terá de aprender alguma coisa e efetuar uma ação específica baseada nela. A ação envolve um custo para a pessoa. Mesmo que sua atitude quanto à ação seja favorável, sua realização poderá ser impedida por fatores tais como a distância, o tempo, as despesas ou mesmo a pura inércia. Por tal motivo, o especialista de marketing terá que buscar fatores que facilitem as pessoas-alvo a realização da ação.

A mudança de comportamento visa induzir ou ajudar as pessoas a modificar algum aspecto do seu comportamento normal das pessoas é vislumbrado como prejudicial à saúde. Esse fato poderá ser reconhecido, porém a pessoa é capaz ou não de estar disposta a tomar as

medidas necessárias para mudar seu comportamento. A mudança do comportamento é mais difícil de ser alcançada do que as mudanças cognitivas ou mudanças que exigem uma única ação.

Por fim Kotler (1978) diz, tem-se a mudança de Valor, que procura alterar profundamente as crenças ou valores que um grupo-alvo possui quanto a alguns objetos ou situações. Os esforços para mudar os valores profundamente enraizados estão entre as causas mais difíceis de serem levadas a efeito. O sentido de identidade e bem-estar de um indivíduo está enraizado em seus valores básicos. Seus valores básicos orientam suas percepções e escolhas sociais, morais e intelectuais. A intromissão da dissonância em seu conjunto de valores criará um intenso constrangimento e stress. Qualquer esforço para modificar a orientação de uma pessoa de um valor básico para outro exige um programa de doutrinação prolongado e intenso. Mesmo assim será bem sucedido, num grau muito reduzido.

### **2.3 Marketing dos 8P's**

Segundo Silva (2017), uma campanha de marketing social consiste na planificação, na implementação e no controle de um programa de comunicação e de ação com vista a aumentar a aceitação de uma determinada ideia ou causa, ou promover a adoção de um determinado comportamento ou prática social, junto de um certo público-alvo. Para se proceder à criação de uma estratégia de Marketing Social, existe, o Marketing Mix chamado de “8 P's”, melhor explicado no QUADRO 1.

### **2.4 Marketing de Campanha Social**

Para Kotler e Lee (2011), existem dez passos para desenvolver um marketing social, que devem ser executados sequencialmente, sendo eles:

**1º Passo:** O primeiro passo consiste em descrever o histórico, o propósito e o foco do plano. Observar a questão social que o plano abordará, resumindo os fatores que levaram ao desenvolvimento do mesmo. Uma declaração de propósito deve ser desenvolvida, refletindo o benefício de uma campanha de sucesso, e em seguida um foco deve ser selecionado para estreitar o escopo do plano, escolhendo, a partir do vasto número de opções em potencial que contribuam para o propósito do plano, aquela que o plano abordará.

**2º Passo:** Deve-se conduzir uma análise de situação de modo a ser relativa ao propósito e ao foco do plano. Uma auditoria rápida dos fatores e das forças no ambiente interno e externo deve ser conduzida – fatores e forças que se espera tenham algum impacto ou relevância para decisões de planejamento subsequentes. Muitas vezes referida como análise SWOT – *strengths, weaknesses, opportunities, and threats* (pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças), nela são reconhecidos os *pontos fortes* internos (organizacionais) para maximizar e os *pontos fracos* para minimizar, incluindo fatores como recursos disponíveis, conhecimento técnico, apoio a administração, alianças e parcerias atuais, capacidade do sistema de entrega, reputação do agente e prioridade da questão. Lições aprendidas dos outros com relação ao que funcionou e ao que não pode ajudar a orientar o desenvolvimento do plano, assim como uma reflexão sobre campanhas similares conduzidas pela organização, darão suporte a este novo esforço.

**3º Passo:** Neste passo deve-se escolher os mercados-alvo, assim como alvo de seus esforços de marketing. Uma descrição rica do mercado-alvo é fornecida usando características como o estágio da mudança (disposição para comprar), demografia, geografia, comportamentos relacionados, segmentos psicográficos e o tamanho do mercado. Um plano de marketing concentra-se idealmente em um mercado-alvo principal, apesar de que mercados secundários

adicionais (por exemplo, parceiros estratégicos, formadores de opinião do mercado-alvo) são muitas vezes identificados, assim como estratégias para influenciá-los. Chegar a esta decisão é um processo de três passos que envolve primeiro, segmentar o mercado (população) em grupos comparáveis, avaliar os segmentos com base em um conjunto de critérios, e então escolher um ou mais como o ponto focal para o posicionamento e as estratégias do mix de marketing.

#### QUADRO1:Marketing de 8 P's

<b>Preço</b>	O preço de um bem social tanto se pode traduzir num custo monetário, quanto num custo físico, psicológico, ou no tempo e energia que uma pessoa gasta para obter certo produto social. O preço pago tanto pode ser o tempo que está a dedicar à causa, o valor monetário que está a contribuir como donativo ou o esforço que faz para mudar de hábitos.
<b>Produto</b>	Em marketing social os produtos apresentam características muito específicas, pelo que a sua promoção não passa pela existência de lojas. Aquilo que existe em marketing social é antes um conjunto de organizações interdependentes que tornam o produto ou serviço promovido acessível às pessoas.
<b>Distribuição</b>	Como tal, também o canal de distribuição se entende como o conjunto de todas as organizações – ou particulares – que participam no fluxo que leva o produto ou o serviço social, desde a sua geração dos mesmos até que cheguem aos seus destinatários. Por muito inovador ou persuasivo que um produto social seja, se a sua obtenção ou se os acessos ao mesmo não forem facilitados, as pessoas acabam por desistir de empreender o seu esforço na sua obtenção ou na realização da ação requerida.
<b>Parcerias</b>	O estabelecimento de parcerias permite às associações sócias adquirirem os recursos necessários para passarem dos seus ideais à efetiva execução das suas ideias. Isto é, além da obtenção de donativos, para poderem ser desenvolvidas as ações de marketing social necessitam da implementação de parcerias que ajudem a sustentá-las. As parcerias podem ser realizadas de diversas formas. O parceiro da associação social pode oferecer-lhe bens materiais ou serviços realizados pelos seus colaboradores que ajudem a organização social no seu campo de operações ou nos bastidores.
<b>Públicos</b>	Um dos “p’s” característicos do Mix de Marketing Social é justamente o “p” de públicos, considerando a existência de dois grandes grupos de públicos: o público que beneficiará dos resultados da campanha de ação social e o público junto do qual atua com objetivo de angariar os mais variados recursos. O marketing social deve ser diferenciado de acordo com os diferentes públicos que se pretende atingir, no entanto, nem sempre é fácil identificar novos segmentos de interesse.
<b>Donativos</b>	A sustentabilidade financeira das organizações sociais assenta maioritariamente em donativos externos realizados quer por particulares, quer por empresas privadas, quer por entidades estatais. Assim sendo, para garantir a sua existência e a sua subsistência, as organizações sociais têm de garantir a obtenção de donativos que lhes permitam continuar a desenvolver as suas atividades. É por isso que em marketing social se torna necessário considerar os donativos recebidos pelas uma instituição social em causa. Para que as campanhas de comunicação realmente funcionem, a instituição tem de assegurar que a concretização de um donativo se encontra acessível a qualquer um.
<b>Comunicação</b>	A Comunicação é uma das facetas mais importantes e abrangentes do Mix de Comunicação, uma vez que diz respeito à definição de estratégias para fazer chegar à campanha ao público. Promoção é a gama de atividades que criam a conscientização do produto (ou um lembrete de que o produto existe) e seus atributos, e convence o comprador a fazer a compra.

Fonte: Elaborado pelos autores Soares; Cruz; Gonçalves; Martins; Mendes. (2018) com base no site

**4º Passo:** Tem como propósito estabelecer objetivos e metas. Planos de marketing social sempre incluem um objetivo *comportamental* – algo que pretende influenciar o mercado-alvo a fazer. Pode ser algo que espera que o público-alvo aceite, rejeite, modifique ou abandone. O mercado precisa saber ou acreditar a fim de estar motivado a agir. *Objetivo de conhecimento* incluem informações ou fatos que espera-se que o mercado tenha consciência que pode deixá-lo mais propenso a desempenhar o comportamento desejado. *Objetivos de crença* dizem respeito, sobretudo a sentimentos e atitudes. Este também é o ponto no plano de marketing em que deve estabelecer medidas (metas) quantificáveis relativas aos nossos objetivos. Idealmente, metas são estabelecidas para objetivos comportamentais, assim como para quaisquer objetivos de crença e conhecimento. Aqui vai orientar as decisões subsequentes em relação às estratégias do mix de marketing. Também terá implicações significativas para os orçamentos e fornecerá uma direção clara para medidas de avaliação posteriormente no processo de planejamento.

**5º Passo:** Pretende identificar a concorrência, as barreiras e os motivadores do mercado-alvo. Neste ponto, sabe-se quem deseja influenciar e o que espera que as pessoas façam. (Teoricamente) sabe até quanto ou qual percentagem do público-alvo espera persuadir. Antes de desenvolver um posicionamento e um mix de marketing para este público, entretanto, usa-se o tempo, o esforço e os recursos necessários para compreender o que o mercado-alvo está fazendo atualmente ou prefere fazer (a concorrência) e quais são as barreiras reais e/ou percebidas que ele tem com relação ao comportamento desejado e o que lhe motivaria a “compra-lo”.

**6º Passo:** Deve-se projetar um posicionamento desejado. Descrever como deseja que o público-alvo veja o comportamento que se espera que ele compre – com relação aos comportamentos rivais. Tanto a declaração de posicionamento quanto a identidade de marca são inspiradas pela descrição do público-alvo e sua lista de competidores, barreiras e motivadores para agir. “posicionamento é o que você faz para a mente do possível cliente. Isto é, posiciona-se o produto na mente do possível cliente.” Pode-se acrescentar: “onde anseia que ele esteja”.

**7º Passo:** Desenvolve-se um mix de marketing estratégico (4P’s), que serão descritos posteriormente. Esta parte do plano descreve o produto, preços, praça e estratégias promocionais. É a mistura desses elementos que constituem o mix de marketing, também considerados como determinantes (variáveis independentes) usados para influenciar comportamentos (a variável dependente). A ferramenta promocional é aquela com a qual se conta para assegurar que os mercados-alvo saibam sobre o produto, o preço e como chegar a ele. Essas decisões, obviamente, precisam ser feitas antes do planejamento promocional.

**8º Passo:** Deve projetar um plano para monitoramento e avaliação. O plano de avaliação deve projetar quais medidas serão usadas para avaliar o sucesso do esforço e como e quando essas medidas serão tomadas. Ele é obtido após esclarecer, primeiramente, o propósito e o público para a avaliação e se recorrer às metas que foram estabelecidas para a campanha. As medidas tipicamente caem em uma de três categorias: medidas de *produção* (atividades da campanha), medidas de *resultado* (reações e mudanças no conhecimento, nas crenças e no comportamento do mercado-alvo) e medidas de *impacto* (contribuições para o propósito do plano).

**9º Passo:** Necessita estabelecer orçamentos e encontrar fontes de financiamento. Com base em um esquema preliminar de benefícios e características do produto, incentivos de preços, canais de distribuição, promoções propostas e um plano de avaliação, as exigências de financiamento serão resumidas e comparadas com as fontes de financiamento disponíveis e potenciais.

**10º Passo:** Neste ultimo passo deve-se completar um plano de implementação. O plano é



finalizado com um documento que especifica *quem* vai fazer o *quê*, *quando* e por *quanto*. Ele transforma as estratégias de marketing até este ponto em ações específicas. Tipicamente, atividades detalhadas são fornecidas para o primeiro ano da campanha, com referências mais gerais para os anos seguintes.

## **2.5 Estratégia de Promoção em Marketing**

### **2.5.1 Objetivos da Propaganda**

Segundo Kotler (1978), O primeiro passo será clarear os objetivos da propaganda. Esse passo consiste em três decisões. A primeira é quem é o consumidor alvo para as comunicações.

A segunda decisão exige a especificação do efeito desejado. O consumidor alvo poderá ser concebido como estando em algum estágio de preparação em relação ao produto, tal como a não conscientização, a conscientização, a compreensão, o interesse, o desejo e a ação. Se o consumidor-alvo não estiver conscientizado quanto ao produto, então o objetivo será a criação da conscientização. Se o consumidor-alvo estiver cômico, mas não for conhecedor, o objetivo será criar a compreensão do produto e de seus benefícios. Se o consumidor-alvo for conhecedor, o propósito da propaganda será criar um interesse real, ou mesmo o desejo. Por fim naturalmente a propaganda. Por fim, naturalmente, a propaganda procura estimular a ação, mas geralmente isso será uma função de diversos fatores.

Por fim, a terceira decisão será determinar o alcance e frequência ótimos da propaganda. As verbas de propaganda raramente são suficientes para atingir todos na audiência-alvo, e com uma frequência constante. O especialista de marketing deverá decidir que percentual de audiência ele espera atingir e com que frequência de exposição por período.

### **2.5.2 Decisões sobre comunicações e promoções**

A comunicação de marketing bem sucedida exige a construção de relações entre as marcas e seus consumidores/clientes. Uma relação é um elo duradouro entre uma marca e seus clientes. De acordo com Shimp (2007), A comunicação de marketing tem por objetivo influenciar a consciência e as atitudes do consumidor em relação à marca, mas também para estimular algum tipo de resposta comportamental. Para o autor, todas as comunicações de marketing devem ser:

- Direcionadas para um mercado alvo específico;
- Estar claramente posicionadas;
- Criadas para atingir um objetivo específico;
- Realizadas de modo a alcançar o objetivo dentro do limite orçamentário.

Ainda segundo o Shimp (2007), o cliente é o ponto de partida e fonte de resultados para todas as atividades de comunicação de marketing. As comunicações de marketing devem falar uma só voz. A coordenação das mensagens e das mídias é absolutamente crítica para obter uma imagem forte e unificada da marca e impulsionar os consumidores para a ação.

O desenvolvimento de uma comunicação eficaz exige, portanto, um processo decisório, ilustrado a seguir pelo QUADRO 2.

Conforme Urdan e Urdan (2006), o traço definitivo da sociedade moderna é a disseminação dos meios de comunicação de massa, como a televisão, trazendo junto à propaganda, parte inseparável da vida das pessoas, continuamente expostas à propaganda. É importante lembrar da propaganda como ferramenta de comunicação de marketing, sendo ela impessoal, onde não existe contato humano entre do receptor como o emissor. O anunciante controla o que está sendo dito e como está sendo dito.

Ainda segundo Urdan e Urdan (2006), a propaganda é parte da estratégia promocional, que por sua vez, integra a estratégia de marketing. Campanhas de propaganda combinam anúncios, com mensagens semelhantes em diferentes meios de comunicação de forma otimizar a probabilidade de se atingir os objetivos. A campanha necessita de consistência no tempo para reforçar os argumentos básicos. É necessário existir consistência não apenas entre o que é comunicado na propaganda e nas outras ferramentas de comunicação, mas também entre esses e os demais elementos do composto de marketing.

## QUADRO 2



Fonte: Kotler e Keller (2006).

A propaganda é “o desenvolvimento e a execução de qualquer mensagem de lembrança, informativa ou persuasiva, comunicada a um mercado ou público-alvo através de um meio não pessoal” (OGDEN, 2002, p. 13). Para Anderson e VINCZE (2000), propaganda é uma comunicação pública de mensagens para audiências selecionadas, visando informá-las e influenciá-las, sendo sempre uma comunicação de massa. Mesmo na Internet, quando um banner ou link é exibido em um website para impactar qualquer visitante, trata-se de uma peça de propaganda.

Como canal de comunicação e mídia bastante difundido e discutido por estudiosos de Marketing, tem-se a internet. A publicidade on-line, como qualquer outra, busca a disseminação de informações objetivando influência na transação entre comprador e vendedor, como explicam Zeff e Aronson (2000).

De acordo com Martha (2010), a internet foi o principal catalisador da participação do usuário na rede, participação essa que se tornou fonte do seu crescente poder no cenário atual do Marketing, permitindo ao consumidor atuar, escolher, opinar, criar, influenciar e consumir de acordo com sua vontade. Ainda segundo a autora, a sociedade, o mercado e os consumidores mudaram, portanto o Marketing também precisa mudar levando em consideração as novas plataformas e ferramentas de ação.

Além disso, as redes sociais têm ganhado cada vez mais adeptos como mostram os números. Segundo o site Inteligência, 2,8 bilhões de pessoas utilizavam redes sociais até o final de 2016. O Facebook tem 1,13 bilhão de usuários ativos diariamente, o Instagram tem 500 milhões de usuários mensais ativos e o Twitter tem 313 milhões de usuários mensais ativos.

### 2.5.3 Desenvolvimento de texto

Para Kotler (1978), o processo de desenvolvimento da mensagem possui três componentes. O primeiro é a *seleção de tema*, pois todo anúncio ou campanha de propaganda deve ser construído sobre um tema central (podendo também ser chamado de motivo, ideia, apelo ou proposição de venda) que proporcione os efeitos desejados no mercado. A criação do tema poderá ser tratada de várias maneiras, e uma classificação inicial poderá envolver apelos racionais, emocionais ou morais.

O mesmo autor cita que um **tema racional** procura apresentar informações autênticas. Um **tema emocional** procura estimular alguma emoção, como o medo, a culpa, a procura de status, o ego, ou a ambição. Um **tema moral** sugere que uma pessoa deveria querer apoiar o produto devido a um sentimento de retidão, justiça ou dever.

A tarefa de selecionar o melhor tema dentre um grande número de temas possíveis exige o desenvolvimento de alguns critérios para julgar o potencial dos diferentes temas. Kotler (1978) sugeriu que os temas concorrentes deveriam ser graduados em três escalas: *desejo, exclusividade e credibilidade*. Um tema deverá dizer alguma coisa de desejável ou interessante sobre a oferta, deverá sugerir os aspectos que distinguem de outras ofertas, e deverá ser formulado de uma maneira que leve à crença.

Kotler (1978) diz que três problemas devem ser enfrentados na estrutura da mensagem. O primeiro é a questão da condução à conclusão, a extensão em que o anúncio deveria conduzir a uma conclusão definida para a audiência, ou deixar isso a cargo dela. A pesquisa experimental parece indicar que quando conclusões estão explicitamente presentes, a comunicação será mais persuasiva do que se deixasse a audiência tirar suas próprias conclusões. O segundo é a questão da apresentação de argumentos, se a mensagem será mais eficaz se um ou ambos os lados do argumento forem apresentados. O terceiro é o assunto da ordem de apresentação. A apresentação do argumento mais forte em primeiro lugar tem a vantagem de estabelecer a atenção e o interesse, e não deve estar contido na parte central da mensagem.

Se o anúncio for visual, as decisões deverão ser tomadas sobre ilustração, tipografia, utilização do espaço, tamanho do anúncio e cor. O acabamento do anúncio poderá ser tão importante quanto à mensagem em despertar a atenção, o interesse e a convicção.

### 2.5.4 Orçamento de propaganda

Segundo Kotler (1978), uma maneira aproximada de estimar o orçamento de propaganda é multiplicar o alcance desejado pela frequência desejada, a fim de determinar o número total de exposições pelo custo médio de uma exposição de propaganda, no tipo de mídia escolhido.

### 2.5.5 Marketing Eficaz

De acordo com Lazarsfeld e Merton (1949), há três condições para a eficácia da mídia de massa para fins de propaganda, são elas: a monopolização, a canalização e a complementação. A monopolização é caracterizada pela ausência de contrapropaganda, tendo assim eficácia em moldar a opinião pública devido a sua condição de estado totalitário. A canalização atua sobre uma atitude básica já existente por parte do público, sendo eficaz e mais fácil por não haver necessidade de recondicionamento social, mas sim uma canalização de comportamentos existentes em outra direção. E a complementação é o esforço de acompanhar as campanhas de comunicação em massa utilizando programas de contatos pessoais, tornando-se eficaz por discutir a mensagem em ambientes familiares para o público.

alvo.

Kotler (1978) diz que um elemento importante para o composto de promoção e comunicação de uma organização é o contato pessoal, logo que, são as pessoas que fazem esse contato com o público, seja para venda ou prestação de serviço, que criam e transmitem impressões. São passos para a formação de uma função eficaz de contato pessoal:

- Objetivos do contato pessoal. Definição de papéis a serem desempenhados e objetivos, que se subdividem em: Papel de venda, para encontrar e desenvolver novos clientes e aumentar as vendas; papel de serviço, podendo ser consulta, informação ou assistência; e papel de acompanhar, a fim de monitorar clientes e concorrentes.
- Projeto de organização de campo. Enfrentando o tamanho da organização, o projeto organizacional e o projeto de zona, quando os trabalhadores cobrem uma vasta área.
- Administração do pessoal de campo. Formando uma equipe e administrando a organização planejada, seguindo os passos de recrutamento, seleção, treinamento, designação, supervisão, motivação e avaliação.

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1 Tipos de Pesquisa**

Buscando esclarecer questões relativas à divulgação e promoção da Campanha Criança Esperança, a pesquisa a ser desenvolvida foi exploratória, segundo Gil (2007), tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses, e pesquisa descritiva, Gil (2007) diz As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática. Utilizando fontes secundárias: publicações avulsas, periódicos e sites, propiciando assim dados para análise da relação entre a teoria do Marketing e o caso da Campanha Criança Esperança.

A consulta na internet foi: a página do Programa Criança Esperança no site do G1; vídeos no site do Youtube que abordem o tema, tanto produzidos pelo Programa quando outros vídeos que abordem o assunto, positiva ou negativamente; e sites de busca, como o Google, a fim de encontrar dados relevantes e confiáveis para o estudo. Com base nos resultados encontrados nessas buscas, foi descrito o processo da edição do programa de 2018, levantados prós e contras da Campanha e feitas análises e interpretações com base na teoria e nos dados obtidos.

### **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS**

#### **4.1 Unidade de Análise: Campanha Criança Esperança 2018**

Consultando o site da Rede Globo, apurou-se que, lançada em 1986, a Campanha Criança Esperança estimulou a sociedade a discutir sobre a situação das crianças e jovens brasileiros. Ao divulgar a Declaração Universal dos Direitos da Criança, a campanha contribuiu para a inclusão do artigo 227 na Constituição Federal de 1988, que garante os direitos das crianças brasileiras. Dois anos depois, este artigo deu origem ao Estatuto da Criança e do Adolescente.

Reconhecido pela ONU como modelo internacional, o Criança Esperança incentiva o debate sobre políticas públicas apresentando temas relacionados à defesa de direitos de

crianças e jovens, produzindo reportagens e quadros especiais, além de filmes específicos, com o objetivo de prestar contas sobre a aplicação dos recursos arrecadados.

O Programa Criança Esperança, em parceria com a UNESCO desde 2004, mobiliza os brasileiros a fazer doações para apoiar projetos sociais nas cinco regiões do Brasil. Culmina com um show estruturado com base em temas centrais como educação, direitos humanos e diversidade cultural. Por meio de um processo inovador, o setor de Ciências Humanas e Sociais da Representação da UNESCO no Brasil seleciona projetos submetidos por organizações não governamentais para receber benefícios financeiros, bem como assessoria programática da UNESCO, dando início a um processo de transferência de conhecimento. Muitas dessas iniciativas são respostas locais para minimizar problemas e induzir o aperfeiçoamento de políticas públicas, além do reforçar lideranças locais.

As propostas dos projetos a serem selecionados são analisadas com base em normas nacionais e internacionais em que a criança e o adolescente são vistos como o bem maior de uma sociedade. Os projetos serem apoiados pelo Programa Criança Esperança por um período de dois anos, prioridade é dada àqueles que evidenciam sustentabilidade e que oferecem treinamento técnico e profissionalizante para os jovens.

Esta campanha para arrecadar fundos é promovida por meio de milhares de spots de TV, que convidam o público a fazer suas doações diretamente para a UNESCO.

Ao longo dos anos, muitas corporações se aliaram ao programa. Além disso, o programa é frequentemente referenciado em notícias, documentários, entrevistas e até mesmo em shows de entretenimento, criando oportunidades para manter na agenda pública os temas relacionados à infância e adolescência.

O Programa Criança Esperança visa promover a inclusão social de grupos vulneráveis como jovens, afro-descendentes, povos indígenas e meninas; Apoia iniciativas que funcionam como laboratórios sociais, visando inspirar políticas públicas para a juventude; Estimula os jovens a completar seus estudos nos níveis da educação básica e da educação técnica e profissional; Promove a participação e o engajamento da juventude; Oferece atividades esportivas, de laser e inclusão digital;

Apoia projetos que promovem os direitos humanos e a igualdade racial, previnem a violência, o abuso sexual e a exploração de crianças e jovens, priorizam os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio, sobretudo na redução da pobreza extrema e dos índices de mortalidade infantil.

## **4.2 Cronologia da Campanha Criança Esperança de 2018**

Como base para montagem do processo da campanha foram utilizados site oficial da Rede Globo. No site, existe uma página dedicada exclusivamente à campanha, contendo as publicações de matérias, vídeos, informações sobre a campanha, prestação de contas, espaço para dúvidas, espaço para inscrição de projetos etc. A partir desses dados, foram retiradas informações relevantes para o estudo.

Na página inicial do site foram encontradas as publicações feitas sobre o projeto. A lista de matérias referentes à campanha de 2018, com seus respectivos títulos, subtítulos e datas de publicação encontram-se no Anexo A.

A campanha Criança Esperança no ano de 2018 contou com 30 mobilizadores. Além de Dira Paes, Leandra Leal, Lázaro Ramos e Flávio Canto, 26 novos integrantes se juntam à edição. As publicações nº 1, 2 e 4 fazem uma chamada para o projeto através de vídeos curtos de cerca de 30 segundos. Nesses vídeos são ditas frases pelos mobilizadores que motivam a participação na campanha. Na publicação 3 o projeto apresenta o nome de quem faz parte do projeto como mobilizador, apresentando 26 novos nomes além dos quatro que já faziam parte do projeto. O projeto apostou na diversidade no seu novo quadro de mobilizadores, que é

composto por pessoas de diversas idades e raças, incluindo a representatividade da população negra, LGBT, e portadores de deficiência. A lista nominal dos mobilizadores encontra-se no Anexo B.

Na publicação 5 é divulgado na matéria os telefones para doações de R\$ 7,00, de R\$ 20,00 e de R\$ 40,00, e informa que as doações também podem ser feitas pelo site do Criança Esperança durante todo o ano. As doações pelo site podem ser feitas a partir de R\$ 1,00. No mesmo dia dessa publicação, 28/07, o apresentador do programa “Caldeirão do Huck” Luciano Huck recebeu dois dos mobilizadores em seu programa para abrir oficialmente a arrecadação por telefone da edição 2018. Ainda na publicação 5 é mencionado que desde o início de junho, os 30 mobilizadores vêm visitando projetos em todas as regiões do país, seguido de um vídeo, protagonizado pelos mesmos, que divulga os telefones para doação.

A publicação 6 faz a listagem de alguma das instituições ajudadas pela campanha de 2018 e informa que, ao longo da programação da Globo e da campanha no site, serão reveladas as demais instituições que vão receber o apoio da campanha.

A publicação 7 faz menção ao projeto REP: Repercutindo Ideias, uma plataforma lançada pela Globo em 2017 para compartilhar “histórias inspiradoras que dão o que pensar.” (GLOBOPLAY, 2017). Nessa publicação, a Maíra Azevedo, mais conhecida com Tia Má, uma das mobilizadoras da edição de 2018 conta sobre sua história e fala sobre o Criança Esperança em um vídeo de cerca de cinco minutos.

A publicação 8 apresenta um vídeo mais longo, de cerca de seis minutos e meio de duração, mostrando os bastidores da produção dos vídeos de divulgação da campanha e inserindo fala de cada um dos mobilizadores sobre o projeto, sobre o conceito dele, a influência da campanha e dos mobilizadores, as ações, etc.

A publicação 9 fala novamente sobre o REP, apresentado dessa vez pelo Zeca Novais, artista, empreendedor, fundador e coordenador do Lona na Lua, associação cultural e social sem fins lucrativos, onde ele fala, em um vídeo de cerca de sete minutos, sobre a sua associação e sobre as dificuldades de se fazer arte no interior do Brasil.

A publicação 10 introduz um vídeo onde a atriz mirim Mel Maia visita uma das instituições beneficiadas pela campanha de 2018 do Criança Esperança, a Associação Beneficente Amar, no Rio de Janeiro. A publicação destaca novamente que os 30 mobilizadores do Criança Esperança têm viajado o Brasil visitando os projetos que serão apoiados com as doações arrecadadas na campanha de 2018.

A publicação 11 conta um pouco sobre o “Mesão da Esperança”, que aconteceu dos dias 18 e 19 de agosto. O show contou com várias apresentações musicais, como Ivete Sangalo, Iza, Gaby Amarantos, Lellezinha, Wesley Safadão, Mumuzinho, Johnny Hooker, BFF Girls, Ryandro Campos e Felipe Adetokunbo. No comando do show estavam alguns dos mobilizadores da 33ª edição. Ao longo do dia foram abordados temas como direitos das crianças e adolescentes, racismo, igualdade de gênero, violência, a importância do feminismo, as mazelas do machismo, a vida dos filhos da violência e a beleza de todas as formas de amor. A publicação conta com falas de mobilizadores a respeito do projeto, seu objetivo, a desigualdade no Brasil e incentivos para fazermos nossa parte para a mudança desse cenário, além de fotos e vídeos de apresentações musicais e trechos do show ao longo das quase 48 horas de programa, que se encerrou no final do programa “Fantástico” no domingo à noite.

Na publicação 12 é apresentada previamente a programação que aconteceu no dia 26 de agosto, onde parte do elenco voltou a se reunir para atender às ligações dos doadores do Criança Esperança. O Mesão da Esperança teve entradas ao vivo no “Domingão do Faustão” e no “Fantástico”, marcando o encerramento da campanha em 2018. A publicação também informa que as colaborações continuam abertas durante todo o ano, com valores a partir de R\$ 1,00, pelo site do Criança Esperança.

A publicação 13 apresenta a CUFA (Central Única das Favelas) e a visita do ator

Bruno Gagliasso ao projeto em um vídeo com cerca de um minuto de duração.

A publicação 14 relata o fim da 33ª campanha, que chegou no domingo, 26 de agosto, e obteve uma arrecadação final de R\$ 17,7 milhões. A publicação informa que o Criança Esperança é uma das principais iniciativas de responsabilidade social da Globo e fala mais uma vez sobre os responsáveis pelo projeto, frisando que a UNESCO é responsável pela aplicação dos recursos arrecadados. É apresentada a fala diretora de Responsabilidade da Globo exaltando a campanha. Também é falado novamente sobre os mobilizadores e visitas da edição, abertura oficial da arrecadação por telefone no dia 28 de julho, no palco do Caldeirão do Huck e um resumo da programação dos dias 18 e 19 de agosto do “Mesão da Esperança”. A publicação conta ainda com uma citação sobre a parceria inédita com a Risü, plataforma onde é possível transformar uma porcentagem do valor pago em compras, que podem ser realizadas em centenas de lojas do Brasil, em doações para ONGs cadastradas.

A publicação 15 apresenta um vídeo de encerramento, similar ao vídeo de abertura da 33ª edição, onde os mobilizadores agradecem aos doadores e falam que as doações ainda podem ser feitas durante o ano todo, inclusive através de compras online.

No fim de todas as publicações há um parágrafo de informações breves sobre o Criança Esperança que diz que o programa tem 33 anos, que até aquela data mais de R\$ 350 milhões em doações foram investidos no Brasil em mais de 5 mil projetos sociais, beneficiando mais de 4 milhões de crianças e adolescentes em todo país, fala sobre as doações pelo site que duram o ano inteiro, fala sobre as doações que são depositadas diretamente na conta da UNESCO, responsável pela seleção de projetos por meio de edital público, realizada anualmente, além de monitorar e fazer o acompanhamento técnico e financeiro dos projetos apoiados e é encerrado com a seguinte frase: “O Criança Esperança é uma campanha de milhões de brasileiros, uma parceria da Globo com a UNESCO”.

### **4.3 Identificação do Público alvo**

Com base nas teorias de Kotler e Lee (2011) e Kotler (1978), um dos passos para desenvolver um marketing social e/ou propaganda é a escolha do seu público-alvo, definir quem será o consumidor-alvo. Ao analisar as disseminações de campanhas e informações realizadas pela Rede Globo durante o período da campanha Criança Esperança, nota-se um grande apelo para conscientização do público alvo, no caso todos os brasileiros. Os doadores que contribuem com alguma doação são o alvo da Rede Globo, no entanto não concretizam seu objetivo sem o envolvimento dos funcionários/atores e mobilizadores.

Os vídeos disponíveis no site da Rede Globo também demonstram uma maior conscientização dos funcionários da organização, foram integrados mais 26 mobilizadores aos já existentes, incluindo blogueiros, ex-jogador de futebol e atriz mirim. Pode-se observar também a presença de mobilizadores portadores de alguma deficiência, como o cadeirante Fernando Fernandes e o Ariel Goldenberg com síndrome de down. Percebe-se que a cada ano que passa mais a rede Globo busca abranger a diversificação de colaboradores em suas campanhas com intuito de que um maior público alvo de diferentes gostos, raças, idades, gêneros se identifiquem e mobilizem com a causa também.

Ambos, público alvo e de acordo com Kotler (1978), poderá ser concebido como estando em algum estágio de preparação em relação ao produto, tal como a não conscientização, a conscientização, a compreensão, o interesse, o desejo e a ação. No caso da Campanha Criança Esperança, o estágio de preparação do consumidor alvo se encontra atualmente no orientado para ação, uma vez que, os doadores já são conscientizados sobre a causa, já compreendem e possuem interesse e desejo em ajudar na arrecadação do programa, pois o mesmo já existe há 32 anos. Eles se encontram no estágio de ação, prontos para contribuir e beneficiar milhões de crianças e adolescentes pelo Brasil.

#### **4.4 Identificação dos Objetivos**

Para uma comunicação eficaz é necessário à determinação dos objetivos do programa de maneira a influenciar o comportamento do público-alvo. Para Kotler e Lee (2011), para desenvolver uma propaganda é preciso definir o propósito e o foco do plano, bem como os fatores que levaram o desenvolvimento do mesmo. Na campanha Criança Esperança, o foco está nas arrecadações e o propósito está em beneficiar projetos sociais voltados para a promoção da criança e do adolescente. Os fatores que proporcionaram o desenvolvimento do programa estão ligados ao grande número de crianças e de adolescentes em comunidades carentes que não possuem assistência à educação, lazer e saúde.

No entanto, no cronograma de matérias publicadas, observa-se também, além do estímulo à doação, a proposta de discussão de temas e objetivos de desenvolvimento do milênio

Segundo Kotler e Lee (2011) planos de marketing social sempre incluem um objetivo *comportamental* – algo que pretende influenciar o mercado-alvo a fazer. Nota-se que os vídeos que circulam na página dedicada para divulgações de informações do programa e no canal Youtube sempre passam um apelo de que existe uma esperança para a transformação na vida das crianças e jovens e que o movimento não é da Rede Globo, e sim, de todos os brasileiros. Essas falas por sua vez, tem a intenção de despertar o sentimento de solidariedade nas pessoas.

Para Urdan e Urdan (2006) as campanhas de propaganda combinam anúncios, com mensagens semelhantes em diferentes meios de comunicação de forma otimizar a probabilidade de se atingir os objetivos. Ao usar do site, canal do Youtube, televisão, rádio, etc., a Rede Globo consegue atingir um maior número de pessoas de maneira a obter seu objetivo.

A frequência de reprodução da propaganda do Criança Esperança, em todos os intervalos dos programas, durante um mês, visando um maior alcance de pessoas para colaborar com o empreendimento social. Segundo Gandra (2018) mais de 67 milhões de domicílios brasileiros tem acesso ao aparelho de televisão, sendo a meta atingir o máximo desse número total de domicílios com televisão.

#### **4.5 Mudança de comportamento e decisões sobre comunicações e promoções**

Dentre os quatro tipos de mudanças pretendidas pela causa social, como a cognitiva, de ação, comportamento e valor segundo Kotler (1978), percebe-se que, a mudança de ação está ligada à campanha Criança Esperança. Ainda segundo o autor as causas tentam induzir um número máximo de pessoas a realizar uma ação específica, durante um dado período. O mercado-alvo terá de aprender alguma coisa e efetuar uma ação específica baseada nela.

No entanto, ao se analisar as inserções de outros atores e projetos, mais que a ação de doar, a edição 2018, contém a mudança de valores quando propõe reflexões sobre temas polêmicos e amplia o foco da simples doação. O que pode suscitar stress naqueles que pensam diferente (Lazarsfeld; Merton, 1949).

Para conseguir essas mudanças, pode-se verificar que seguem a teoria da complementação, abordada pelo autor Kotler(1978), já que usa de um ambiente “familiar” para o público, sendo a televisão, principalmente em horário nobre, para abordar os temas propostos, mostra o contato pessoal com os beneficiários por parte de atores famosos e outros participantes, bem como conta com mobilizadores influentes na internet.

É notória a existência de uma coordenação eficaz do conteúdo exposto sobre os resultados da campanha, visto que são divulgados vários vídeos com depoimentos



emocionantes de beneficiários que mostram sua realidade, as mudanças proporcionadas pelo projeto apoiado, demonstrando gratidão aos doadores. E são complementados ao final com o convite a continuar realizando as doações via internet, que é um canal muito difundido e também utilizado para o marketing da campanha.

Reflete a preparação nos bastidores para essa estratégia que vai desde o treinamento e motivação do público até a organização, escolha e logística para essa ação.

#### **4.6 Desenvolvimento de texto**

Baseada na teoria de Kotler (1978) sobre a classificação dos temas racionais, emocional e moral, a campanha Criança Esperança está relacionada ao segundo tipo de tema uma vez que os apelos usados são para mobilizar as pessoas, de forma que se sintam sensibilizadas a realizar a doação, como uma ação que estivesse ligada ao dever de “bom cidadão doador”. Ainda tratando-se das três escalas desejo, exclusividade e credibilidade, observou-se pelos vídeos e por materiais pesquisados sobre a Campanha, que a mesma possui a exclusividade, da Rede Globo que está relacionada à finalidade de ajudar arrecadar fundos e repassar para a UNESCO investindo em instituições infantis.

Sobre a credibilidade, a participação de muitos artistas, empresas doadoras e entidades de apoio, todos falando a mesma linguagem e mostrando envolvimento, busca este convencimento.

Observou-se com base na teoria de Kotler (1978), em relação a condução, apresentação e ordem da mensagem, que durante as chamadas da campanha Criança Esperança para doação, utiliza-se de tempos curtos, para que a mensagem possa ser transmitida de forma clara e rápida para o telespectador. Em todas as chamadas aparecem personalidades conhecidas, de forma a mobilizar os doadores através da sua popularidade.

No início dos vídeos divulgados aparecem artistas fazendo juntos, um apelo para os telespectadores e no final do vídeo os números de telefone ou opções para doações, tentando como estratégia, um incentivo emocional de início e a solicitação para realizar a doação, como fim da chamada, coincidindo com recomendações de Kotler (1978) de que a apresentação do argumento mais forte em primeiro lugar tem a vantagem de estabelecer a atenção e o interesse.

#### **4.7 Orçamento de propaganda**

Considerando o anexo A, com as datas de início e fim da campanha na TV, o orçamento considerou: a propaganda da Criança Esperança passava nos intervalos de 23 programas da emissora, a partir desse ponto foi feita uma média dos preços cobrados para anunciar nos intervalos dos programas em um dia, sendo gastos R\$ 220.951,09 (ANEXO C). Segundo a teoria, toda campanha necessita de consistência no tempo para reforçar os argumentos básicos, daí a frequência da propaganda.

Foram investidos aproximadamente ao longo de dois meses, que começou do dia 1 de julho até o dia 26 de agosto 2018, totalizando um gasto aproximado R\$ 13.257.065,45. Teoricamente e no mínimo, deixou de receber este valor dos anunciantes. A não ser que obtenham doação destes anunciantes ou recuperem em dia de show ou através de benefício fiscal.

#### **4.8 Resultados do Programa**

Em dados gerais, ou seja, que levam em consideração valores de toda vida ativa do

programa, segundo a Rede Globo em seu site<sup>57</sup>, o Criança Esperança conseguiu arrecadar R\$337,7 milhões de reais para converter em apoio a projetos sociais das áreas de educação, inclusão e cidadania, arte e cultura e esportes.

Após a realização da campanha em mídia nacional, do período de mobilização de doadores, recolhimento das doações e aplicação dos recursos nos projetos, a Rede Globo todos os anos dispõe da prestação de contas em seu site oficial. Além disso, também publica vídeos com depoimentos de beneficiários durante sua programação na televisão e os deixam disponíveis também no site.

### **QUADRO3: Arrecadação do programa entre 2015 e 2018**

Ano	Valor (em milhões)	Arrecadação Nº de Projetos Apoiados	Nº de beneficiários
2018	17,7	*	*
2017	21,1	85	48.848
2016	16,3	62	18.468
2015	22,1	30	15.393

\*Não divulgado

Fonte: <https://redeglobo.globo.com/criancaesperanca/noticia/confira-como-foram-utilizadas-as-doacoes-feitas-em-2017.ghtml>

Analisando a arrecadação durante o passar dos anos é possível notar que desde o ano de 2015, ano de recorde de arrecadação, o valor não demonstra crescimento contínuo, além de não ter conseguido bater a marca recorde de 22,1 milhões. Também, se comparado o ano de 2018 ao ano de 2017 os dados apresentam queda de cerca de 16,12%, o que pode ser indicativo de que as estratégias de marketing utilizadas para o desenvolvimento da campanha sejam ineficazes ou apresentem falhas, ou enfrentam forte contrapropaganda já que a fonte dos recursos financeiros é o público alvo da campanha.

Segundo o site O Globo<sup>58</sup>, foi realizada uma pesquisa pela John Snow Brasil entre outubro de 2016 e março de 2017, com finalidade de identificar o impacto real dos programas apoiados pelo Criança Esperança. A pesquisa realizou 150 entrevistas com jovens atingidos pela iniciativa e analisou 420 indicadores relacionados ao projeto, dentre eles regularidade de crianças e jovens na escola, encaminhamento destes para políticas públicas de saúde e assistência social e índice de evasão do projeto.

Como resultado da pesquisa foi revelado que 3.244 jovens de 30 iniciativas diferentes tiveram transformações efetivas em suas vidas e que 8% é a taxa de evasão dos projetos, índice considerado baixo. Os projetos apoiados pelo Criança Esperança têm uma coisa comum: atuam de forma complementar ao sistema formal de ensino. São crianças e jovens que estão estudando e tem apoio extra. Os projetos ampliam o leque de oferta de oportunidades educativas para essas crianças e jovens. O estudo também mostrou que o programa consegue dar esse apoio com um investimento não muito alto de R\$ 194, 23 por participante.

Além do show que é transmitido ao vivo na televisão, são feitas divulgações da campanha através das redes sociais da Rede Globo. As postagens feitas abrem espaço para

<sup>57</sup><https://redeglobo.globo.com/criancaesperanca/noticia/confira-como-foram-utilizadas-as-doacoes-feitas-em-2017.ghtml>

<sup>58</sup><https://oglobo.globo.com/sociedade/pesquisa-mostra-impacto-real-de-projetos-financiados-pelo-crianca-esperanca-21722172>

comentários de outros usuários das redes, possibilitando que o público da campanha dê feedbacks e exponha seu sentimento com relação a ela. Foi feita análise da foto postada dois dias após o encerramento do período da campanha na TV (28/08), a foto foi curtida por 3.259 pessoas e nela há 34 comentários. Desses comentários, 21% não tem relação com a campanha, apenas 6% são positivos e de apoio e 74% deles são negativos, demonstrando a falta de confiança na emissora e contendo duras críticas ao seu trabalho.

Nos subitens apresentados foram identificados os 8p's de Silva (2017), a companhia estratégias do produto/donativos (doações), estratégias de promoção (comunicação através de diferentes mídias), estratégias de pessoas/parcerias (envolvendo público interno e externo, bem como mudança de comportamento), estratégia de distribuição (maneiras diferentes de participação e doação) e a estratégia de preço (valores diferenciados dos donativos e custo da propaganda).

#### **4.9 Contrapropaganda**

Em pesquisas na internet sobre críticas feitas ao programa Criança Esperança, que não são considerados fonte científica e também não representa o pensamento da população, no entanto são manifestações e em uma rede social pode influenciar os usuários, sendo assim considerada para análise, predomina a acusação de o dinheiro arrecadado através das doações feitas ao Criança Esperança é usado para descontar o valor final do imposto de renda da Globo. Segue trecho de uma reportagem do site “Minilua<sup>59</sup>” que exemplifica essa crítica, onde é apresentado um e-mail que circulava sobre o Criança Esperança:

Na mesma reportagem é apontada a resposta da Globo em relação a essa acusação, com esclarecimentos da UNESCO, provando que a acusação é improcedente:

- As doações para o Criança Esperança são diretamente depositadas em conta administrada pela UNESCO, que destina esses recursos única e exclusivamente para projetos sociais implementados no Brasil. Nenhuma doação do Criança Esperança passa pela Rede Globo.
- Por se tratar de uma agência das Nações Unidas, doações para a UNESCO não são dedutíveis no Imposto de Renda, que veta supressão de contribuições feitas a organismos internacionais. Dessa forma, é inverídica a suposição de que a Rede Globo obtém benefícios fiscais com a campanha Criança Esperança. A Rede Globo, assim como a UNESCO, não se beneficia de qualquer recurso de abatimento fiscal em função do Criança Esperança.

---

<sup>59</sup><https://minilua.com/crianca-esperanca-mentira-rede-globo/>

**FIGURA 1:** E-mail circulado na rede sobre o Criança Esperança

**A REDE GLOBO TREME – VIVA A INTERNET!**

**Leão Esperança:** Circula na Internet um e-mail cuja mensagem vem causando arrepios à Rede Globo:

**Criança Esperança:** Você está pagando imposto da Rede Globo! Quando a Rede Globo diz que a campanha Criança Esperança não gera lucro é mentira. Porque no mês de Abril do ano seguinte, ela (TV Globo) entrega o seu imposto de renda com o seguinte desconto: doação feita à Unicef no valor de... aqui vem o valor arrecadado no Criança Esperança. Ou seja, a Rede Globo já desconta pelo menos 20 e tantos milhões do imposto de renda graças à ingenuidade dos doadores!

Agora se você vai colocar no seu imposto de renda que doou 7, 15, 30 ou mais pro Criança Esperança, não pode, sabe por quê? Porque Criança Esperança é uma marca somente e não uma entidade beneficente. Já a doação feita com o seu dinheiro para o Unicef é aceito. E não há crime nenhum.

Aí, você doou à Rede Globo um dinheiro que realmente foi entregue à Unicef, porém, por que descontar na Receita Federal como doação da Rede Globo e não na sua? Do jeito que somos tinguados pelos impostos, bem que tal prática contábil tributária poderia se chamar de agora em diante de Leão Esperança.

**Lição:**  
Se a Rede Globo tem o poder de fazer chegar a mensagem dela a tantos milhões de televisores, também nós temos o poder de fazer chegar a nossa mensagem a milhões de computadores!

**AGORA, A REDE GLOBO DIZ QUE O DINHEIRO VAI DIRETO PARA UMA CONTA DA UNICEF, MAS PORQUE ELA NÃO DÁ O NÚMERO DA CONTA?**

Autor desconhecido

Fonte: minilua.com

- Todo ano, por meio do jornalismo e da grade de programação da emissora, a Rede Globo e a UNESCO divulgam para a sociedade o trabalho realizado pelos projetos sociais que recebem recursos da campanha Criança Esperança. A lista completa dessas iniciativas está neste site, bem como informações gerais a respeito do projeto. (Globo, acesso 2018).

A Rede Globo decidiu, durante a campanha de 2017, rebater em campanha publicitária na TV as críticas ao Criança Esperança, projeto realizado em parceria com a UNESCO e que enfrenta crise de imagem e queda nas arrecadações.

Em peças veiculadas, os atores Lázaro Ramos, Leandra Leal, Dira Paes e Flávio Canto negam suspeitas de que a emissora desvia verbas, se beneficia do projeto para pagar menos impostos e até de que dá mais dinheiro aos vencedores *doreality show* Big Brother Brasil do que às crianças carentes. “O dinheiro passa longe da Globo”, afirma Dira em um dos filmes.

Diretor de Comunicação da emissora, o publicitário Sérgio Valente diz que as suposições existem até mesmo entre funcionários da casa. Ele conta que quando começou a trabalhar com os atores Leandra Leal, Flávio Canto, Lázaro Ramos e Dira Paes (apresentadores e “mobilizadores” do Criança Esperança) todos eles fizeram muitas perguntas difíceis sobre como o programa funciona. “Virei para os quatro e disse assim: ‘Acho que o melhor jeito de vocês entrarem de cabeça no Criança Esperança é tirando dúvida. Ou a gente tem respostas para convencer vocês, ou vocês não vão convencer ninguém’. Até porque a gente tem muita segurança, é um programa muito sério, extremamente auditado, fiscalizado”, diz o Sérgio Valente.

A equipe de Valente coordenou uma pesquisa online que pediu para telespectadores deixarem seus maiores questionamentos sobre o Criança Esperança. As dúvidas (um tanto constrangedoras e agressivas) foram respondidas pelos atores Ramos, Dira, Leandra e Canto em comerciais veiculados durante a campanha de 2017.

Você tem esperança, mas também tem perguntas. É justo. O Fernando fala assim: “Eu acho que essas coisas de Criança Esperança são tudo falsidade. Não acredito que dediquem todo o dinheiro arrecadado aos projetos”. Fernando, você pode acreditar, sim. Cada centavo arrecadado vai todo para os projetos, e é muito fácil descobrir quais são. Basta acessar o nosso site e ir

na seção de prestação de contas. (Lázaro Ramos, 2017).

Tem uma dúvida aqui da Janaína: “Infelizmente esse é o meio da Globo de diminuir sua retenção do Imposto de Renda”. Será, Janaína? Sua doação vai direto para a Unesco, nem passa pela Rede Globo. Não cai nessa não, o dinheiro passa longe da Globo. (Dira Paes, 2017)

(Telespectadora diz) “A visão crítica à emissora se estende ainda a questões como ideologia de gênero, que promove a erotização precoce de crianças e pré-adolescentes, e ainda o fato de a emissora premiar com R\$ 1,5 milhão o vencedor do reality show Big Brother Brasil, mas pedir doações para crianças. Dinheiro para pagar o prêmio do BBB, mas para o Criança Esperança fica pedindo. Eu não dou um centavo. E o pior é que ficam usando as crianças para promover esse show”. Olha, na verdade, a Globo doa, sim. Nossa forma de ajudar é arcando com os custos do show e da campanha. (Leandra Leal, 2018).

Na reportagem publicada em 2017, Valente admite que o Criança Esperança terá dificuldades para arrecadar dinheiro no ano, mas atribui a queda à crise econômica. Em 2015, o programa teve recorde de doações, com R\$ 22 milhões arrecadados. Já no ano de 2016, esse número caiu 26% e não passou de R\$ 16,3 milhões.

Em um site de notícias denominado cristão, o “Gospel +” apresenta em uma reportagem publicada em 20 de agosto de 2018 críticas recebidas pela Globo nas redes sociais por conta da postura da emissora em relação aos temas conservadores. Muitos internautas criticaram o fato de a emissora sempre abordar a descriminalização do aborto a partir de um viés favorável e por outro lado arrecadar doações para projetos sociais infantis.

A crítica à emissora se estende ainda a questões como ideologia de gênero, que promove a erotização precoce de crianças e pré-adolescentes, e ainda o fato de a emissora premiar com R\$ 1,5 milhão o vencedor do *reality show* Big Brother Brasil, mas pedir doações para crianças.

O cantor Johnny Hooker, um dos convidados para se apresentar no show do Criança Esperança, foi lembrado como autor de ofensas à fé cristã. Semanas atrás, afirmou durante o Festival de Inverno de Garanhuns (FIG) que Jesus era “bicha” e “travesti”, em apoio à encenação da peça O Evangelho Segundo Jesus, Rainha do Céu, protagonizada pelo travesti Renata Carvalho.

A reportagem traz algumas postagens feitas por internautas. Seguem algumas delas:

“Criança Esperança... A maior hipocrisia até hoje apresentada por um canal de televisão – #GloboLixo. Você de bom coração que tocado foi para ajudar crianças necessitadas de atenção e assistência, doem para a APAE de sua cidade... CRIANÇA ESPERANÇA – hipocrisia da #GloboLixo.” (Internauta, 2018).

“#CriançaEsperança Criança Esperança nunca teve tanta rejeição como nesse ano 2018... também olha as pautas que defende a #GloboLixo aborto, ideologia de gênero, só lixo.” (Internauta, 2018).

“Como é que a globo tem a indecência de colocar Johnny Hooker pra se apresentar na criança esperança dps daquela presepada??? Mals mas sou cristã e achei RIDÍCULO.” (Internauta, 2018).

“Globo lixo. Colocou Johnny Hooker no criança esperança aquele que chamou Jesus de travesti. #CriançaEsperança.” (Internauta, 2018)

## 5. CONCLUSÃO

Criado em 1986, o programa Criança Esperança está em sua 33ª edição no ano de 2018, mostra ser um projeto de sucesso, consistente, pois não deixou de ser realizado ou apresentou interrupções em nenhum dos anos desde o seu início. A campanha teve impacto, pois os resultados mostram mais de 5 mil projetos beneficiados durante todas as edições. É eficaz pois arrecadou 17,7 milhões e envolveu mobilizadores, funcionários e doadores. (não quantificado).

No entanto, mesmo obtendo este resultado apurou-se que ocorreu evasão de doação (16,12%) em relação do ano de 2017 para 2018, explicada talvez pelo contexto socioeconômico e político da 33ª edição; pela contrapropaganda, face a temas polêmicos concorrentes com o objetivo principal/foco, exigindo além da ação, a mudança de valores, o que evidencia nos comentários dos internautas, a dissonância e stress decorrente.

Conclui-se que há necessidade de rever objetivos e estratégias, face a evasão e contrapropaganda detectados, pois a variedade e complementariedade dos canais de comunicação e mobilizadores não surtiram o efeito desejado, afetando inclusive a credibilidade e objetivo foco da campanha, trazendo insegurança aos doadores.

## REFERÊNCIAS

ANDERSON, C. H.; VINCZE, J. W. *Strategic marketing management*. New York: Houghton Mifflin, 2000.

CRIANÇA ESPERANÇA. Disponível em: <<https://redeglobo.globo.com/criancaesperanca/noticia/crianca-esperanca-2018-arrecadar-177-milhoes.ghtml>> Acesso em: 14 de novembro de 2018.

GABRIEL, Martha. **Marketing na Era Digital: Conceitos, plataformas e estratégias**. São Paulo: Novatec Editora Ltda, 2010.

GANDRA, Alana. **Pesquisa diz que, de 69 milhões de casas, só 2,8% não tem TV no Brasil**. Disponível em: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2018-02/uso-de-celular-e-acesso-internet-sao-tendencias-crescentes-no-brasil>> Acesso em: 14 de novembro de 2018.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GLOBOPLAY. “Como será? Repercutindo ideias: viva a diferença!” Disponível em: <https://globoplay.globo.com/v/6040368/>. Acesso em: 17 de out. 2018.

GOUVEIA, Hialley. **Saiba quanto custa anunciar nas emissoras de TV do Brasil (Março/2018)**. Disponível em: <<http://www.bastidoresdatv.com.br/televisao/saiba-quanto-custa-anunciar-nas-emissoras-de-tv-do-brasil-marco-2018>> Acesso em: 11/12/2018.

INTELIGÊNCIA. **Panorama mundial das redes sociais: 91 estatísticas que você precisa saber**. Disponível em: <<https://inteligencia.rockcontent.com/estatisticas-de-redes-sociais/>> Acesso em: 24 de setembro de 2018.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P.; LEE, Nancy. **Marketing Social: Influenciando Comportamentos para o Bem**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

KOTLER, Philip and ZALTMAN, Gerald (1971), "Social Marketing: An Approach to Planned Social Change", *Journal of Marketing*, July 1971.

KOTLER, Philip. **Marketing para organizações que não visam lucro**. Tradução de H. de Barros. São Paulo: Atlas, 1978. Edição esgotada. Capítulo 15

KOTLER, P. & ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 15 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

LAZARUS, Paul F. MERTON, Robert K. **Mass Communication, Popular Taste, and Organized Social Action**. Mass Communication, ed. Urbana, III, University of Illinois Press, 1949.

O GLOBO. **Pesquisa mostra impacto real de projetos financiados pelo Criança Esperança**. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/sociedade/pesquisa-mostra-impacto-real-de-projetos-financiados-pelo-crianca-esperanca-21722172> Acesso em: 04 de novembro de 2018.

OGDEN, J. R. **Comunicação integrada de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

REDE GLOBO. **Criança Esperança**. Disponível em: <https://redeglobo.globo.com/criancaesperanca/> Acesso em: 07 de novembro de 2018.

REDE GLOBO. **Sobre a Globo**. Disponível em: [http://estatico.redeglobo.globo.com/2017/10/04/sobre\\_globo.pdf](http://estatico.redeglobo.globo.com/2017/10/04/sobre_globo.pdf) Acesso em: 18 de setembro de 2018.

SHIMP, T. A. **Comunicação integrada de marketing: propaganda e promoção**. 7. ed. São Paulo: Bookman, 2007.

SILVA, Miguel. **Já Conhece os 8P's do Marketing Social**. Disponível em: <http://ecossistemadigital.pt/8-ps-do-marketing-social/> Acesso em: 14 de novembro de 2018.

SINA, Amália e SOUZA, Paulo. **Marketing Social**. São Paulo: Crescente Editorial, 1999.  
SMITH, Craig. The New Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*. 105-16, May/June, 1994.

UNESCO. Programa **Criança Esperança**. Disponível em: <http://www.unesco.org/new/pt/brasil/sociais-e-ciencias-humanas/youth/crianca-esperanca-programme/> Acesso em: 18 de setembro de 2018.

URDAN, F. T.; URDAN, A. T. **Gestão do composto de marketing**. São Paulo: Atlas, 2006.

ZEFF, R.; ARONSON, B. **Publicidade na Internet**. 2. ed. Tradução de Tom Venetianer. Rio de Janeiro: Campus, 2000. Título original: Advertising on the Internet.

## ANEXO A - Lista de matérias referentes à campanha de 2018

- 1) Criança Esperança: filme com novos mobilizadores dá início à campanha
  - Este ano, mais 26 novos integrantes se juntam à rede de solidariedade.
  - Data: 01/07/2018
- 2) Criança Esperança: novo filme com mobilizadores está no ar
  - Este ano, mais 26 novos integrantes se juntam à rede de solidariedade.
  - Data: 05/07/2018
- 3) Conheça os novos mobilizadores do Criança Esperança
  - Ivete Sangalo, Carlinhos Brown e Jonathan Azevedo são alguns dos nomes que reforçam o time.
  - Data: 19/07/2018
- 4) Criança Esperança: terceiro filme da campanha é lançado
  - Este ano, mais 26 novos integrantes se juntam à rede de solidariedade.
  - Data: 25/07/2018
- 5) Criança Esperança 2018 recebe doações por telefone
  - GloboNews exhibe Diálogos da Esperança sob comando de Pedro Bial
  - Data: 26/07/2018
- 6) Saiba quais projetos receberão doações para o Criança Esperança
  - Instituições serão reveladas ao longo da programação da Globo e durante a campanha no site
  - Data: 28/07/2018
- 7) REP da Globo: Tia Má aborda dramas, aceitação, empoderamento e outras situações vivenciadas por mulheres negras.
  - A influenciadora digital está entre os 30 mobilizadores do Criança Esperança este ano
  - Data: 30/07/2018
- 8) Veja o makingof da campanha Criança Esperança 2018
  - Neste ano, mais 26 novos integrantes se juntam à rede de solidariedade.
  - Data: 31/07/2018
- 9) REP da Globo: Zeca Novais fala sobre as dificuldades de se fazer arte no interior do Brasil
  - O projeto Lona da Lua é um dos contemplados do Criança Esperança este ano
  - Data: 03/08/2018
- 10) Mel Maia visita a Associação Beneficente Amar
  - Mobilizadora do Criança Esperança, a atriz deu a notícia de que o projeto será um dos apoiados pela campanha desse ano.
  - Data: 14/08/2018
- 11) Criança Esperança: com encontros musicais emocionantes, show traz reflexão sobre a realidade
  - Evento contou com a participação de Ivete Sangalo, Iza, Wesley Safadão, Djavan, Caetano e mais
  - Data: 19/08/2018
- 12) Criança Esperança: elenco volta a se reunir em Mesão neste domingo, 26.
  - Mobilização marca encerramento das doações por telefone
  - Data: 24/08/2018
- 13) Bruno Gagliasso visita a CUFA (Central Única das Favelas)
  - Mobilizador do Criança Esperança, ator acompanhou o trabalho do projeto.
  - Data: 26/08/2018
- 14) Criança Esperança 2018 arrecada R\$ 17,7 milhões



- Campanha de doações por telefone chegou ao fim neste domingo. Colaborações podem ser feitas durante todo o ano pelo site
  - Data: 27/08/2018
- 15) Criança Esperança: mobilizadores agradecem as doações do público
- Filme marca o fim das doações por telefone e elenco agradece os R\$ 17,7 milhões arrecadados
  - Data: 01/09/2018

**ANEXO B - Lista de mobilizadores**

1. Ariel Goldenberg, ator e portador de síndrome de Down;

2. Astrid Fontenelle, jornalista e apresentadora;
3. Bruno Gagliasso, ator;
4. Caco Barcellos, jornalista, repórter e escritor;
5. Camila Pitanga, atriz;
6. Carlinhos Brown, cantor;
7. Dira Paes, atriz;
8. Djamila Ribeiro, ativista dos direitos humanos;
9. Erika Januza, atriz e modelo;
10. Fernanda Gentil, jornalista;
11. Fernanda Torres, atriz;
12. Fernando Fernandes, atleta paraolímpico;
13. Flávio Canto, judoca;
14. Glória Maria, jornalista;
15. Isabella Santoni, atriz;
16. Ivete Sangalo, cantora;
17. Jonathan Azevedo, ator;
18. Júlio César, ex-jogador de futebol;
19. Kênia Maria, escritora;
20. Lázaro Ramos, ator;
21. Leandra Leal, atriz;
22. Maju Coutinho, jornalista;
23. Mateus Solano, ator;
24. Mel Maia, atriz mirim;
25. Paola Antonini, modelo, deficiente física e influenciadora digital;
26. Rafaela Silva, judoca;
27. Sandra Annenberg, jornalista;
28. Silvero Pereira, ator;
29. Tia Má, jornalista, humorista e influenciadora digital;
30. Tony Ramos, ator

## ANEXO C- valores pagos na TV

PROGRAMA	PREÇO 30"
ALTAS HORAS	141.000,00
AUTOESPORTE	174.700,00
BEM ESTAR	81.700,00
BIG BROTHER BRASIL	460.000,00
BOM DIA BRASIL	101.400,00
BOM DIA PRACA	69.400,00
CALDEIRAO DO HUCK	169.200,00
COMO SERA?	19.300,00
CORUJAO	22.400,00
DOMINGAO DO FAUSTAO	338.300,00
DOMINGO MAIOR	117.100,00
E DE CASA	83.200,00
ENCONTRO	96.000,00
ESPORTE ESPETACULAR	195.000,00
ESTRELAS	134.500,00
FANTASTICO	624.700,00
FUTEBOL	431.048,00
GLOBO ESPORTE	229.000,00
GLOBO REPORTER	437.500,00
GLOBO RURAL	86.500,00
HORA UM	31.000,00
JORNAL DA GLOBO	175.900,00
JORNAL HOJE	225.100,00
JORNAL NACIONAL	796.600,00
MAIS VOCE	81.700,00
MALHACAO	223.100,00
ORGULHO E PAIXÃO	346.400,00
DEUS SALVE O REI	470.400,00
O OUTRO LADO DO PARAÍSO	811.500,00
P EMPRESAS G NEGÓCIOS	36.400,00
PRACA TV 1ª EDICAO	186.500,00
PRACA TV 2ª EDICAO	467.400,00
SERIES AMERICANAS	65.200,00
SESSAO DA TARDE	80.200,00
SESSAO DE GALA	22.400,00
BRASIL A BORDO	313.900,00
TÁ NO AR	313.900,00
SUPERCINE	104.200,00
TELA QUENTE	313.900,00
TEMPERATURA MAXIMA	146.700,00
THE VOICE KIDS	146.700,00
VALE A PENA VER DE NOVO	145.600,00
VIDEO SHOW	101.000,00
ZERO1	104.200,00
média	220.951,09

Fonte: Adaptado pelos autores do site: (<http://www.bastidoresdatv.com.br/televisao/saiba-quanto-custa-anunciar-nas-emissoras-de-tv-do-brasil-marco-2018>)

# IDENTIFICAÇÃO DAS PRINCIPAIS CONVERGÊNCIAS TEÓRICAS DA GESTÃO DE PROJETOS (GP) SOB AS PERSPECTIVAS E APLICAÇÕES APRESENTADAS EM DEZ ARTIGOS ANALISADOS

**Bárbara Francine Silva Sampaio<sup>60</sup>, Amanda Ferreira da Silva<sup>1</sup>, Ana Caroline Aparecida Santana<sup>1</sup>, Stephany Leal Amador<sup>1</sup>, Reginaldo Moraes de Macedo<sup>61</sup>**

## **Introdução**

Um projeto é um empreendimento temporário com o objetivo de criar um produto ou serviço único – sendo caracterizado como único pelo fato de ser diferente dos produtos e serviços semelhantes – além disso, é executado por pessoas, se restringe ao uso limitado de recursos e deve ser planejado, executado e controlado (PMBOK, 2013, p.3).

Visto que os projetos são partes integrantes das organizações, com a intensificação de atividades de natureza inovadora houve um estímulo à busca por fatores que sugestionam o sucesso de um projeto, sendo que para se atingir tais resultados é necessário que haja um gerenciamento desses projetos (GUERRA ET al. 2016, p. 120-122).

Sendo assim, a “gestão de projetos é um campo de pesquisa que ganhou um lugar nas ciências de gestão como um modo de organização e, mais geralmente, como um sistema de antecipar e racionalizar a iniciativa coletiva temporária (GAREL, 2012 apud GUILLEN; VERAS 2018, p.129), bem como uma forma de aumentar a lucratividade das organizações” (VERAS, 2016 apud GUILLEN; VERAS, 2018, p.129).

Assim, a gestão de projetos se apresenta como uma ferramenta aos gestores nos processos de tomadas de decisões, planejamento e direcionamento dos objetivos finais da organização em que atua, bem como se torna um elemento que possibilita a integração dos níveis envolvidos, a adaptabilidade às contingências internas e externas a empresa e a gestão com base em estratégias. Além disso, a área de gerenciamento de projetos possui um guia e conhecido globalmente que estrutura etapas aplicáveis a maioria dos projetos, sendo elas denominadas “boas práticas” que podem aumentar as chances de sucesso em uma ampla gama de projetos, além de trazer consigo dez áreas específicas que precisam ser gerenciadas em seus processos, sendo elas: integração, escopo, tempo, custos, comunicações, qualidade, recursos humanos, riscos, aquisições e partes interessadas (PMBOK, 2013).

Para tanto o objetivo do presente trabalho consiste em identificar as principais convergências teóricas da Gestão de Projetos (GP) sob as perspectivas e aplicações apresentadas em dez artigos analisados na área.

## **Metodologia**

Em função de uma atividade avaliativa da disciplina métodos e técnicas de pesquisa em administração, foram distribuídos, proporcionalmente, cinquenta e três artigos entre seis grupos. Para elaboração deste trabalho, foram analisados dez artigos diferentes dos demais, sobre o tema “gestão de projetos”. A seleção destes foi feita por meio da biblioteca online *Scientific Periodicals Eletronic Library* (SPELL). Sendo esta uma pesquisa bibliográfica e exploratória, apresenta abordagens qualitativas quanto à forma de coletar informações. A técnica utilizada foi a análise do conteúdo presente.

---

<sup>60</sup> Acadêmico(a) do curso de bacharelado em Administração da Universidade Estadual de Montes Claros

<sup>61</sup> Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais. Mestre em Desenvolvimento Social pela Universidade Estadual de Montes Claros. Professor do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico e Estratégia Empresarial.

## Resultados

Identificou-se que em sete artigos, os autores abordaram a Gestão de Projetos, apresentando conceituações similares. Estes conceitos, apresentados sob perspectivas distintas, mas que se resumem em concordância como um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo e único.

Dois dos artigos analisados apresentaram o debate entre as organizações tradicionais e o gerenciamento de projetos – que são vistos como organizações temporárias, criadas para atingirem um fim específico.

Os artigos de Dullius e Macadar (2014) e Gaudeoso (2014) se assemelharam ao utilizarem das funções administrativas (planejamento, organização, direção e controle) como base para a implementação de projetos.

Outros dois artigos (Metodologias de gestão de projetos de inovação: uma análise bibliométrica sobre a produção científica relacionada; Guillen e Veras (2018) e Guerra et al. (2016) abordaram a gestão ágil de projetos, visto que essa gestão torna o gerenciamento de projetos mais flexível e interativo, acompanhando as inovações que trazem altos níveis de incertezas.

Em quatro artigos (FREITAS; OLIVEIRA, 2008; FROMM et al, 2011; FRANCISCHETTI et al., 2014; GUILLEN; VERAS, 2018) abordaram estudos de casos, que tiveram a implementação da gestão de projetos, como um meio de busca para a adaptação das empresas no sistema turbulento e complexo em que estão inseridas, onde apresentam altos níveis de incertezas, além de buscarem maior efetividade, aplicando-se a gestão estratégica, visando garantir o alcance dos objetivos propostos.

Em oito dos dez artigos analisados foi apresentada a Gestão de Projetos como um instrumento de adaptabilidade ao cenário de inovação, mudanças e desenvolvimento, com as novas técnicas de gestão, para permanência das organizações no mercado, utilizando-se a implementação de projetos, como forma dessas organizações se adequarem aos novos desafios propostos pela inovação e competitividade, trazidos pela tecnologia.

Em suma, os resultados obtidos do estudo, apresentaram a discussão do caráter temporário dos projetos como inovador, bem como a funcionalidade, a flexibilidade e a rentabilidade que traz às empresas que adotam a Gestão de Projetos, utilizando-se de uma administração eficiente e eficaz, para se direcionarem a determinados fins, na busca por novas metodologias e ideias inovadoras, orientando os gestores a melhores tomadas de decisões.

## Conclusão

O presente trabalho teve como objetivo identificar as principais convergências teóricas da Gestão de Projetos (GP) sob as perspectivas e aplicações apresentadas em dez artigos analisados.

A análise permitiu concluir que, várias áreas do conhecimento podem ser beneficiadas com o estudo e desenvolvimento da área de Gestão de Projetos, como por exemplo, a Engenharia, a ciência da computação e a Ciência Ambiental (GUERRA *et al.* 2016, p. 119-138).

Em tais segmentos que apresentam ambientes turbulentos, alto grau de incerteza nas informações e atividades de natureza complexa e/ou inovadora é fundamental a implementação de uma gestão efetiva dos projetos que auxiliará na reorganização da organização. Pois, ela aumenta a assertividade nas tomadas de decisões estratégicas, táticas ou operacionais ao produzir informações mais confiáveis e precisas (GAUDEOSO, 2014, p. 115).

Além disso, a implementação de uma metodologia formal para a gestão de projetos apresenta benefícios como a redução de custos extras do projeto e do tempo de desenvolvimento e a diferenciação perante os concorrentes. Destaca-se também a credibilidade e confiança conquistadas, garantindo prospecção de mercado (GOELZER *et al.* 2014, p. 87).

Conclui-se então que a não adoção de uma gestão de projetos nas mais variadas áreas pode comprometer o valor da empresa. Sugere-se assim, que os próximos trabalhos semelhantes a esse - em que tenham como objetivo identificar relações entre artigos da mesma área - não se restrinjam às semelhanças, mas identifiquem também as divergências, os autores em comum utilizados no referencial teórico, ideias semelhantes e outros aspectos que possam ser comparados e/ou assimilados de interesse do pesquisador.

## Referências

- DULLIUS, P.A.deV.;MACADAR,M.A.**Gestão de Projetos e estudos organizacionais: dois lados da mesma moeda?** . Revista de Gestão e Projetos (GeP), Vol 5. 2014.
- FRANCISCHETTI, C. E.; MACHADO, L. A.; SANTOS, N. C. dos; PIRES, S. R. I. **O uso das opções reais na gestão de projetos: uma análise para a aquisição de investimento em um novo equipamento.** Caderno Profissional de Administração- UNIMEP, Vol. 4, n. 1 . 2014
- Freitas, J. E. de F.; de Oliveira, L. G. **A engenharia de sistemas e a gestão de cops como ferramentas da gestão de projetos complexos na área de TI.** Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação, Vol5, n. 1. 2008, p. 15-36
- FROMM, R. F.; MACCARI, E. A.; KNISS, C. T.; BIANCOLINO, C. A.; da COSTA, G.**Gestão de projetos aplicada aos contratos de novos produtos no setor de autopeças.** R. eletr. estrat. neg., Florianópolis, v.4, n.2, p. 87-116. 2011.
- GALVÃO, G. D. A.; PATAH, L. A. **Gestão de projetos sustentáveis e inovadores: Um estudo bibliométrico.** Revista de Gestão e Projetos - GeP, Vol 8, n. 3. 2017.
- GAUDEOSO, E. C. da S. **Implementação e gestão de projetos sociais.** Revista Pensamento & Realidade, v. 29, n. 2. 2014
- GOELZER, V.; NODARI, C. H.; SOCCOL, L.; SEVERO, E. **Análise de um Processo de Inovação a Partir da Ótica de Gestão de Projetos.** Revista de Gestão e Projetos - GeP, Vol 5, n. 2. 2014.
- GOHR, C.F.; SANTOS, L.C.; SCHWINGEL, A.W.; TALAMINI, E. **Gestão de projetos de eventos culturais em uma Universidade pública federal: análise de práticas e proposição de melhorias.** Rev. Adm. UFSM, Vol6, n. 3, p. 511-526. 2013.
- GUERRA, S. de R.; BILESSIMO, S.M.S.; FREIRE, P. de S.; GRUBER, V.; da SILVA, S.M. **Metodologias de Gestão de Projetos de Inovação: Uma Análise Bibliométrica sobre a Produção Científica Relacionada.** Revista Administração em Diálogo (RAD), Vol 18, n. 3, p. 119-138. 2016.
- GUILLEN, R.I.; VERAS, M. **Processo de incubação de empresas de base tecnológica à luz da gestão de projetos: um estudo de casos múltiplos.** R.G.Secr., GESEC, v. 9, n. 2, 2018.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos** (Guia PMBOK®). 5º ed., Newtown Square, 2013.

## ANÁLISE DO CUMPRIMENTO DOS LIMITES MÍNIMOS CONSTITUCIONAIS DA SAÚDE NOS MUNICÍPIOS DA MESORREGIÃO NORTE DE MINAS GERAIS

Éder de Souza Beirão<sup>62</sup>  
Luana Patrícia Barroso Rodrigues<sup>63</sup>  
Kelly Jaciara Fernandes da Silva Nunes<sup>64</sup>

**RESUMO:Objetivo:** Verificar a execução da Lei Complementar Nº 141 de 2012 nos municípios da mesorregião Norte do Estado de Minas Gerais, no período de 2000 a 2017. **Metodologia:** Utilizou-se a pesquisa de abordagem quantitativa, classificada quanto aos objetivos em descritiva e quanto aos procedimentos em documental. A variável utilizada para análise do cumprimento dos limites mínimos constitucionais da função Saúde foi o dispêndio orçamentário em atividades na área realizados pelos municípios da mesorregião Norte de Minas. Os dados foram extraídos da plataforma Índice Mineiro de Responsabilidade Social (IMRS). **Resultados:** A partir das análises realizadas, foi possível inferir que apenas os municípios de Ibiracatu/MG e Verdelândia/MG da microrregião de Montes Claros, os municípios de Lassance/MG e Várzea da Palma/MG da microrregião de Pirapora, e o município de Berizal/MG da microrregião de Salinas, não conseguiram cumprir o limite mínimo constitucional da saúde durante maior parte do período em análise. Já o município de Brasília de Minas/MG se destacou, sendo aquele que mais investiu em saúde durante o período dos anos 2000 a 2017. **Conclusão:** Em todas as microrregiões ocorreu o aumento das porcentagens do esforço orçamentário com atividades da saúde, principalmente quando se analisa o marco teórico trazido pela aprovação da Emenda Constitucional Nº 29, em 2004. A partir desse fato, os municípios buscaram alcançar o limite mínimo constitucional da saúde, estabelecido pela Constituição Federal de 1988, que é de 15%.

**Palavras-chave:** Saúde; Limites Mínimos Constitucionais; Norte de Minas.

**ABSTRACT:Objective:** To verify the implementation of Complementary Law No. 141 of 2012 in the municipalities of the northern mesoregion of the State of Minas Gerais, from 2000 to 2017. **Methodology:** The quantitative approach was used, classified as to the descriptive objectives and the documentary procedures. The variable used to analyze compliance with the minimum constitutional limits of the Health function was the budget expenditure on activities in the area carried out by the municipalities of the Northern Minas Gerais mesoregion. The data were extracted from the Mineiro Social Responsibility Index (IMRS) platform. **Results:** Based on the analyzes, it was possible to infer that only the municipalities of Ibiracatu / MG and Verdelândia / MG of the Montes Claros microregion, the municipalities of Lassance / MG and Várzea da Palma / MG of the Piraporamicroregion, and the municipality of Berizal / MG from the Salinas microregion, failed to meet the minimum constitutional health threshold for most of the period under review. On the other hand, the municipality of Brasília de Minas / MG stood out, being the one that most invested in health during the period from 2000 to 2017. **Conclusion:** In all microregions, there was an increase in the percentages of the budget effort with health activities, especially when analyzes the theoretical framework brought about by the approval of Constitutional Amendment No. 29 in 2004.

---

<sup>62</sup> Mestrando em Desenvolvimento Social na Universidade Estadual de Montes Claros (UNIMONTES)/ E-mail: [ederbeirao@gmail.com](mailto:ederbeirao@gmail.com)

<sup>63</sup> Mestranda em Desenvolvimento Social na Universidade Estadual de Montes Claros (UNIMONTES)/ E-mail: [luhbarroso@yahoo.com.br](mailto:luhbarroso@yahoo.com.br)

<sup>64</sup> Mestra em Desenvolvimento Econômico e Estratégia Empresarial pela Universidade Estadual de Montes Claros (UNIMONTES)/ E-mail: [kellyjaciara@yahoo.com.br](mailto:kellyjaciara@yahoo.com.br)

From this fact, the municipalities sought to reach the minimum constitutional health limit established by the Federal Constitution of 1988, which is 15%.

**Keywords:** Cheers; Constitutional Minimum Limits; North of Minas.

## **1INTRODUÇÃO**

A Constituição Federal (CF) de 1988 e o Ministério da Saúde (MS), por meio da Lei Federal nº 8.080 de 1990, instituíram o Sistema Único de Saúde (SUS) brasileiro, que tem como princípios a universalização, a equidade e a integralidade, e por diretrizes, a regionalização e hierarquização, a descentralização e a participação popular. Essa lei versa sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, e também sobre a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes.

Em seu art. 196, a CF do Brasil, estabelece ainda que “a saúde é direito de todos e dever do Estado”, e que“(…) os serviços públicos de saúde, como dever do Estado, são garantidos mediante políticas sociais e econômicas que visam à redução do risco de doença e de outros agravos e ao acesso universal e igualitário às ações e serviços para a promoção, proteção e recuperação da saúde”.

O campo de estudo da saúde engloba um ramo do conhecimento muito debatido nos dias atuais, sendo constantemente pesquisado e analisado, que são as chamadas políticas públicas. Souza (2006) salienta que as últimas décadas registraram o ressurgimento da importância das políticas públicas, assim como das instituições, regras e modelos que regem sua decisão, elaboração, implementação e avaliação.

Bucci (2002) define políticas públicas como programa de ação governamental que visam coordenar os meios à disposição do Estado e as atividades provadas para a realização de objetivos socialmente relevantes e politicamente determinados. Nesse sentido, Bercovici (2006) acredita que o desenvolvimento econômico e social, com a eliminação das desigualdades, pode ser considerado como síntese dos objetivos históricos nacionais, principalmente dos países subdesenvolvidos.

Uma forma de análise das políticas públicas é o acompanhamento do cumprimento dos limites mínimos constitucionais da saúde.

Com vistas à melhora do gerenciamento dos recursos públicos destinados à Função Saúde, a Constituição Federal de 1988 define que os governos apliquem um percentual mínimo de sua receita nessa área. Assim, o governo federal é obrigado a aplicar na saúde ao menos o mesmo valor do ano anterior acrescido do percentual de variação do PIB (Produto Interno Bruto). Já Estados e

Municípios, estão obrigados a aplicar 12% e 15%, respectivamente.

Nesse sentido essa pesquisa se concentra em responder ao seguinte questionamento: o limite mínimo constitucional de investimento com a saúde tem sido cumprido nos municípios da mesorregião Norte de Minas? Para o desenvolvimento desse trabalho, adotou-se os procedimentos metodológicos descritos a seguir: seleção bibliográfica acerca da temática proposta e análise de dados secundários obtidos na plataforma do Índice Mineiro de Responsabilidade Social (IMRS) da Fundação João Pinheiro (FJP). A fundamentação teórica encontra-se apoiada nas ideias de Gilberto Bercovici (2006), Maria Paula Dallari Bucci (2002), Magali Campelli e Maria Cristina Calvo (2007), Valmor Slomski (2008), Celina Souza (2006) e Daniel Arias Vazquez (2011) e outros autores que contribuíram significativamente para a discussão aqui proposta.

A fim de alcançar o objetivo traçado, buscou-se inicialmente fazer uma explanação à cerca dos conceitos norteadores da compreensão do que sejam gastos públicos, a ligação entre função saúde e políticas públicas, bem como a apresentação da Emenda Constitucional nº 29 e da Lei Complementar nº 141, as quais dão respaldo a este trabalho. Em seguida apresentou-se a metodologia adotada no estudo, assim como a caracterização da mesorregião Norte de Minas, objeto de estudo deste trabalho. Num terceiro momento fez-se a apresentação das análises e dos resultados obtidos. E por fim, nossas considerações finais.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Gastos Públicos**

Conforme Silva (2014), a despesa pública é definida como “o conjunto de dispêndios realizados pelos entes públicos para o funcionamento e manutenção dos serviços públicos prestados à sociedade.

Dispêndios Orçamentários são os gastos que a entidade de direito público realiza para a manutenção de serviços existentes e para a criação, expansão ou aperfeiçoamento da ação governamental, visando à satisfação das necessidades coletivas, precisando ser autorizada no orçamento ou em créditos adicionais, pois nem todos os valores que saem da Administração Pública diminuem o seu patrimônio. (SILVA, 2014, p.117-118).

Constitui-se de toda saída de recursos ou de todo pagamento efetuado, a qualquer título, pelos agentes pagadores para saldar gastos fixados na Lei do Orçamento ou em lei especial e



destinados à execução dos serviços públicos, entre eles custeios e investimentos, além dos aumentos patrimoniais, pagamentos de dívidas, devolução de importâncias recebidas a títulos de caução, depósitos e consignações (ANDRADE, 2013, p.72).

As despesas públicas são divididas em despesas orçamentárias e dispêndios extraorçamentários e, por convenção contábil, são vislumbradas por regime de competência, assim como as receitas públicas, passam a ter o mesmo tratamento com a adoção do novo plano de contas, adequado às Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público (NBCASP) (ANDRADE, 2013, p.72).

Bercovici (2006) ressalta que o caráter democrático do planejamento é dado pela condição do plano enquanto lei, debatida e aprovada pelos representantes do povo. Os governos devem obedecer a hierarquia de prioridade e recursos fixadas no plano. Dessa maneira, o planejamento se caracteriza como uma possibilidade de controlar a atuação do Estado, pois define a direção e o ritmo que esta irá tomar.

Slomski (2008) complementa afirmando:

São recursos orçamentários todos aqueles fixados pela Lei de Orçamento Anual (LOA) e recursos extraorçamentários aqueles provenientes da geração de passivos financeiros, classificados como receita extraorçamentária, constituindo-se em despesa extraorçamentária quando de seu recolhimento e/ou pagamento a quem de direito (SLOMSKI, 2008, p.318-319).

A realização do plano depende de sua previsão orçamentária, o que faz com que a realização dos investimentos públicos, estejam explicitamente no orçamento. Bercovici (2006) explica como isso ocorre:

A Constituição prevê três leis orçamentárias (art. 165 da CF): o plano plurianual (PPA), as diretrizes orçamentárias (LDO) e o orçamento anual ou a Lei de meios (LOA). O PPA e a LDO irão convergir para a Lei Orçamentária Anual (LOA). O plano plurianual tem por fundamento o encadeamento entre as ações anuais do governo com um horizonte de tempo maior e se estabelecerá de forma regionalizada as diretrizes, com os objetivos e as metas com os programas de duração continuada. (BERCOVICI, 2006, p.155-156)

Sendo assim, ao se falar de políticas públicas, a única possibilidade que se apresenta, passa a ser com o controle da gestão fiscal, pois como explica Bercovici (2006) para as políticas públicas exige-se, às vezes, a contenção de despesas, outras vezes, elas geram déficits orçamentários. Então, não se pode restringir a atuação do Estado exclusivamente para a obtenção de um orçamento equilibrado, nos moldes liberais, inclusive em detrimento de investimentos na área social, que é o que faz a Lei de Responsabilidade Fiscal.

## **2.2 Função Saúde e Políticas Públicas**

Segundo Figueiró *et al.* (2010), o Sistema Único de Saúde (SUS) vive um impasse constante, que vem a ser o de implementar suas diretrizes sem comprometer sua viabilidade. Para ela, esse desafio se torna ainda maior diante da realidade social e da saúde no Brasil.

Beirão (2017), compreende que “a Função Saúde trata do conjunto de ações destinados a atender as necessidades e promover a melhoria das condições do estado de saúde da população”.

A Função é composta por algumas subfunções, a saber: (1) Atenção Básica; (2) Assistência Hospitalar e Ambulatorial; (3) Suporte Profilático e Terapêutico; (4) Vigilância Sanitária; (5) Vigilância Epidemiológica; (6) Alimentação; e (7) Nutrição.

Para Paim (2002), a avaliação das políticas de saúde pode recortar todos os níveis do sistema de saúde e é de suma importância a participação da sociedade na formulação, decisão e execução das políticas públicas.

As políticas públicas, conformam-se, portanto, como atividade primacial da Administração Pública, as quais buscam o bem-estar da sociedade, porém necessitam da participação social em sua efetivação (PEREZ, 2006, p.170-171). O autor faz ainda uma paráfrase de Abraham Lincoln, em sua famosa passagem sobre democracia, parece bastante eloquente neste sentido: políticas públicas do povo, pelo povo e para o povo.

## **2.3 Piso Constitucional da Saúde – Emenda Constitucional Nº29e Lei Complementar Nº 141**

O modelo de saúde proveniente da Constituição Federal de 1988, ampliou as demandas e a pressão sobre os gastos públicos. Ao decorrer dos anos, medidas emergenciais foram tomadas para socorrer a saúde no país. Uma delas culminou na aprovação da Emenda Constitucional nº 29, de 2000.

A EC nº 29, de 2000, estabeleceu a participação mínima de cada ente federado no financiamento de ações e serviços públicos de saúde, vigorando no período de 2000 a 2004 as determinações previstas no art. 77 do ADCT, in verbis:

“Art. 77. Até o exercício financeiro de 2004, os recursos mínimos aplicados nas ações e serviços públicos de saúde serão equivalentes:

I - no caso da União:

a) no ano 2000, o montante empenhado em ações e serviços públicos de saúde no exercício

financeiro de 1999 acrescido de, no mínimo, cinco por cento;  
b) do ano 2001 ao ano 2004, o valor apurado no ano anterior, corrigido pela variação nominal do Produto Interno Bruto - PIB;  
II - no caso dos Estados e do Distrito Federal, doze por cento do produto da arrecadação dos impostos a que se refere o art. 155 e dos recursos de que tratam os arts. 157 e 159, inciso I, alínea a, e inciso II, deduzidas as parcelas que forem transferidas aos respectivos Municípios; e  
III - no caso dos Municípios e do Distrito Federal, quinze por cento do produto da arrecadação dos impostos a que se refere o art. 156 e dos recursos de que tratam os arts. 158 e 159, inciso I, alínea b e § 3º.”  
(Nota Técnica nº 014 – CONOF/CD, p. 6, 2012)

Entretanto, para conferir uniformidade e maior disciplinamento às disposições trazidas pela EC nº 29, houve a aprovação da Lei Complementar nº 141, de 2012, que regulamentou tal Emenda Constitucional.

Assim, Souza e Bittencourt (2012) consideram que a nova lei buscou fixar regras, diretrizes e condições para identificar as despesas que devam ser consideradas como “ações e serviços públicos de saúde” para fins de apuração do mínimo constitucional.

### **3PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

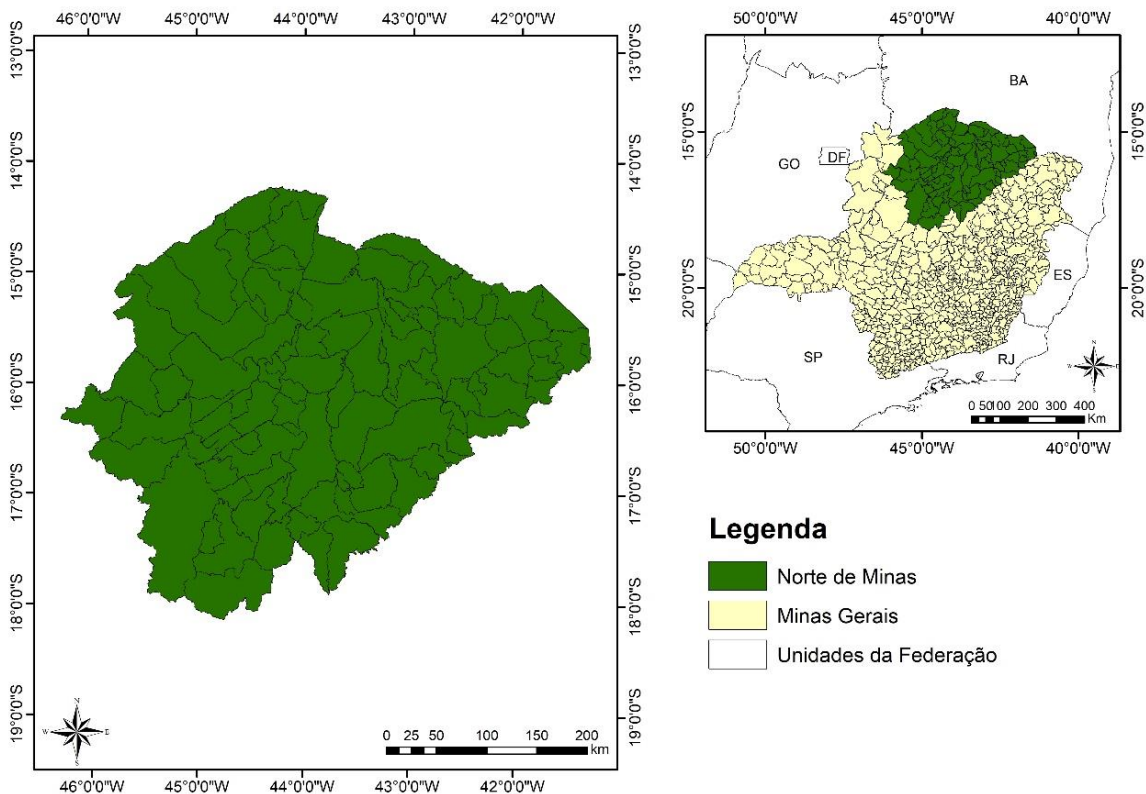
Para atender ao objetivo traçado para este estudo, foi realizada uma pesquisa de abordagem quantitativa. Quanto aos objetivos a pesquisa se classifica em descritiva. O método de pesquisa utilizado é o estudo de caso. O universo da pesquisa é a mesorregião do Norte de Minas. A amostra deste estudo são os municípios da mesorregião do Norte de Minas. Sendo assim, a amostra pode ser classificada como não probabilística. O instrumento de coleta de dados utilizado foi o levantamento dos dados referentes ao esforço orçamentário com atividades de educação dos municípios da mesorregião do Norte de Minas, disponível na plataforma Índice Mineiro de Responsabilidade Social (IMRS) da Fundação João Pinheiro (FJP). Os dados coletados não precisaram sofrer nenhum tipo de ajuste, pois os mesmos se encontram em sua forma percentual em relação ao total das despesas públicas executadas pelos governos municipais dos municípios da mesorregião em análise do estado de Minas Gerais.

#### **3.1 Caracterização da mesorregião do Norte de Minas**

A mesorregião do Norte de Minas é uma das doze mesorregiões que compõem o estado de Minas Gerais e é composta por 89 municípios. A Figura 01 apresenta o mapa de localização da

mesorregião do Norte de Minas.

**Figura 01** – A mesorregião do Norte de Minas.



**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Esta mesorregião situa-se no norte do estado de Minas Gerais e é conhecida por ser detentora dos mais baixos indicadores sociais, acompanhada da mesorregião do Vale do Jequitinhonha. Juntas estas mesorregiões são conhecidas por possuírem características do sertão nordestino.

A mesorregião do Norte de Minas é composta por cinco microrregiões. São elas: (1) Bocaiúva; (2) Grão Mogol; (3) Janaúba; (4) Januária; (5) Montes Claros; (6) Pirapora; e (7) Salinas. O Quadro 01 apresenta a composição detalhada da mesorregião do Norte de Minas.

### **Quadro 01** – Composição da mesorregião do Norte de Minas.

<b>Microrregião</b>	<b>Municípios</b>
Bocaiúva	Bocaiúva; Engenheiro Navarro; Francisco Dumont; Guaraciama; Olhos D'Água.
Grão Mogol	Botumirim; Cristália; Grão Mogol; Itacambira; Josenópolis; Padre Carvalho.
Janaúba	Catuti; Espinosa; Gameleiras; Jaíba; Janaúba; Mamonas; Mato Verde; Monte Azul; Nova Porteirinha; Pai Pedro; Porteirinha; Riacho dos Machados; Serranópolis de Minas.
Januária	Bonito de Minas; Chapada Gaúcha; Cônego Marinho; Icarai de Minas; Itacarambi; Januária; Juvenília; Manga; Matias Cardoso; Miravânia; Montalvânia; Pedras de Maria da Cruz; Pintópolis; São Francisco; São João das Missões; Urucuia.
Montes Claros	Brasília de Minas; Campo Azul; Capitão Enéas; Claro dos Poções; Coração de Jesus; Francisco Sá; Glaucilândia; Ibiracatu; Japonvar; Juramento; Lontra; Luislândia; Mirabela; Montes Claros; Patis; Ponto Chique; São João da Lagoa; São João da Ponte; São João do Pacuí; Ubaí; Varzelândia; Verdelândia.
Pirapora	Buritizeiro; Ibiaí; Jequitaí; Lagoa dos Patos; Lassance; Pirapora; Riachinho; Santa Fé de Minas; São Romão; Várzea da Palma.
Salinas	Águas Vermelhas; Berizal; Cural de Dentro; Divisa Alegre; Fruta de Leite; Indaiabira; Montezuma; Ninheira; Novorizonte; Rio Pardo de Minas; Rubelita; Salinas; Santa Cruz de Salinas; Santo Antônio do Retira; São João do Paraíso; Taiobeiras; Vargem Grande do Rio Pardo.

Fonte: IBGE, 2017.

### **3.2 Variável em análise**

A variável analisada neste estudo foi o esforço orçamentário em atividades de saúde dos municípios da mesorregião do Norte de Minas, extraído da plataforma intitulada Índice Mineiro de Responsabilidade Social (IMRS) da Fundação João Pinheiro (FJP). Foram analisados dados para o período que compreende os anos de 2000 a 2017.

De acordo com a FJP (2018), esta variável diz respeito a participação dos gastos orçamentários apresentados nas prestações de contas anuais (PCA) realizadas nas subfunções Atenção Básica, Assistência Hospitalar e Ambulatorial, Suporte Profilático e Terapêutico, Vigilância Sanitária, Vigilância Epidemiológica, Alimentação e Nutrição e Demais Subfunções - Saúde.

## 4ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

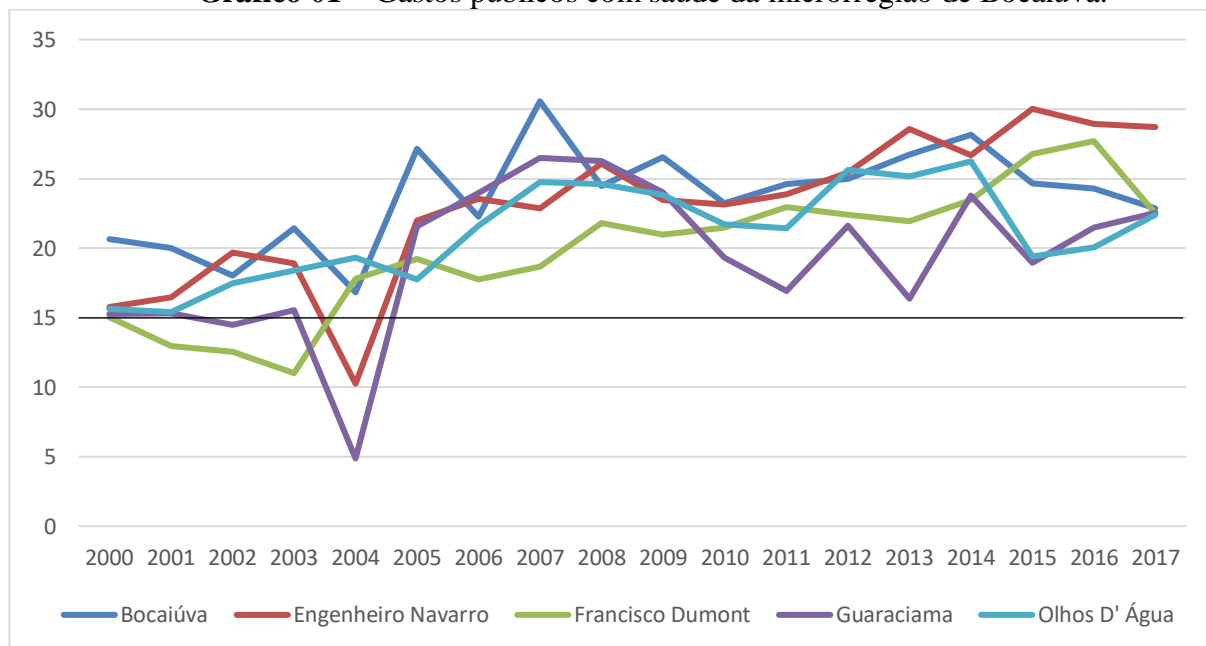
Nesta seção apresentaremos os resultados obtidos através da realização da pesquisa, de modo a confrontar os dados obtidos com a literatura utilizada na fundamentação teórica. A variável em análise é o esforço orçamentário em atividades da saúde dos municípios da mesorregião do Norte de Minas referente ao período de 2000 a 2017, medida essa que representa a porcentagem de gastos com saúde.

No eixo vertical, demonstramos o percentual do esforço orçamentário em gastos com saúde dos municípios da mesorregião do Norte de Minas. Já no eixo horizontal, temos a quantidade de anos em análise, período compreendido entre os anos de 2000 a 2017.

O recorte regional se dá ao fato de a mesorregião do Norte de Minas abranger maior parte do semiárido mineiro, e contemplar os municípios mais desenvolvidos da região no que tange à sua economia, patrimônio cultural e natural.

A variável esforço orçamentário com atividades da saúde também fora escolhida por elucidar a situação da região que enfrenta desafios e ainda carece de recursos e investimentos nesta área. O Gráf. 01 apresenta a execução dos limites mínimos constitucionais da saúde da microrregião de Bocaiúva no período de 2000 a 2017.

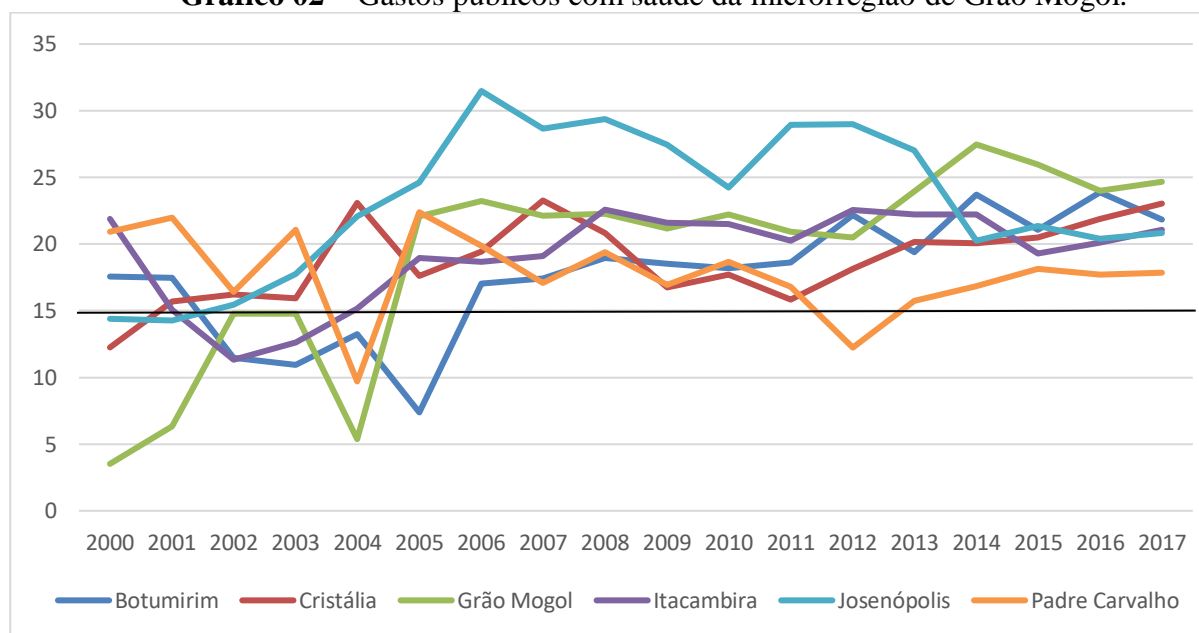
**Gráfico 01** – Gastos públicos com saúde da microrregião de Bocaiúva.



Fonte:IMRS/FJP, 2018.

Conforme o Gráf. 01, alguns municípios da microrregião de Bocaiúva alcançaram o limite mínimo constitucional de financiamento da saúde, apenas em parte do período analisado, deixando assim de cumprir com o que orienta a Lei Complementar nº 141/2012. Os municípios de Engenheiro Navarro/MG, Guaraciama/MG e Francisco Dumont/MG, não atingiram o limite mínimo constitucional no início do período analisado. O município de Francisco Dumont/MG obteve nos anos de 2001, 2002 e 2003, 13,0%, 12,6% e 11,0% de investimentos em saúde, respectivamente. O município de Guaraciama/MG, nos anos de 2002 e 2004, obteve apenas 14,5% e 4,9%. O município de Engenheiro Navarro/MG no ano de 2004 não conseguiu atingir a meta de 15,0% de investimentos orçamentários em saúde, porém chegou a obter cerca de 30%, o dobro da meta proposta, de investimentos no ano de 2015. O Gráf. 02 apresenta a execução dos limites mínimos constitucionais da saúde da microrregião de Grão Mogol.

**Gráfico 02 – Gastos públicos com saúde da microrregião de Grão Mogol.**

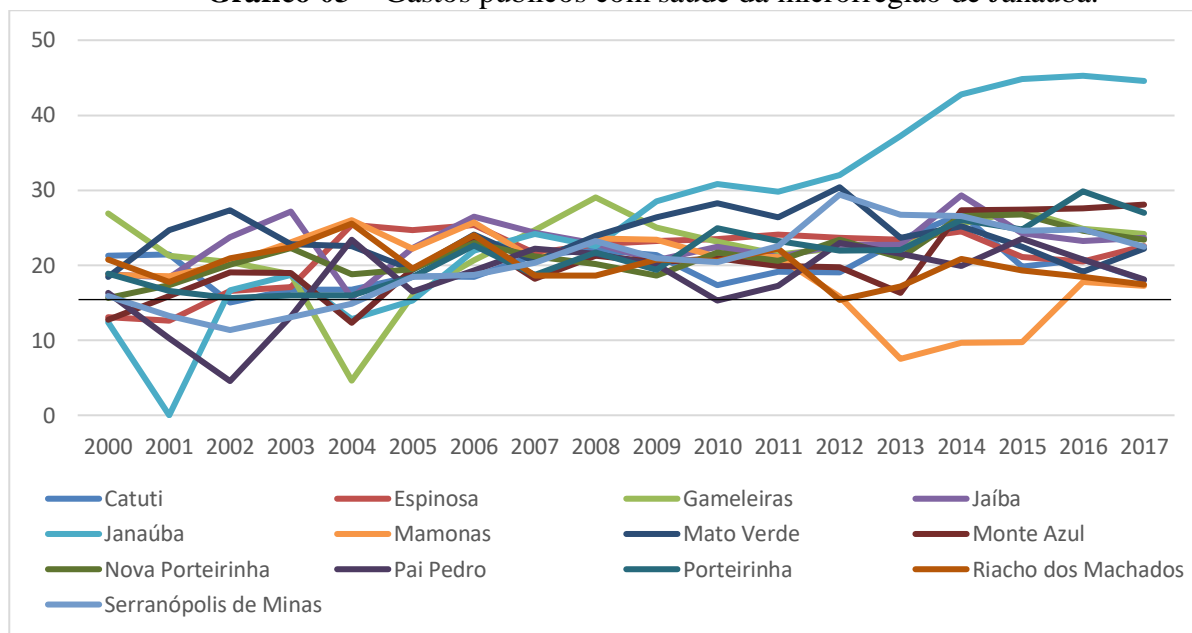


Fonte:IMRS/FJP, 2018.

Conforme o Gráf. 02, verifica-se que a partir do ano de 2006, quase que em sua totalidade, a microrregião de Grão Mogol cumpriu com o limite mínimo constitucional da saúde. Nos anos anteriores os municípios de Josenópolis/MG, Itacambira/MG, Grão Mogol/MG, Cristália/MG, Padre Carvalho/MG e Botumirim/MG não chegaram a cumprir com os 15% exigidos pela Constituição Federal. É preciso ressaltar que o município de Padre Carvalho/MG, que desde 2005 vinha mantendo seus investimentos orçamentários em saúde com regularidade, sempre alcançando a meta proposta, percebeu uma queda no ano de 2012, perfazendo apenas 12,2% de esforço

orçamentário neste ano. O Gráf. 03 apresenta a execução dos limites mínimos constitucionais da saúde da microrregião de Janaúba.

**Gráfico 03** – Gastos públicos com saúde da microrregião de Janaúba.



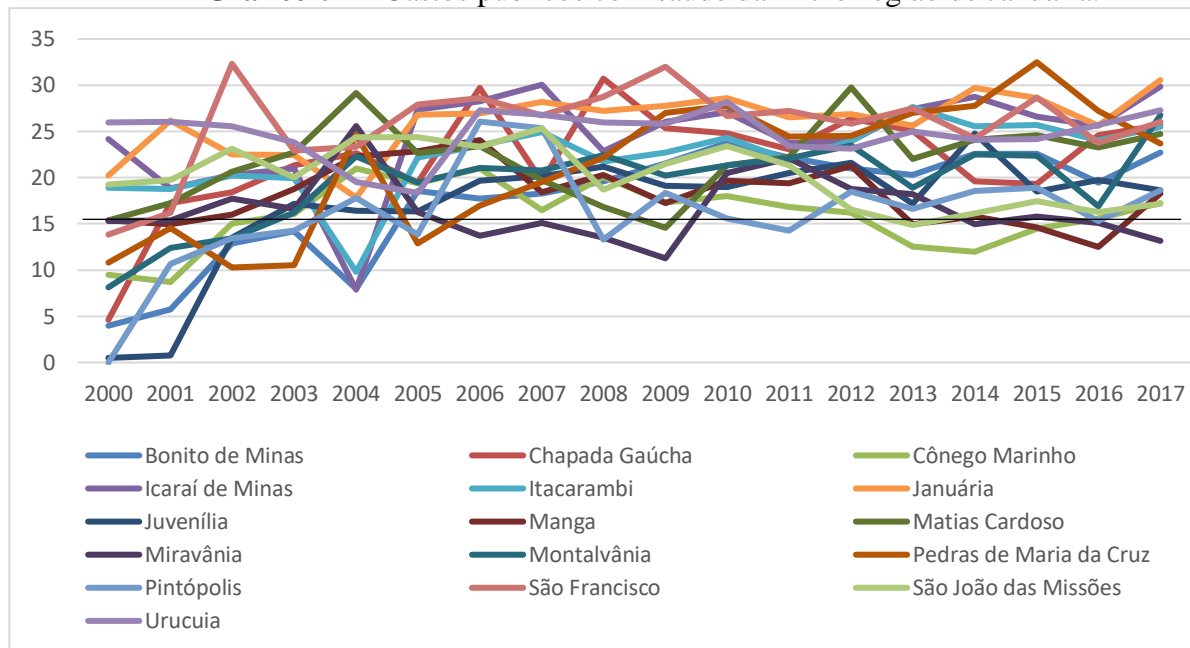
Fonte:IMRS/FJP, 2018.

Conforme o Gráf. 03, assim como nas demais microrregiões analisadas até o momento, observamos que os municípios da microrregião de Janaúba, a partir do ano de 2005, passaram a investir mais em seus orçamentos da saúde. Anteriormente ao ano de 2005, os municípios de Janaúba/MG, Gameleiras/MG, Espinosa/MG, Monte Azul/MG, Serranópolis de Minas/MG, Pai Pedro/MG, não conseguiam obter investimentos na casa dos 15% com a saúde dos municípios. Já o município de Mamonas/MG, em 2013, 2014 e 2015, obteve apenas 7,5%, 9,6% e 9,7%, respectivamente.

O município de Pai Pedro/MG foi o que alcançou a menor média em relação aos demais, e o município de Janaúba/MG foi aquele que obteve melhor resultado quando da análise do cumprimento dos limites mínimos constitucionais da saúde para a microrregião em destaque. O Gráf. 04 apresenta a execução dos limites mínimos constitucionais da saúde da microrregião de Janaúria.



**Gráfico 04** – Gastos públicos com saúde da microrregião de Januária.

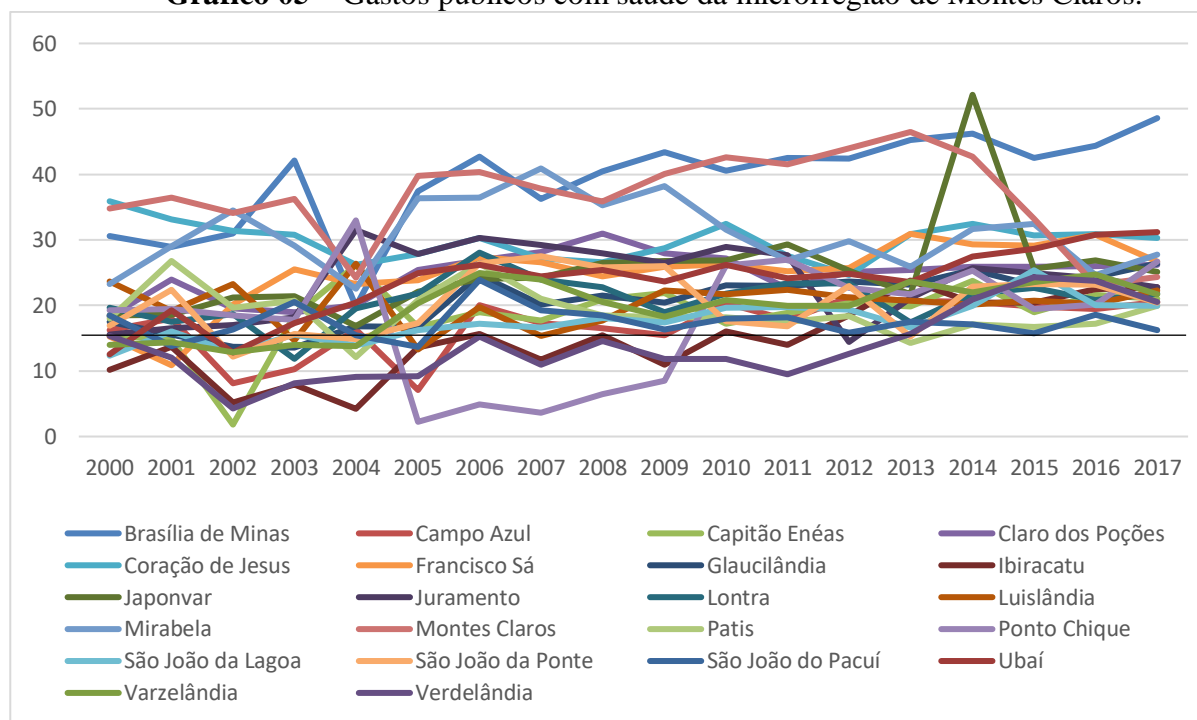


Fonte:IMRS/FJP, 2018.

Conforme está demonstrado no Gráf. 04, Januária/MG, São Francisco/MG, Uruçuia/MG e Icaraí de Minas/MG são os municípios que mais se destacam no que tange ao percentual de investimentos orçamentários em saúde, alcançando o limite de 15% em grande parte do período analisado, como pode-se perceber nos anos de 2000, 2001, 2002 e 2005 a 2017. Porém um sintoma de falta de recursos pode ser percebido nos municípios de Bonito de Minas/MG, Juvenília/MG, Pintópolis/MG e Cônego Marinho/MG, os quais não perceberam mais que 18% em média do seu orçamento anual com gastos em saúde, o que fez com os mesmos oscilassem em torno da meta, e não atingissem o limite mínimo constitucional em alguns anos do período.

A microrregião de Montes Claros é composta por cerca de 25% dos municípios da mesorregião Norte de Minas, o que equivale a 22 municípios do somatório de 89 que compõem esta análise. Sendo assim, essa microrregião é considerada como aquela que possui maior extensão geográfica em relação às demais. O Gráf. 05 apresenta a execução dos limites mínimos constitucionais da saúde da microrregião de Montes Claros.

**Gráfico 05 – Gastos públicos com saúde da microrregião de Montes Claros.**



Fonte:IMRS/FJP, 2018.

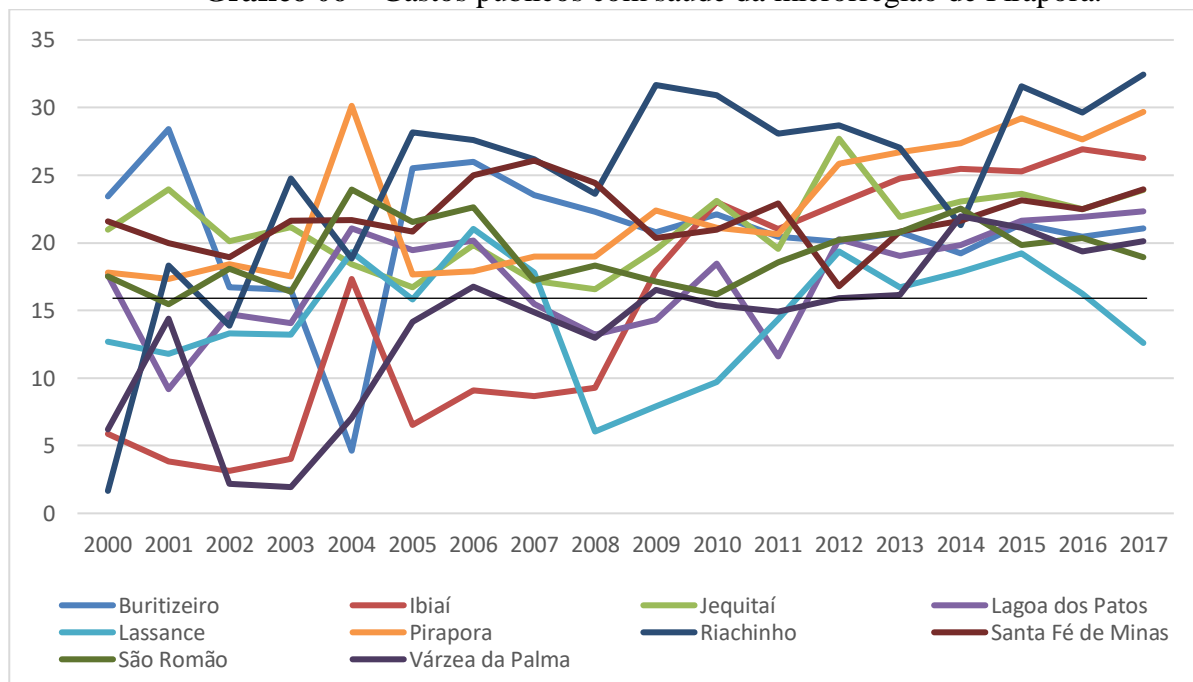
De acordo com o Gráf. 05, existe grande contradição entre os municípios da microrregião de Montes Claros, sendo que municípios como Brasília de Minas/MG, Coração de Jesus/MG, Mirabela/MG e Japonvar/MG, os quais estão localizados, geograficamente, mais próximos a maior cidade da mesorregião Norte de Minas, Montes Claros/MG, não deixaram de cumprir com o limite mínimo em nenhum ano do período analisado.

Do total de 22 municípios, 16 não alcançaram a meta ao menos uma vez no período. São eles: Francisco Sá/MG, Juramento/MG, Ubaí/MG, Lontra/MG, Glaucilândia/MG, São João da Ponte/MG, Luislândia/MG, Varzelândia/MG, Patis/MG, Capitão Enéas/MG, Ponto Chique/MG, São João da Lagoa/MG, São João do Pacuí/MG, Campo Azu/MG, Ibiracatú/MG e Verdelândia/MG. Cabe ressaltar que estes últimos, os municípios de Ibiracatú/MG e Verdelândia/MG, também não alcançaram como média ao longo do período o limite mínimo de 15% de investimentos orçamentários em saúde. Assim, enquanto alguns municípios da microrregião de Montes Claros se mantiveram positivamente na análise, como foi o caso do município de Brasília de Minas/MG, que entre todas as microrregiões estudadas, foi aquele que, em média, mais investiu em saúde ao longo

desses 17 anos, outros se quer alcançaram a meta de 15%, o que demonstra certa disparidade de investimentos numa região que se constitui como a maior das microrregiões do Norte de Minas.

Ainda na microrregião de Montes Claros é possível perceber o efeito transbordamento, que configura uma relação existente entre os municípios no que diz respeito à serviços e bens, o que contribui para que o cumprimento dos limites mínimos constitucionais de municípios vizinhos, sejam alcançados. O Gráf. 06 apresenta a execução dos limites mínimos constitucionais da saúde da microrregião de Pirapora.

**Gráfico 06** – Gastos públicos com saúde da microrregião de Pirapora.



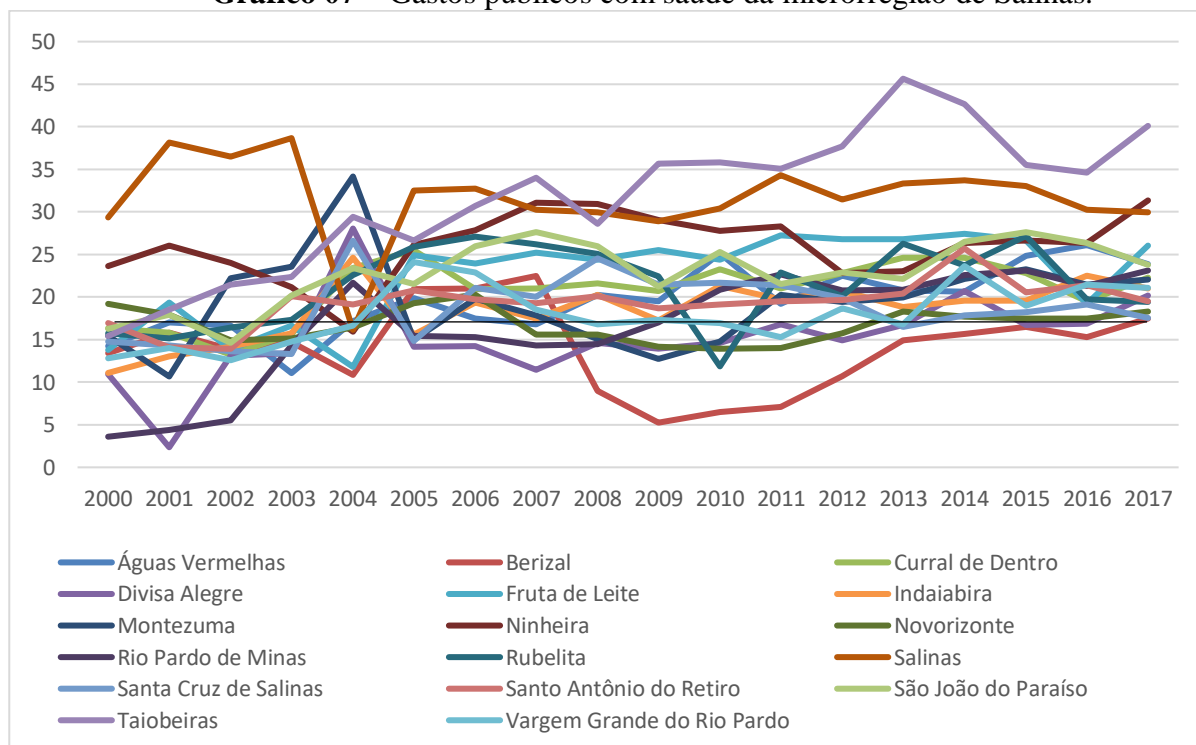
Fonte:IMRS/FJP, 2018.

Conforme o Gráf. 06, apenas 40% dos municípios conseguiram atingir o limite mínimo constitucional da saúde. Foram eles: Pirapora/MG, Santa Fé de Minas/MG, Jequitaiá/MG e São Romão/MG. Os outros 60% dos municípios oscilaram entre 2% e 14% de recursos orçamentários destinados à saúde. Esses municípios: Buritizeiro/MG, Lagoa dos Patos/MG, Ibiaí/MG, Lassance/MG e Várzea da Palma/MG estiveram, por vezes, abaixo da linha de tendência que demarca os 15% referentes à meta. Nessa microrregião, o lugar de destaque é dado ao município de Riachinho/MG, que obteve nos anos de 2005, 2006, 2007, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2015, 2016 e 2017, entre 26,2% e 32,4% de investimentos em saúde em relação aos demais investimentos orçamentários do próprio município, e em média 24,7%, no período.

Segunda maior microrregião estudada, possui cerca de 17 municípios em sua composição, e

assim como na microrregião de Montes Claros, a microrregião de Salinas detém um município polo que envolve todos os demais ao seu redor, no que se refere a posição geográfica e também envolvimento econômico, o município de Salinas/MG. O Gráf. 07 apresenta a execução dos limites mínimos constitucionais da saúde da microrregião de Salinas.

**Gráfico 07 – Gastos públicos com saúde da microrregião de Salinas.**



Fonte:IMRS/FJP, 2018.

Conforme o Gráf. 07, percebe-se que poucos municípios chegaram efetivamente a alcançar o limite mínimo constitucional da saúde durante todo o período. Esses municípios, Taiobeiras/MG, Salinas/MG e Ninheira/MG se mantiveram com investimentos orçamentários em saúde acima dos 15% durante todos os anos, de 2000 a 2017. Outros municípios como, Novorizonte/MG, Rio Pardo de Minas/MG, Divisa Alegre/MG e Berizal/MG, só conseguiram atingir a meta nos últimos 4 anos do período, em 2014, 2015, 2016 e 2017. O município de Berizal/MG obteve a pior média no período, inclusive em relação aos municípios das demais microrregiões estudadas.

Os demais municípios da microrregião de Salinas que oscilaram durante o período, atingindo ou não os limites mínimos constitucionais de saúde, foram: São João do Paraíso/MG, Fruta de Leite/MG, Rubelita/MG, Curral de Dentro/MG, Águas Vermelhas/MG, Montezuma/MG, Santo Antônio do Retiro/MG, Santa Cruz de Salinas/MG, Indaiabira/MG, e Vargem Grande do Rio Pardo/MG. Há que se ressaltar que os municípios de Salinas/MG e Taiobeiras/MG, obtiveram, em

média, o dobro do necessário em investimentos orçamentários em saúde. Em Salinas/MG, houve queda nesses investimentos no ano de 2004, o que fez com que o município aplicasse apenas 16,2% do seu orçamento na saúde.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao reconhecermos a avaliação como um campo de práticas em crescimento, que influencia diretamente nos processos da saúde, entendemos que seja qual for seu tipo, ou seja qual for o seu avaliador, ela deve primordialmente contribuir de forma com que os agentes responsáveis pelos programas possam ter bases sólidas para a tomada de decisão.

Analisar a aplicação dos limites mínimos constitucionais, oriundos da Emenda Constitucional Nº 29 e posteriormente da Lei Complementar Nº 141, traz aos pesquisadores desse campo de conhecimento, tão debatido nos dias atuais, um vasto conhecimento teórico, assim como também prático acerca do cumprimento das metas pactuadas na área da saúde. A saúde no Brasil, assim como fora exposto no texto, carece de investimentos cada vez maiores, a fim de que possa atender às demandas humanas e sociais da população, bem como estar em paridade com os avanços tecnológicos do setor.

Esses desafios estão presentes nos resultados alcançados através da pesquisa realizada. Foi possível perceber que grande parte dos municípios da mesorregião Norte de Minas cumpriram o limite mínimo constitucional da saúde durante o período da série histórica que compreende os anos 2000 a 2017. Apenas os municípios de Ibiracatu/MG e Verdelândia/MG da microrregião de Montes Claros, os municípios de Lassance/MG e Várzea da Palma/MG da microrregião de Pirapora, e o município de Berizal/MG da microrregião de Salinas, não conseguiram cumprir o limite mínimo constitucional da saúde durante maior parte do período em análise.

Já o município de Brasília de Minas/MG se destacou, sendo aquele que mais investiu em saúde durante o período dos anos 2000 a 2017. Em todas as microrregiões foi possível observar um aumento das porcentagens do esforço orçamentário com atividades da saúde, principalmente quando se analisa o marco teórico trazido pela aprovação da Emenda Constitucional Nº 29, em 2004. A partir desse fato, os municípios buscaram alcançar o limite mínimo constitucional da saúde, estabelecido pela Constituição Federal de 1988, que é de 15%.

É importante salientar que quanto mais uma avaliação demonstra a realidade vivida pela população em análise, ou seja, quanto mais êxito se consegue alcançar em uma avaliação, mais

caminhos para novas perguntas ela abrirá. Dessa maneira, este estudo não esgota as possibilidades de análise do cumprimento dos limites mínimos constitucionais da saúde na mesorregião Norte de Minas, mas acredita-se que ele possa suscitar novos e consideráveis questionamentos num futuro próximo.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Nilton de Aquino. **Contabilidade Pública na Gestão Pública: Métodos com base nas Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público (NBCASP) e nos padrões internacionais de contabilidade.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 2013.

BEIRÃO, Éder de Souza. **Análise de despesas públicas orçamentárias: um estudo no município de Montes Claros/MG.** Saarbrucken: Novas Edições Acadêmicas, 2017.

BERCOVICI, Gilberto. Planejamento e políticas públicas: por uma nova compreensão do papel do Estado. In: BUCCI, Maria Paula Dallari (Org.). **Políticas públicas: reflexões sobre o conceito jurídico.** São Paulo: Saraiva, 2006.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Brasília: Casa Civil 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)> Acesso em: 02 de janeiro de 2019.

BRASIL. **Emenda Constitucional Nº 29,** de 13 de setembro de 2000. Altera os arts. 34, 35, 156, 160, 167 e 198 da Constituição Federal e acrescenta artigo ao Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, para assegurar os recursos mínimos para o financiamento das ações e serviços públicos de saúde. Brasília/DF: Diário Oficial da União, 2000. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/emendas/emc/emc29.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc29.htm)> Acesso em: 28 de fevereiro de 2018.

BRASIL. **Lei Complementar Nº 141,** de 13 de maio de 2012. Regulamenta o § 3º do art. 198 da Constituição Federal para dispor sobre os valores mínimos a serem aplicados anualmente pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios em ações e serviços públicos de saúde; estabelece os critérios de rateio dos recursos de transferências para a saúde e as normas de fiscalização, avaliação e controle das despesas com saúde nas 3 (três) esferas de governo; revoga dispositivos das Leis nºs 8.080, de 19 de setembro de 1990, e 8.689, de 27 de julho de 1993; e dá outras providências. Brasília/DF: Diário Oficial da União, 2012. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp141.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp141.htm)> Acesso em: 17 de Março de 2018.

BRASIL. **Lei Federal Nº 8.080,** de 19 de setembro de 1990. Dispõe sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8080.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8080.htm)> Acesso em: 14 de Abril de 2019.

BUCCI, Maria Paula Dallari. **Direito administrativo e políticas públicas.** São Paulo: Saraiva. p. 241-252, 2002.

CAMPELLI, Magali Geovana Ramlow; CALVO, Maria Cristina M. O cumprimento da Emenda Constitucional nº 29 no Brasil. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 23, n. 7, p. 1613- 1623, 2007.

FIGUEIRÓ, Ana Cláudia; FELISBERTO, Eronildo; DUBEUX, Luciana Santos; SAMICO, Isabella. Avaliando as Avaliações: meta-avaliação, uma introdução ao tema. In: SAMICO, Isabella (Org.). **Avaliação em saúde: bases conceituais e operacionais**. Rio de Janeiro: MedBook, 2010. 196 p.

LIMA, Natália Mendes de. **Alocação de recursos próprios pelos municípios mineiros na saúde pública**. 2016. 150 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2016.

Disponível

em:

<<http://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/18100/1/AlocacaoRecursosProprios.pdf>>

Acesso

em: 19 de Março de 2018.

PAIM, Jairnilson Silva. **Saúde, política e reforma sanitária**. Salvador: CEPS-ISC, 2002.

PEREZ, Marcos Augusto. A participação da sociedade na formulação, decisão e execução das políticas públicas. In: BUCCI, Maria Paula Dallari (Org.). **Políticas públicas: reflexões sobre o conceito jurídico**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SILVA, Valmir Leôncio da. **A Nova Contabilidade Aplicada ao Setor Público: uma abordagem prática**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2014.

SLOMSKI, Valmor. **Manual de contabilidade pública: um enfoque na contabilidade municipal, de acordo com a Lei de Responsabilidade Fiscal**. – 2.ed. – 5. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2008.

SOUZA, Celina. **Políticas Públicas: uma revisão de literatura**. Porto Alegre: Revista Sociologias, ano 8, nº 16, p. 20-25, 2006.

SOUZA, Mário Luis Gurgel; BITTENCOURT, Sidney Aguiar. Análise das principais inovações trazidas pela Lei Complementar nº 141, de 13 de janeiro de 2012, que regulamentou a Emenda Constitucional nº 29, de 2000. **Nota Técnica nº 014, de 2012 – CONOF/CD**. Elaborado pelo Núcleo de Saúde da Câmara dos Deputados, 2012.

VAZQUEZ, Daniel Arias. Efeitos da regulação federal sobre o financiamento da saúde. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 27, n.6, p. 1201-1212, 2011.

## GESTÃO DE PROJETOS: IDENTIFICAÇÃO DE CONCEITOS TEÓRICOS

**Bruna Caroline Martins Pereira<sup>65</sup>, Cássia Thaís Alves Soares<sup>1</sup>, George Martins de Jesus<sup>1</sup>, Ismail Jaber Hachem<sup>1</sup>, Sara Maria Araújo Rosa<sup>1</sup>, Reginaldo Moraes de Macedo<sup>66</sup>**

### INTRODUÇÃO

O tema gestão de projetos além de ter uma forte presença no setor privado, tem nesses últimos anos crescendo no setor público sendo usado como uma forma de alcançar uma administração eficiente nos estados e municípios. (MATUS, 2004 Apud KAMEIYA; ROMEIRO; KNISS, 2017). Para Júnior (2012), tratar de gestão de projetos é uma ação desafiante, pois não existe uma fórmula mágica que dê garantias de sucesso de qualquer projeto desenvolvido numa organização ou sociedade.

O gerenciamento de projetos é um conjunto de ferramentas gerenciais utilizadas pelas organizações para desenvolver um conjunto de habilidades e conhecimento sobre eventos complexos e únicos que permitem alcançar a eficiência e eficácia na execução de um projeto (VARGAS, 2009). Embora nesses últimos as discussões sobre gerenciamento de projetos terem ganhado relevância, o assunto não é novo e já vem sendo estudado de maneira sistemática a mais de 60 anos (CÂNDIDO et al., 2012).

Como resultados dos esforços do *Project Management Institute* (PMI), surgiu na década de 90, o guia de boas práticas em gestão de projetos PMBoK (*Project Management Body of Knowledge*) que tinha como objetivo identificar os conhecimentos em gestão de projetos que podiam ser aplicados a maioria dos projetos e que tendiam a aumentar as chances de sucesso (KISTE; MORAES, 2011; RODRIGUES; SOARES, 2018).

Em busca de adaptar as organizações as crescentes mudanças ocorridas pela globalização e a crescente competitividade, as organizações passaram a buscar novas formas eficazes de atender a demanda dos clientes e crescerem no mercado. A partir disso, as organizações passaram a utilizar e ver a gestão de projetos como meio eficiente e eficaz de se alcançar os objetivos (VARGAS, 2009).

Um projeto é um processo único, que possui data de início e de término, focado no cliente, onde suas atividades são controladas e coordenadas para alcance de um objetivo, podendo sofrer limitações e restrições de prazo, custo e recursos (CARVALHO, 2018).

Alguns projetos foram grandiosos e tiveram tanto sucesso que entraram para a história da humanidade, como é o caso das pirâmides do Egito, as construções greco-romanas, cidade de Machu Picchu e a Muralha da China (CÂNDIDO et al., 2012).

A gestão de projetos abrange vastas áreas e podem ser encontradas nos mais diversos setores, como no setor público, privado, nas áreas da tecnologia da informação e nas áreas que necessitam de inovação. Sendo assim e por ser importante tanto para as organizações quanto para os estudantes de administração, este trabalho tem o objetivo de identificar semelhanças teóricas entre os conceitos presentes nos diversos artigos analisados.

### Material e métodos

Este trabalho trata-se de uma pesquisa exploratória, de natureza qualitativa, tendo como base a pesquisa bibliográfica e que foram aplicados a análise de conteúdo. Este trabalho faz parte de uma atividade avaliativa da disciplina de Métodos e Técnicas de Pesquisa em Administração, onde haviam 53 artigos, que foram divididos em seis grupos e para a produção desta pesquisa foram selecionados oito artigos diferentes das demais equipes. Todos os artigos foram selecionados a partir do acesso a biblioteca eletrônica Spell (*Scientific Periodicals Electronic Library*) e tem como área temática a Gestão de projetos.

Durante a realização da pesquisa foi identificado que um dos oito artigos que seriam utilizados nessa pesquisa não poderia ser utilizado, pois se tratava de um ensaio e não um artigo. Por essa razão, esse trabalho foi realizado a partir da análise de sete artigos. Além disso, durante análise foi levado em consideração que cada artigo tinha um determinado

---

<sup>65</sup> Acadêmico(a) do curso de bacharelado em Administração da Universidade Estadual de Montes Claros

<sup>66</sup> Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais. Mestre em Desenvolvimento Social pela Universidade Estadual de Montes Claros. Professor do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico e Estratégia Empresarial.



foco na área de gestão de projetos.

## **Resultados e discussão**

Os resultados da pesquisa demonstram a existência de pontos em comum entre os conceitos teóricos presentes em seis artigos analisados. Em um dos artigos analisados não foi encontrado semelhanças teóricas entre os conceitos. Três artigos definiram o PMBoK de duas maneiras: sendo a primeira como um guia de boas práticas e a segunda como o conjunto de conhecimentos e práticas aceitos na área de Gestão de projetos.

Entre os artigos analisados, três destacam a necessidade de adesão ao guia de boas práticas PMBoK para a Gestão de projetos e descrevem a importância de os gerentes terem certas competências para o sucesso do projeto. Duas das pesquisas analisadas no artigos são baseadas de maneira parcial ou integralmente no modelo PMBoK, onde se classifica o conhecimento em gestão de projetos em nove áreas: gerenciamento do escopo, gerenciamento de integração, gerenciamento do cronograma, gerenciamento de custos, gerenciamento da qualidade, gerenciamento de recursos humanos, gerenciamento das comunicações, gerenciamento de riscos, gerenciamento de aquisições.

Três artigos descreveram ou utilizaram os cinco grupos de processo que são: iniciação, planejamento, execução, controle e o encerramento. Assuntos como maturidade e as definições de projeto também foram abordadas em três artigos.

## **Considerações finais**

O conhecimento sobre gestão de projetos é vasto e vem crescendo com as necessidades organizacionais e pesquisas realizadas nesses últimos anos, de forma que o PMI vem publicando diversas edições do PMBoK para acompanhar as mudanças, tendências e novos conhecimentos na área de gestão de projetos.

Os artigos se preocuparam em demonstrar que PMBoK é uma fonte de conhecimento que pode ajudar os gestores na iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento do projeto.

Por ser importante tanto para as organizações quanto para os estudantes de administração, este trabalho teve o objetivo de identificar semelhanças teóricas entre os conceitos presentes nos diversos artigos analisados. Sendo assim, este trabalho não tem a intenção de esgotar o assunto, principalmente em uma área em que os conhecimentos e informações surgem a todo momento.

## **Referências**

CÂNDIDO, Roberto et al. **Gerenciamento de projetos**: versão eletrônica. Curitiba: Aymar, 2012. Disponível em: <<http://repositorio.utfpr.edu.br:8080/jspui/bitstream/1/2061/1/gerenciamentoprojetos.pdf>>. Acesso em: 02 jun. 2019.

CARVALHO, Fábio Câmara Araújo de. **Gestão de Projetos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education, 2018.

CARVALHO JÚNIOR, Moacir Ribeiro de Carvalho. **Gestão de projetos**: da academia à sociedade. Curitiba: Intersaberes, 2012. E-book.

KAMEIYA, Marcelo Yoshinori; ROMEIRO, Maria do Carmo; KNISS, Claudia Terezinha. Boas práticas em gestão de projetos: um estudo na prefeitura de Praia Grande. **Revista de Administração da Ufsm**, [s.l.], v. 10, n. 5, p.870-887, 16 dez. 2017.

KISTE, Gerson; MORAES, Renato de Oliveira. Competências em Gestão de Projetos de TI. **Revista de Gestão e Projetos**, [s.l.], v. 2, n. 2, p.166-183, 28 dez. 2011.

RODRIGUES, C. S. C.; SOARES, F. S. F. Uma proposta de gestão de projetos para uma universidade pública. **Revista Gestão.org**, [s.l.], v. 16, n., p.264-278, 31 dez. 2018.

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de projetos**: Estabelecendo Diferenciais Competitivos. 7. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

# **POLÍTICA DE HIGIENE, SEGURANÇA E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO EM UMA GRÁFICA (EMPRESA JF PLACAS)**

ALKIMIN, Lícia Barbosa<sup>1</sup>  
ANTUNES, Calebe Gonçalves<sup>2</sup>  
ARAÚJO, Tatiane Medeiros de<sup>3</sup>  
CARDOSO, Edinaldo Alves<sup>4</sup>  
SILVA, Matheus Souza e<sup>5</sup> VIEIRA,  
Maria de Fátima<sup>6</sup>

**RESUMO:** Foi proposta neste estudo de caso a análise da segurança, higiene e qualidade de vida no trabalho, fator muito relevante nas organizações contemporâneas, visto que é motivo de atenção dos líderes e dirigentes uma harmonia nas relações humanas de sua organização. Com esse objetivo em mente, foi feito um estudo numa organização que presta serviços gráficos para verificar o nível de atenção que se é voltada para essa área. Foi realizada uma pesquisa com método descritivo, utilizando o misto de pesquisa quali- quantitativo para abordar com mais clareza os objetivos mencionados. Os métodos utilizados para agrupamento dos dados foram entrevistas e questionários onde, posteriormente, foi feita a análise. Observou-se como resultado, que o cuidado com a qualidade de vida no trabalho não é primordial para a organização, sendo realizados poucos investimentos para trazer melhores resultados, embora já existam alguns fatores que a auxiliam nesta questão. Pode-se concluir que a importância da gestão de pessoas na empresa tem retido pouca atenção dos dirigentes, mas que reconhecem o valor da boa qualidade de vida no trabalho.

**Palavras-chave:** segurança, higiene, qualidade de vida.

**ABSTRACT:** The analysis of safety, hygiene and quality of life at work was proposed in this case study, a very relevant factor in contemporary organizations, since it is a matter of attention of the leaders and leaders a harmony in the human relations of their organization. With this goal in mind, a study was carried out in an organization that provides graphic services to verify the level of attention that is focused on this area. A research with a descriptive method was carried out using the qualitative-quantitative research mix to more clearly address the mentioned objectives. The methods used to group the data were interviews and questionnaires where the analysis was done later. As a result, it was observed that care for quality of life at work is not essential for the organization, with little investment to achieve better results, although there are already some factors that help it in this matter. It can be concluded that the importance of people management in the company has retained little attention from managers, but that they recognize the value of good quality of life at work.

**Keywords:** safety 1, hygiene 2, quality of life 3.

---

<sup>1</sup> Acadêmico do 6º período do curso de Administração da Unimontes. E-mail: liciaalkimin@yahoo.com

<sup>2</sup> Acadêmico do 6º período do curso de Administração da Unimontes. E-mail: calebegoncalves46@gmail.com

<sup>3</sup> Acadêmico do 6º período do curso de Administração da Unimontes. E-mail: tatyannemedeiros97@gmail.com

<sup>4</sup> Acadêmico do 6º período do curso de Administração da Unimontes. E-mail: edinaldoalvesadm@gmail.com

<sup>5</sup> Acadêmico do 6º período do curso de Administração da Unimontes. E-mail: velhopio@gmail.com

<sup>6</sup> Docente do Departamento de Administração da Unimontes. E-mail: mfvieiravieira@gmail.com

# 1. INTRODUÇÃO

O mundo globalizado e o aumento considerável da competitividade mundial impõem às organizações a contínua busca por formas de gestão que possam auxiliar na melhoria de seus processos.

A implantação de sistemas de gestão voltados à qualidade, segurança e saúde do trabalho objetivam o aumento da qualidade de produtos e serviços e melhor relacionamento com os funcionários, buscando a conciliação de tais objetivos com o aumento da lucratividade.

Neste intuito, o bom desempenho em SST (Segurança e Saúde no trabalho) é decisivo para a gestão empresarial, uma vez que é um sistema que reduz os riscos de acidentes e traz promoção à saúde e a satisfação dos colaboradores, podendo afetar a melhora dos resultados operacionais, trazendo consigo também uma boa imagem para organização e criação de novas oportunidades para crescimento.

O tema que desperta o interesse neste estudo é a qualidade, segurança e higiene no trabalho executado por colaboradores de uma gráfica, portanto isso inclui as condições de trabalho, de equipamentos e de atos que possam afetar as condições de vida e produtividade dos empregados. Neste caso, o SST (Segurança e Saúde no trabalho) ganha importância ainda mais acentuada quando se considera o ambiente de uma gráfica em função das peculiaridades de seu processo de serviços e da intensa utilização de insumos, além da geração e manipulação de resíduos considerados nocivos à saúde humana.

A pesquisa teve como objetivo principal identificar boas práticas e sua implementação relacionadas à gestão da SST na empresa JF Placas localizada em Brasília de Minas. A questão norteadora para o desenvolvimento deste trabalho foi: quais práticas gerenciais podem ser adotadas pela empresa JF Placas para melhorar as características da sua higiene, segurança e qualidade no trabalho minimizando os riscos e a ocorrência de acidentes e doenças ocupacionais? Para garantir seu foco, procurou-se delimitar o escopo desta pesquisa em relação aos dois elementos seguintes: objeto de estudo (Práticas de Gestão da Segurança e Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho) e segmento de atuação da empresa (setor de serviços gráficos).

O presente artigo está estruturado em cinco seções. Inicialmente, uma breve introdução sobre a importância e o objetivo do estudo seguido da apresentação da fundamentação teórica. Na sequência, faz esclarecimentos sobre os métodos adotados na pesquisa e posteriormente a apresentação e análise dos resultados, finalizando com as conclusões.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### Higiene e Segurança no Trabalho

Segundo a Organização Mundial de Saúde (OMS), as condições de Higiene e Segurança no ambiente laboral consistem "num estado de bem-estar físico, mental e social e não somente a ausência de acidentes e enfermidades".

Nesse sentido, Nascimento (2002, p. 48) afirma que:

A higiene do trabalho propõe-se combater, no ponto de vista não médico, as doenças profissionais, identificando os fatores que podem afetar o ambiente do trabalho e o trabalhador, visando eliminar ou reduzir os riscos profissionais (condições inseguras de trabalho que podem afetar a saúde, segurança e bem estar do trabalhador).

De acordo com Chiavenato (2014, p. 402), “higiene do trabalho ou higiene ocupacional esta relacionado com as condições ambientais de trabalho que assegurem a saúde física e mental das pessoas, e com as condições de bem-estar delas”. Para o autor (2014), a higiene do trabalho tem caráter preventivo por incrementar a saúde e o conforto do empregado, para evitar que ele adoça e se ausente. Trata-se da identificação e à prevenção das doenças ocupacionais, a partir da análise e do controle do homem em seu ambiente de trabalho.

Todas as atividades profissionais trazem em si solicitações emocionais, cognitivas, desgaste físico e estresse. Muitas vezes esses fatores são agravados pela presença dos agentes nocivos representados pelos riscos ocupacionais no posto de trabalho (NASCIMENTO, 2002).

Os riscos ocupacionais, que estejam acima dos limites de tolerância do organismo humano, devem ser entendidos como agentes físicos, químicos, biológicos e de acidente. Esses limites são estabelecidos pelas Normas Reguladoras do Ministério do Trabalho e Emprego e na falta desses, são adotados valores recomendados pelos centros de pesquisa com credibilidade reconhecida (MPAS, 2007).

Segundo SESI (2006), no ambiente laboral de uma indústria gráfica, são inúmeras situações que envolvem riscos, devido à presença de “agentes que conforme sua natureza, concentração, intensidade e tempo de exposição, podem causar danos à segurança e à saúde dos trabalhadores” como as condições ergonômicas no monitoramento de máquinas e ferramentas, produtos químicos, ruídos ou outros.

Lopes Netto (2004) enfatiza que podem ser consideradas como insalubres penosas ou perigosas as atividades exercidas no dia-a-dia e descreve cada uma da seguinte forma:

Insalubres são atividades capazes de provocar dano à saúde trabalhador, quando exposto a condições adversas do trabalho ou pela presença de agentes nocivos no ambiente de trabalho.

Penosas são atividades que podem provocar distúrbios na fisiologia humana levando ao desequilíbrio e perda de energia por parte do colaborador.

Periculosas são as atividades que expõe a vida e a integridade física do trabalhador a um risco grave ou iminente, por explosão ou queima, levando a lesão corporal ou morte iminente.

Segundo Carrion (2012) a medicina do trabalho compreende-se como estudos das formas de medidas protetivas para uma vida saudável enquanto se faz o exercício do trabalho.

Chiavenato (2014, p. 330) ainda diz que:

As necessidades de segurança têm grande importância no comportamento humano, uma vez que todo empregado está sempre em relação de dependência com a empresa, na qual ações administrativas arbitrárias ou decisões incoerentes podem provocar incerteza ou insegurança no empregado quanto à sua permanência no emprego. Se essas ações ou decisões refletem discriminação ou favoritismo ou alguma política administrativa imprevisível, podem tornar-se poderosos ativadores de insegurança em todos os níveis hierárquicos da empresa.

Segundo Vroom (1964 apud REIS NETO, 2006 P.2) a segurança no cargo está ligada à produtividade do colaborador, pois, para ele, esta, conta dentro de um grupo de expectativas do colaborador com a empresa, assim como dinheiro, aceitação social, reconhecimento e uma infinidade de combinações de objetivos.

De acordo com Maslow (1943 apud CHIAVENATO, 2002) a segurança é uma das necessidades humanas básicas e primárias, sendo assim, primordial para uma vida satisfatória, trazendo consigo a busca por boas condições de trabalho, remuneração, benefícios e estabilidade no emprego.

Carrion (2012) descreve a segurança do trabalho como engenharia do trabalho e não como medicina do trabalho. Para o autor, ambos são estudos que tratam da saúde física e mental do trabalhador, onde “a segurança e higiene do trabalho são fatores vitais na prevenção de acidentes e na defesa da saúde do empregado, evitando

sofrimento humano e o desperdício econômico lesivo às empresas e ao próprio país” (CARRION, 2012, p. 206).

Conforme Martins (2008, p. 632) sobre o conceito de insalubridade:

Esclarece o art. 189 da CLT que são consideradas atividades ou operações insalubres as que, por sua natureza, condições ou métodos de trabalho exponham os empregados a agentes nocivos à saúde, acima dos limites de tolerância fixados em razão da natureza e da intensidade do agente e do tempo de exposição a seus efeitos.

## **EPI's**

Conforme a Norma Regulamentadora - NR nº 6 (BRASIL, 2013), os equipamentos de proteção individual e coletiva têm como objetivo serem utilizados pelos trabalhadores que estão suscetíveis a riscos e ameaças a sua segurança. Esta norma regulamentadora estabelece que:

O fabricante deverá fornecer as informações referentes aos processos de limpeza e higienização de seus EPI, indicando quando for o caso, o número de higienizações acima do qual é necessário proceder à revisão ou à substituição do equipamento, a fim de garantir que os mesmos mantenham as características de proteção original (NR nº6, BRASIL, 2013, p.80).

## **Ergonômicos**

A Norma Regulamentadora 17, presente na legislação de Segurança e Medicina do Trabalho da Consolidação das Leis do Trabalho, em 1990 (Brasil, 1997), rege a criação de parâmetros que permitem às condições de trabalho trazer o máximo conforto para as características psicofisiológicas do colaborador, para que trabalhe com segurança e desempenho eficiente, denominado ergonomia. Para avaliar tais condições citadas acima, a NR-17 diz que caberá ao empregador realizar análises ergonômicas do trabalho, devendo ser abordadas condições de trabalho se estão de acordo com o estabelecido nesta norma.

Ainda ressalta que para trabalhos manuais, de necessidade que o colaborador fique assentados ou em pé, as bancadas, mesas e escrivaninhas deverão estar em altura que dê ao colaborador condições de manter uma postura, visualização e operação adequadas.

## **Acidentes**

Ao se observar a Lei n. 8.213/91 no art. 19, verifica-se a definição de acidente de trabalho como sendo “aquilo que ocorre pelo exercício do trabalho a serviço da empresa, ou pelo exercício do trabalho do segurado especial, provocando lesão corporal ou perturbação funcional, de caráter temporário ou permanente”. Sendo assim, lesão pode ser caracterizada como tudo aquilo que pode provocar a morte do indivíduo, perda ou redução da habilidade de exercer suas tarefas, seja por um determinado órgão ou segmento do organismo.

Barbosa (1989) classifica os acidentes de trabalho nos seguintes tipos:

1. **Acidente Típico:** é aquele decorrente da característica da atividade profissional que o indivíduo exerce, baseia-se no parágrafo 2º, do artigo 20 Inciso I e II, da Lei 8213/91.
2. **Acidente de Trajeto:** aquele que ocorre no trajeto entre a residência do trabalhador e o local de trabalho, e vice-versa, sem interrupção alheia ao labor, com ou sem ocorrência policial e também de testemunhas.
3. **Doença Profissional ou Doença do Trabalho (DT):** é doença produzida ou

desencadeada pelo exercício de determinada função, característica de um emprego específico, associados às mudanças propícias ambientais de umidades, frio, calor, ruído, aeração e iluminação etc., que favorecem desenvolvimento de patologias.

4. Doença Ocupacional: é o acidente ou lesão que ocorre associada a fatores de risco e de exposição, que vão impondo paulatinamente restrições e agravamentos osteomusculares na atividade e exercício da profissão do trabalhador, ainda que indiretos e parciais, cujos fatores nocivos, em regra ergonômicos organizacionais, físicos e mecânicos, baseia-se na Lista AB do Anexo II, do Decreto 3048/99, no artigo 337, parágrafo 2º e no parágrafo 1º e 2º do artigo 19, da Lei 8213/91.

É de obrigatoriedade das edificações obedecer a requisitos técnicos desenvolvidos para garantir as perfeitas condições aos colaboradores de exercerem sua atividade (ARAÚJO, 2008).

Segundo o artigo 161 da Constituição das Leis de Trabalho (BRASIL, 1977):

Responderá por desobediência, além das medidas cabíveis, quem após determinada a interdição ou embargo, ordenar ou permitir o funcionamento do estabelecimento ou de um dos seus setores, a utilização de máquina ou equipamento, ou prosseguimento de obra, se, em consequência, resultarem danos a terceiros.

## **Qualidade de vida no trabalho**

Moretti (2003) define a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) como uma busca de humanização no trabalho, permitindo uma maior satisfação do colaborador, bem como uma maior produtividade organizacional. A mesma está relacionada à responsabilidade social da empresa, envolvendo o atendimento de necessidades e vontades do indivíduo, através da reestruturação do desenho de cargos e equipes de trabalho, aliada a uma formação de equipes de trabalho com um maior poder de autonomia e a uma melhoria do ambiente de trabalho.

E Paschoal (2006) relata que um programa de QVT tem como meta gerar uma organização mais humanizada, na qual os colaboradores envolvem, respectivamente, relativo grau de autonomia e de responsabilidade em nível do cargo, recebimentos de recursos de *feedbacks* sobre o comportamento, com variedade, enriquecimento pessoal do indivíduo e tarefas adequadas.

Segundo Limongi-França (2007, p.156), “empregados satisfeitos resultam em ganhos de qualidade e produtividade para organização, satisfazendo a empresa e os clientes”. A QVT também pode ser conhecida como o grau de satisfação que o colaborador tem com as tarefas exercidas no local de trabalho. Diferente do que varias pessoas concordam que, a satisfação de um especialista no ambiente de trabalho não é algo que diz respeito simplesmente a ele.

Para Chiavenato (2014), a Qualidade de Vida no trabalho (QVT) implica profundo respeito pelas pessoas, e alcançar níveis elevados de qualidade e produtividade, as organizações precisam de pessoas motivadas que participem dos trabalhos que executam e que sejam adequadamente recompensados por contribuições.

Franco (2003, p. 42) explica que:

A construção da qualidade de vida no trabalho ocorre a partir do momento em que se olha a empresa e as pessoas como um todo, o que representa o fator diferencial para a realização de diagnóstico, campanhas, criação de serviços e implantação de projetos voltados para a preservação e desenvolvimento das pessoas, durante o trabalho na empresa.

Segundo Rodrigues (1994), a qualidade de vida no trabalho tem sido uma preocupação do homem desde o início da sua existência em outros contextos, mas, no entanto, sempre voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução de sua tarefa, e sendo assim cresce a um nível que destaque os resultados organizacionais da empresa.

Para que haja boa relação entre o funcionário e o chefe é preciso que os dois sejam considerados como partes interdependentes que influenciam totalmente na produtividade da organização. Chiavenato (2002) considera que a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) tem posições antagônicas: de um lado, a reivindicação dos empregados quanto ao bem-estar e satisfação no trabalho, do outro, o interesse das organizações quanto a seus efeitos sobre a produção e a produtividade.

### **3. METODOLOGIA**

O presente trabalho se caracteriza por uma pesquisa descritiva. Pesquisas descritivas segundo o autor Gil (2008) têm como principal finalidade a descrição das características de determinadas populações ou fenômenos. Um de seus aspectos está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como entrevista e a observação sistemática.

A metodologia usada consistiu no método misto de pesquisa que se caracteriza por unir os aspectos qualitativos e quantitativos. É o que chamamos de “pesquisa quali-quantitativa”. De acordo com Giddens apud Araújo e Gomes (2012), a pesquisa pode ser realizada através deste método de modo a obter uma compreensão e explicação mais ampla do tema estudado.

Para realização do trabalho foi feito um estudo de caso, que segundo Gil (2008) é o estudo profundo e exaustivamente sobre um ou poucos objetos, permitindo um amplo conhecimento detalhado. Utilizou-se pesquisas bibliográficas que segundo Marcone e Lakatos (2003, p. 183) abrangem a:

(...) bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc., até meios de comunicação orais: rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais: filmes e televisão. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas, quer gravadas.

A pesquisa tem como unidade de análise uma empresa gráfica e como unidade de observação os dados e registros relacionados aos funcionários disponíveis na estrutura física da mesma no período de 01/10/2018 a 01/11/2018.

A técnica de pesquisa adotada foi à entrevista com formulário semi estruturado, feita aos dois gerentes, e um questionário aplicado aos seis funcionários da empresa tendo em vista atingir o objetivo geral deste trabalho que é analisar o impacto que a política de higiene, segurança e qualidade do trabalho trás para os colaboradores da gráfica. “A entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações de um determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional” (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 80) e “O questionário é uma técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações.” (GIL, 2008, p. 121). A entrevista e o questionário foram estruturados com trinta e quatro perguntas, sendo dezessete voltadas aos gerentes e dezessete para os funcionários, a fim de obter o máximo de informações possíveis para o desenvolvimento e conclusão da pesquisa.

Para confrontar os dados obtidos foi utilizada a análise de conteúdo, que segundo Bardin (1977) é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de

descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Para Marconi e Lakatos (2002) a pesquisa quantitativa também é apresentada como análise de conteúdo, trabalhando e mensurando dados de uma base textual. Para apresentação dos dados de forma tabular e gráfica foram utilizado o Excel 2010, produzido pela *Microsoft Office*.

Os dados e informações coletadas através dos questionários foram agrupados, lançados em uma planilha do Excel e organizados em gráficos, com distribuição e frequência absoluta dos procedimentos, analisados e interpretados com respectivas associações entre si e com a teoria, permitindo uma melhor compreensão das ideias para uma visão abrangente do trabalho.

Por meio da entrevista realizada com pessoalmente com os gerentes foi possível chegar a um diagnóstico explicitado no item 4.4.

## **4. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Nesta seção serão apresentados os resultados da pesquisa realizada com funcionários e gerentes da organização, buscando suas perspectivas quanto às políticas de segurança, higiene e qualidade de vida no trabalho.

Para questões de caráter quantitativo os dados serão apresentados em gráficos e tabelas, e as de caráter qualitativo serão apresentadas através de textos.

### **A Empresa JF Placas**

A empresa JF Placas é especializada em instrumentos de marketing, como placas, materiais gráficos de divulgação e similares. Está localizada em um galpão de dois andares de aproximadamente 1000m<sup>2</sup>, possui 2 carros, 1 moto e diversos aparelhos tecnológicos como: impressoras, computadores, telefones etc., mesas, cadeiras, balcões e materiais em estoque. A empresa possui oito (8) funcionários, distribuídos em 6 setores, sendo: Recepção, onde localiza-se o caixa e vitrine/balcão de exposição de serviços e uma *lan house*; Arte, onde trabalham os designers na concepção virtual; Impressão; Produção/Acabamento, onde se tem a fabricação de estruturas de placas, aplicação e confecção dos materiais gráficos e Direção, onde decisões financeiras e administrativas estão localizados nas mãos do dono.

### **Perfil de amostra**

Realizada através de questionários, participaram da primeira etapa da pesquisa oito (8) funcionários dos diversos setores da empresa, todos aqueles que estão abaixo do gestor, incluindo também os gerentes.

Sendo, sete (7) deles homens e uma (1) mulher, todos na faixa etária de vinte (20) a quarenta (40) anos e tendo sua carreira na empresa entre três (3) a cinco (5) anos.

### **Análise dos questionários**

Observa-se na Tabela 1, quanto a grandes esforços musculares 12% totalmente em desacordo, 50% em



desacordo, 0% sem opinião, 12% em acordo e 25% totalmente de acordo. Quanto à postura correta 12% totalmente em desacordo, 37% em desacordo, 12% sem opinião, 25% de acordo e 12% totalmente de acordo. Quanto à repetição e precisão dos movimentos 12% totalmente em desacordo, 12% em desacordo, 25% sem opinião, 37% de acordo e 12% totalmente de acordo. Quanto ao ritmo intensivo e repetitivo 12% totalmente em desacordo, 37% em desacordo, 12% sem opinião, 12% de acordo e 25% totalmente de acordo. Quanto à organização do espaço de trabalho 12% totalmente em desacordo, 25% em desacordo, 0% sem opinião, 12% de acordo e 50% totalmente de acordo. Quanto a condições de higiene e segurança 0% totalmente em desacordo, 25% em desacordo, 0% sem opinião, 50% de acordo, 25% totalmente de acordo. Quanto ao alargamento e enriquecimento das tarefas 0% totalmente de desacordo, 0% em desacordo, 12% sem opinião, 37% de acordo e 50% totalmente em acordo. Quanto a períodos de pausa 0% totalmente em desacordo, 0% e desacordo, 12% sem opinião, 50% de acordo e 37% totalmente de acordo.

AFIRMATIVAS	CLASSIFICAÇÃO				
	Totalment e em Desacord o	Em Desacordo	Sem Opini ão	De Acordo	Totalmen te em Acordo
a)...assenta em grandes esforços musculares	1	4	0	1	2
b)...requer uma postura correta	1	3	1	2	1
c)...traduz-se na repetição e precisão dos movimentos	1	1	2	3	1
d)...tem um ritmo intensivo e repetitivo	1	3	1	1	2
e)...pressupõe organização do espaço de trabalho	1	2	0	1	4
f)...implica boas condições de higiene e segurança	0	2	0	4	2
g)...permite o alargamento e enriquecimento das tarefas	0	0	1	3	4
h)...passa pela períodos de pausa	0	0	1	4	3

TABELA 1 – Trabalho Individual  
 FONTE: Dados da pesquisa, 2018

Em relação ao gráfico 1 sobre a iluminação do local, 50% dos participantes consideram como muito boa, 50% consideram como boa, 0% não possuem opinião, 0% considerou como fraca e 0% inexistente.

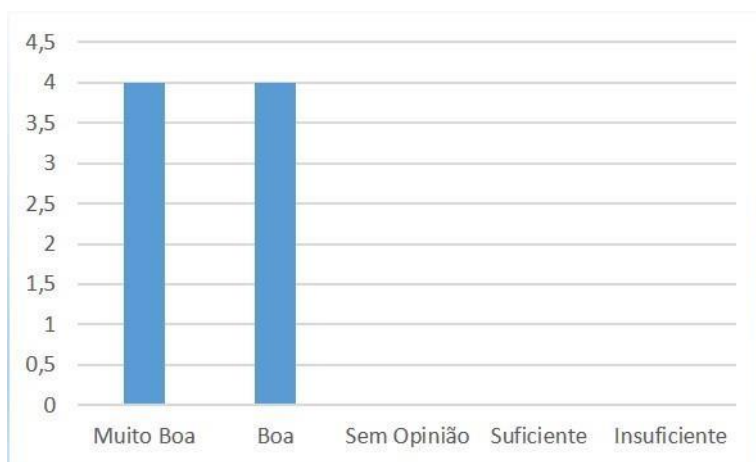


GRÁFICO 1 - Iluminação  
 FONTE: Dados da pesquisa, 2018

Os dados do gráfico 2 demonstram as opiniões com relação aos ruídos, onde 0% considerou excessivos, 75% como fortes, 0% sem opinião, 25% como fracas e 0% considerou inexistente.

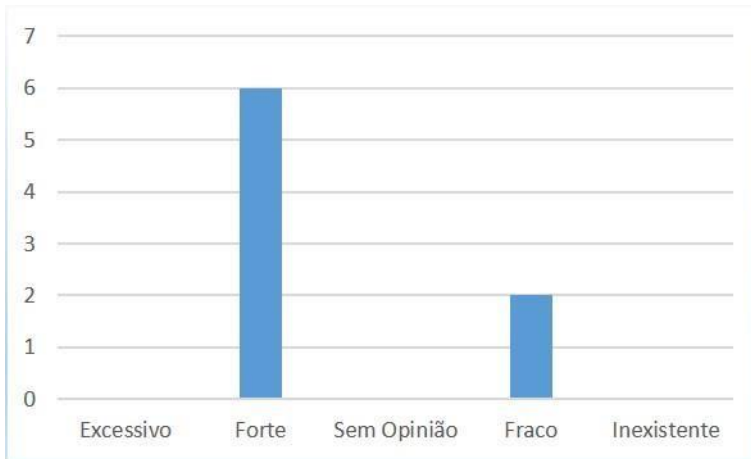


GRÁFICO 2 - Ruído

FONTE: Dados da pesquisa, 2018

Os dados do gráfico 3 demonstram sobre o volume de vibrações. 0% considerou como excessivo, 0% como forte, 12% ficaram sem opinião, 37% consideraram como fracas e 50% consideraram inexistente.

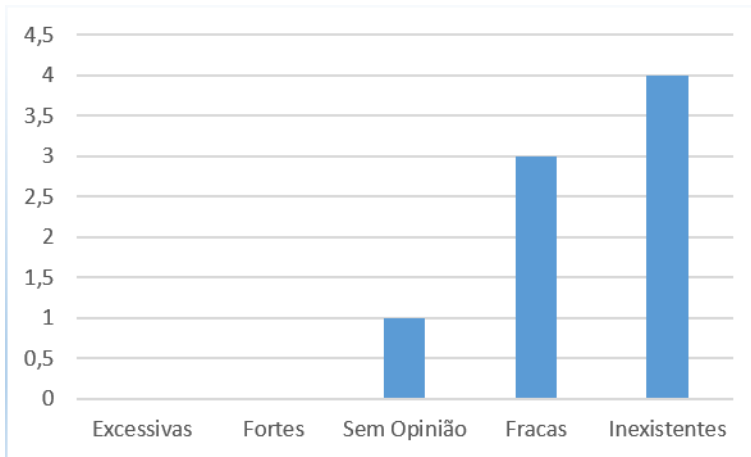


GRÁFICO 3 - Vibrações

FONTE: Dados da pesquisa, 2018

O gráfico 4 demonstra a consideração de ocorrências de riscos no ambiente. 12% consideram sobre vírus, 0% sobre parasitas, 50% sobre ruído, 0% sobre radiações, 0% sobre bactérias, 0% sobre calor/frio, 0% sobre vibrações, 37% consideraram sobre produtos químicos e 0% existência de outros fatores.

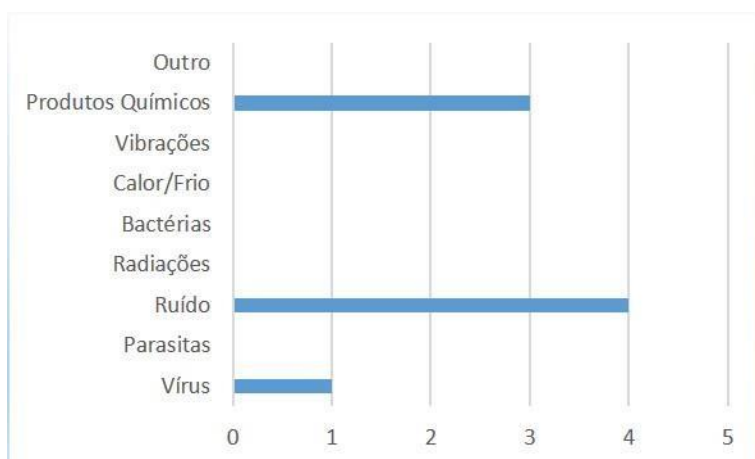


GRÁFICO 4 – Riscos no Ambiente de trabalho  
 FONTE: Dados da pesquisa, 2018

Ao analisar a Tabela 2 percebe-se o grau de motivação dos colaboradores, quanto ao ambiente de trabalho, onde 12,5% responderam que não influencia 25% que influencia pouco, 50% influencia consideravelmente e 12,5% influencia muito. Quanto às condições físicas de trabalho (iluminação, ruído, temperatura, equipamentos e utensílios), para 25% não influencia, 25% influencia pouco, 25% influencia consideravelmente e 25% influencia muito. Sobre a Ergonomia (adaptação das condições de trabalho às características psicofisiológicas dos trabalhadores, de modo a proporcionar-lhes o máximo de conforto, segurança e eficiência no desempenho 25% responderam não influenciar, 12,5% influencia pouco, 37,5% não deram opinião e 25% influencia considerável. Sobre a avaliação de desempenho 12,5% disseram não influenciar, para 25% influencia pouco, 50% acham que influencia consideravelmente e 12,5% influencia muito. Reconhecimento profissional 12,5% não influencia, 12,5% influencia pouco, 12,5% não deram opinião, 25% influencia consideravelmente e 37,5% influencia muito. O salário que recebe em função do cargo 12,5% não influencia, 12,5% influencia pouco, 12,5% não deram opinião, 37,5% influencia consideravelmente e 25% influencia muito. As tarefas que executa diariamente 12,5% não influencia, 25% influencia pouco, 37,5% influencia consideravelmente, 25% influencia muito. Remuneração em função da produtividade 12,5% não influencia, 12,5% influencia pouco, 25% não deram opinião, 25% influencia consideravelmente e 25% influencia pouco. A existência de condições de Higiene e Segurança 25% não influencia, 12,5% influencia pouco, 37,5% influencia consideravelmente e 25% influencia muito.

AFIRMATIVAS	AVALIAÇÃO				
	NI	IP	SO	IC	IM
Ambiente de Trabalho	1	2	0	4	1
As condições físicas de trabalho (iluminação, ruído, temperatura, equipamentos, utensílios...	2	2	0	2	2
Ergonomia (adaptação das condições trabalho às características psicofisiológicas dos trabalhadores, de modo a proporcionar-lhes o máximo de conforto, segurança e eficiência no desempenho)	2	1	3	2	0
A avaliação de desempenho	1	2	0	4	1
Reconhecimento profissional	1	1	1	2	3
O salário que recebe em função do cargo	1	1	1	3	2
As tarefas que executa diariamente	1	2	0	3	2
Remuneração em função da produtividade	1	1	2	2	2
A existência de condições de Higiene e Segurança	2	1	0	2	2

TABELA 2 - Motivação

FONTE: Dados da pesquisa, 2018

A Tabela 3 mostra a responsabilidade dos colaboradores em termos de segurança no trabalho, sendo que a maioria deles utiliza os EPI's, ou seja, (4)50% dos entrevistados e (2) 25% dos mesmos conservam e mantêm em bom estado os equipamentos de proteção individual que lhes forem distribuídos. Já (1)12,5% deles utilizam corretamente os equipamentos de trabalho e os outros (1) 12,5% não responderam nenhum dos pontos focados.

SUGESTÕES	FREQUÊNCIA
a) Usar os equipamentos de proteção individual	4
b) Usar os equipamentos de proteção coletivos	0
c) Utilizar corretamente os equipamentos de trabalho	1
d) Trocar impressões com os seus colegas sobre os fatores de risco	0
e) Informar as chefias da existência de alguma irregularidade	0
f) Conservar e manter em bom estado os equipamentos de proteção individual que lhes forem distribuídos	2

TABELA 3 – Responsabilidades em termos de segurança no trabalho

FONTE: Dados da pesquisa, 2018

Com base nos dados do gráfico 5, em relação à higiene na empresa, observa-se que 75% dos colaboradores avaliam a mesma como boa e muito boa. Já os 25%

restantes estão divididos em 12,5% considerando a higiene na empresa como razoável e 12,5% sem opinião sobre.

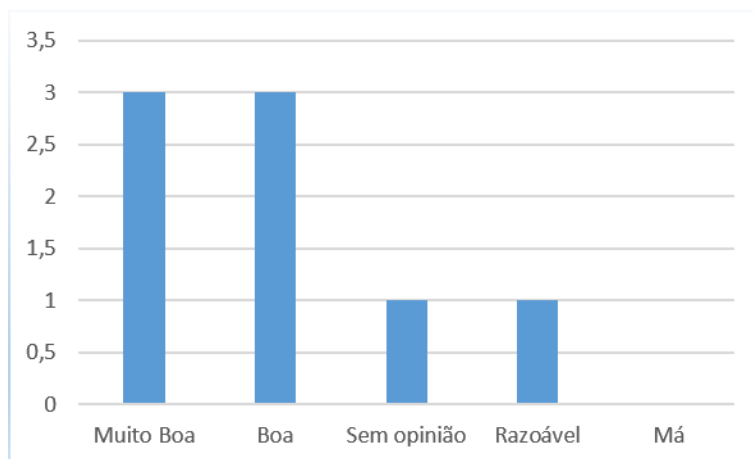


GRÁFICO 5 – Avaliação sobre Higiene na Empresa

FONTE: Dados da pesquisa, 2018

O gráfico 6 revela que 12,5% dos colaboradores consideram o grau de segurança na empresa como razoável, 75% avaliam como boa e 12,5% sendo muito boa; 0% como má e 0% sem opinião.

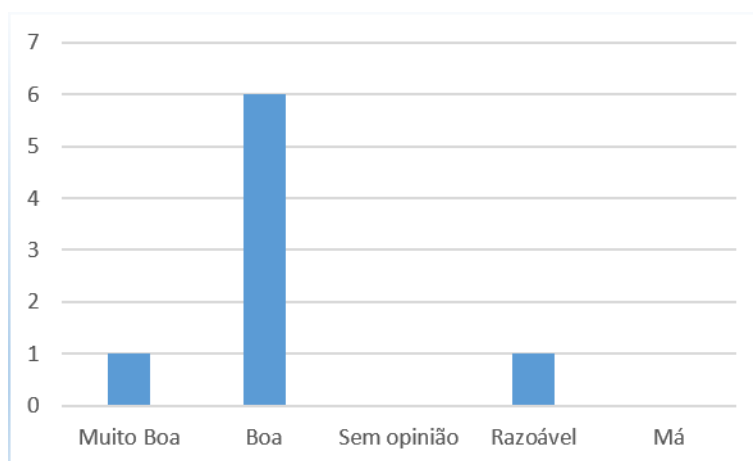


GRÁFICO 6 – Avaliação sobre Segurança na Empresa

FONTE: Dados da pesquisa, 2018

## **Análise da entrevista**

Para se obter e analisar as perspectivas da direção da empresa, com relação a situação atual das políticas de Segurança, Higiene e Qualidade de Vida no trabalho, foram realizadas entrevistas com dois gerentes desta.

A primeira questão buscava a descrição sobre as principais características das práticas e/ou políticas da empresa referente à segurança do trabalho. Segundo

eles os trabalhadores que necessitam do uso de equipamentos de segurança, são orientados logo que ingressam na empresa, a utilizá-los; mas na maioria dos casos é responsabilidade destes o uso dos equipamentos de segurança e que tais aparatos, na maioria dos casos, são utilizados espontaneamente pelos trabalhadores.

Questionados se empresa realiza algum treinamento voltado à segurança do trabalho, a resposta foi negativa, pontuaram que a organização só orienta os funcionários, assim como em casos já citados na questão anterior.

A próxima questão se propunha saber dos gestores, quais as principais características das práticas de recursos humanos da empresa, com relação à qualidade de vida e segurança no trabalho. A resposta foi que dentro da empresa tais práticas sofrem um desfalque pelo fato de não se ter um especialista na área.

A resposta foi positiva com relação a exames médicos admissionais e demissionais para todos, porém, o mesmo ocorre com raridade referente a exames periódicos. Também se obteve uma resposta favorável ao controle efetivo de ruído, iluminação, temperatura, aeração, etc., nos ambientes de trabalho.

Questionados se a empresa possui uma Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), a resposta foi negativa, raramente realizam-se campanhas de prevenção de acidentes. Mas para as questões sobre a frequência de acidentes e se havia um registro dos acidentes ocorridos na organização, foi relatado por eles que a taxa de acidentes no ambiente da empresa é baixíssimo e que quando acontecem é por distração do executor da função. Também foi explanado que a empresa possui um kit de primeiros socorros.

Com relação à inspeção das condições de higiene e segurança informaram que oficialmente não é praticada pela organização tal prática e que essa ação deve partir do profissional de serviços gerais, ou pelos demais funcionários, se tiverem alguma reclamação específica. Até então, não receberam nenhuma reclamação com relação às condições de trabalho seguro e que, se em algum momento as receberem irão ouvir e entrar em ação o mais rápido possível.

Foi informado que, pela baixa taxa de acidente no ambiente de trabalho nesta empresa, não há registro oficial sobre os dias de afastamento por acidente e por setor na empresa, mas o funcionário que se afasta deve trazer à empresa uma prova e ou atestado médico que comprove seu afastamento, por questões trabalhistas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O foco principal deste estudo foi inteirar-se sobre as políticas de higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho e sua influência sobre os funcionários e conseqüentemente sobre a direção e a empresa.

Através dos resultados da pesquisa, nota-se uma diversidade nos resultados, mas uma essência compartilhada entre os funcionários trazendo um veredito satisfatório para questões focadas na higiene e na segurança no ambiente de trabalho, apesar de não haver um investimento massivo da organização em programas que incentivem e ou instruem os colaboradores a agirem de forma mais consciente e assegurada em suas atividades. Os responsáveis entrevistados, desta empresa em questão, alegam que o fato de contratarem somente pessoas experientes para a função a atuar justifica a ausência do profissional de recursos humanos na organização. Talvez isso ocorra pelo fato de ideais avessos e hesitantes às “burocracias exageradas” presentes nas práticas de recursos humanos, sejam passados, muitas vezes involuntariamente, de gestor a gestor, as quais acabam ficando intrínsecos nas pessoas dentro das organizações.

Com relação às questões relacionadas a fatores que possam afetar, seja positiva ou negativamente, o desempenho, desenvolvimento e motivação dos colaboradores em suas tarefas, como: manter uma postura correta, a disponibilidade de um bom espaço de trabalho, a não repetição de ações e movimentos constantes, equilíbrio dos esforços físicos, da temperatura, do ruído, da iluminação e outros, os resultados da pesquisa mostraram que parte dos funcionários não esboça grande descontentamento, decerto que os cargos variam desde a fabricação de grandes e pesadas estruturas metálicas a ter que ficar sentado durante todo o horário de atendimento somente focado na tela do computador, possa gerar essa maior divergência na opinião dos colaboradores quanto aos aspectos citados.

Através da análise dos dados apresentados neste artigo, pode-se notar que a empresa mantém a situação controlada, mediante uma gestão clássica que vem dando certo durante anos. No entanto, mediante os estudos, esta situação pode levar a uma alienação de bem estar em todos, o que futuramente pode ocasionar numa surpresa negativa aos responsáveis que não demonstram estarem preparados para um possível colapso entre as muitas atividades realizadas na empresa.

Aquilo que hoje é tratado como “pouco descontentamento”, futuramente pode transformar-se numa concreta insatisfação, pelo fato de a empresa tratar igualmente cargos com grandes diferenças, e que, portanto abrangem ações particulares como pudemos constatar através de autores e normas referenciadas.

É desejado aos gestores desta empresa utilizem e estudem as informações coletadas nesta organização, e que tragam um esclarecimento, numa ação pró ativa, do que pode ser mantido e do que pode ser melhorado nela. E é aconselhável a estes que pesquisem sobre casos semelhantes aos desta empresa, onde não há um incentivo à prevenção de acidentes, a atenção e preservação da higiene do ambiente e sobre manter os colaboradores sempre motivados. Fatores como estes podem afetar na produção e na autoestima de todos dentro da organização e são de grande importância para a somatória de resultados.



## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAUJO, GIOVANNI MORAES. Normas Regulamentadoras do Ministério do Trabalho e Emprego. Rio de Janeiro: Gerenciamento Verde Editora, 2008.

ARAÚJO, Richard M.; GOMES, Fabrício P. Pesquisa Quanti-Qualitativa em Administração: uma visão holística do objeto em estudo. Universidade Federal de Paraíba, 2012.

BARBOSA, A. Riscos ocupacionais em hospitais: um desafio aos profissionais da área de saúde ocupacional. Dissertação (Mestrado em Ciências da Enfermagem) - Faculdade de Enfermagem, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1989.

BARDIN, L. Análise de Conteúdo. Lisboa, Portugal: Edições 70, 1977.

BRASIL, Legislativo. Lei n o 6.514, de 22 de dezembro de 1977. Altera o Capítulo V do Título II da Consolidação das Leis do Trabalho, relativo a segurança e medicina do trabalho e dá outras providências. Disponível em: . Acesso em: 10 de Outubro de 2018.

BRASIL. MINISTÉRIO DO TRABALHO (MT). Portaria No 3.214 de 8 de julho de 1978. Normas Regulamentadoras. Segurança e Medicina do Trabalho. São Paulo: Atlas, 1995. Acesso em: 13 de Outubro de 2018.

\_\_\_\_\_. Leis, etc.. Segurança e medicina do trabalho. 71. ed. São Paulo: Atlas, 2013. Acesso em: 10 de Outubro de 2018.

\_\_\_\_\_. Lei Federal Nº 12.305 de 2 de Agosto de 2010 (2010) - Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos; altera a Lei no 9.605, de 12 de fevereiro de 1998; e dá outras providências. Acesso em: 07 de Outubro de 2018.

CARRION, Valentin. Comentários à consolidação das Leis do Trabalho. Ed. atual. Por Eduardo Carrion. São Paulo: Saraiva 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. Edição compactada. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

Coordenação e supervisão da Equipe ATLAS. Segurança e Medicina do Trabalho. 50.ed. São Paulo: Atlas, 2002

\_\_\_\_\_. Decreto-Lei N.º 5.452e 1º De Maio De 1943. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del5452.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452.htm) > Acesso em: 10 de outubro de 2018.

FRANCO, Dermeval. As Pessoas em primeiro lugar. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2003.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. Qualidade de vida no Trabalho – QVT: conceito e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. - 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LOPES NETTO, A. Normatização nas áreas de segurança e saúde no trabalho. CIPA, São Paulo, v. 25, n. 292, p. 48-49, 2004.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Técnicas de pesquisa. 7 Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, Sérgio Pinto. Direito do Trabalho. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MORETTI, S. Qualidade de vida no trabalho versus auto realização humana. Revista Leonardo Pó, v. 12, n. 3. Blumenau: 2003.

MPAS/CEPAL. Projeto A Política social em tempo de crise: articulação institucional e descentralização. Vol. III. Brasília, 2007. Acesso em: 05 de Outubro de 2018.

NASCIMENTO, Eunice Maria; EL SAYED, Kassem Mohamed. Administração de Conflitos. In: Volume V - Gestão do Capital Humano, Coleção Gestão Empresarial- FAE Business School. Curitiba, Editora Gazeta do Povo, 2002.

Organização Mundial da Saúde. Diminuindo diferenças: a prática das políticas sobre determinantes sociais da saúde: documento de discussão. Rio de Janeiro:OMS;2011 Disponível em: [http://www.who.int/sdhconference/discussion\\_paper/Discussion\\_Paper\\_PT.pdf](http://www.who.int/sdhconference/discussion_paper/Discussion_Paper_PT.pdf). >Acesso em: 28/10/2018.

PASCHOAL, L. Gestão de pessoas nas micros, pequenas e médias empresas para empresários e dirigentes. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

REIS NETO, Maria Teixeira. A remuneração variável na percepção dos empregados e suas consequências na motivação e no desempenho. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA DE ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. Anais eletrônico... Salvador: ANPAD, 2006.

RODRIGUES, M. V. C. Qualidade de vida no trabalho – Evolução e Análise no nível gerencial. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

## ESTUDO DAS DESPESAS PÚBLICAS DA FUNÇÃO EDUCAÇÃO E SAÚDE DO MUNICÍPIO DE MONTES CLAROS/MG

Éder de Souza Beirão<sup>67</sup>  
Kelly Jaciara Fernandes da Silva Nunes<sup>68</sup>  
Reginaldo Moraes de Macedo<sup>69</sup>

**RESUMO:Objetivo:** O presente trabalho tem por objetivo analisar a composição, participação e evolução das despesas públicas da Função Educação e Saúde, do município de Montes Claros/MG entre os anos 2005 e 2012. **Metodologia:** Utilizou-se a pesquisa de abordagem quantitativa, classificada quanto aos objetivos em descritiva e quanto aos procedimentos em documental. A variável utilizada para análise do cumprimento dos limites mínimos constitucionais da função Saúde foi o dispêndio orçamentário em atividades na área realizados pelos municípios da mesorregião Norte de Minas. Os dados foram extraídos da plataforma Índice Mineiro de Responsabilidade Social (IMRS). **Resultados/Conclusão:** Através da análise dos dados foi possível verificar que a subfunção Educação Fundamental obteve maior destaque em detrimento das outras, pois seu crescimento médio foi de 15,23% e participação média de 69,34% (entre 64,14% para 73,32%) no total das despesas da Função Educação do município de Montes Claros/MG no período de 2005 a 2012. No que tange às despesas da Função Saúde, a subfunção Assistência Hospitalar e Ambulatorial obteve destaque maior em detrimento das demais, com crescimento médio de 15,33% e participação média de 73,25% (entre 71,47% para 76,19%) no total das despesas da Função Saúde do município de Montes Claros/MG no período de 2005 a 2012.

**Palavras-Chave:** Despesa Pública; Educação; Saúde; Montes Claros.

**ABSTRACT:Objective:** The objective of this study is to analyze the composition, participation and evolution of public expenditures of the Education and Health Function of the Municipality of Montes Claros / MG between 2005 and 2012. **Methodology:** The quantitative, how much to the objectives in descriptive and as to the procedures in documentary. The variable used to analyze compliance with the minimum constitutional limits of the Health function was the budget expenditure on activities in the area carried out by the municipalities of the Northern Minas Gerais mesoregion. The data were extracted from the Mineiro Social Responsibility Index (IMRS) platform. **Results / Conclusion:** Through the analysis of the data, it was possible to verify that the Fundamental Education subfunction obtained greater prominence to the detriment of the others, since its average growth was of 15,23% and average participation of 69,34% (between 64,14% for 73.32%) in the total expenses of the Education Function of the municipality of Montes Claros / MG in the period from 2005 to 2012. Regarding Health Care expenses, the sub-function Hospital and Outpatient Care was more prominent to the detriment of the others, with average growth of 15.33% and average participation of 73.25% (from 71.47% to 76.19%) in the total expenses of the Health Function of the municipality of Montes Claros / MG from 2005 to 2012.

---

<sup>67</sup> Mestrando em Desenvolvimento Social na Universidade Estadual de Montes Claros (UNIMONTES)/ E-mail: [ederbeirao@gmail.com](mailto:ederbeirao@gmail.com)

<sup>68</sup> Mestra em Desenvolvimento Econômico e Estratégia Empresarial pela Universidade Estadual de Montes Claros (UNIMONTES)/ E-mail: [kellyjaciara@yahoo.com.br](mailto:kellyjaciara@yahoo.com.br)

<sup>69</sup> Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e professor do Departamento de Ciências da Computação da Universidade Estadual de Montes Claros (UNIMONTES)/ E-mail: [reginaldo.m.macedo@gmail.com](mailto:reginaldo.m.macedo@gmail.com)

**Keywords:** Public Expenditure; Education; Cheers; Montes Claros.

## 1 INTRODUÇÃO

As despesas públicas orçamentárias do município de Montes Claros/MG, assim como ocorre nos demais municípios do Brasil, são publicadas periodicamente na imprensa oficial e nos sites e plataformas governamentais de transparência municipais e da União. Entretanto a análise destes demonstrativos contábeis públicos, por parte da coletividade, fica comprometida, pois apenas visualizar as demonstrações publicadas não torna possível o entendimento da sociedade sobre a atual situação das finanças do Estado, gerando assim uma assimetria informacional.

Desde o início do século XX as despesas públicas têm se elevado no cenário econômico mundial. No Brasil, mais especificamente, a partir de 1907, as despesas realizadas pelos entes da federação começaram a crescer e nos últimos anos o crescimento aumentou exponencialmente. O crescimento das despesas ocorrem em decorrência da ampliação da intervenção do Estado na economia, o que foi possível graças às crises econômicas internacionais e nacionais e pela busca da rápida industrialização e urbanização do Brasil (GIACOMONI, 2010).

A consequência imediata da elevação das despesas públicas é a escassez de recursos para suprir as necessidades da população. Por isso, os gestores da administração municipal devem preocupar-se em verificar a situação financeira e econômica dos entes públicos, com vistas a implementarem ações e políticas públicas que respeitem os limites previstos em lei e sigam o planejamento acordado entre o legislativo e o executivo municipal (SILVA; DAMASCENA, 2012).

Neste sentido, o termo despesa pública corresponde aos gastos realizados pelo setor público com a finalidade de prover o funcionamento e a manutenção das atividades ou políticas públicas desenvolvidas e implementadas para a sociedade. (SILVA; MEDEIROS, 2018). Existem dois tipos de despesas, as orçamentárias e as extraorçamentárias, sendo que as primeiras estão fixadas no orçamento e a segundo não estão (KOHAMA, 2001). Estas podem ser classificadas conforme sua finalidade, natureza ou função (RIANI, 1986). Conforme alguns autores, as classificações de despesas públicas mais usuais são as seguintes: i) categoria econômica; ii) funcional-programática; e iii) institucional (KOHAMA, 2001; MAUSS, 2012).

Conforme a Portaria nº 42/1999, as despesas públicas orçamentárias realizadas pelos entes federados do Brasil são divididas em 28 tipos. Utilizando-se da aplicação do método da curva ABC, mais precisamente da análise de Pareto ou regra 80/20, Beirão (2015) chegou à conclusão que no município de Montes Claros/MG, as despesas públicas orçamentárias dispendidas com as funções

Educação e Saúde correspondiam a 57,60% do total das despesas no período de 2005 a 2012. Estas despesas consumiam mais recursos públicos, portanto são mais relevantes conforme os critérios estabelecidos pela curva ABC.

Considerando a importância da discussão acerca das despesas públicas da Função Educação e Saúde no âmbito municipal, o presente trabalho tem como problema de pesquisa (questão norteadora): Qual a composição, participação e evolução das despesas públicas orçamentárias da Função Educação e Saúde do município de Montes Claros/MG?

Na busca de responder à questão norteadora (problema de pesquisa) traçado para o presente estudo foi definido como objetivo geral analisar a composição, participação e evolução das despesas públicas da Função Educação e Saúde no município de Montes Claros/MG entre os anos 2005 e 2012. Para o alcance do objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos: (1) Revisar conceitos e classificações da Contabilidade e Finanças Públicas para as despesas públicas e identificar as demonstrações contábeis que as evidenciam; (2) Apresentar as despesas das funções Educação e Saúde, bem como suas subfunções; e (3) Realizar a análise vertical e horizontal das despesas das funções Educação e Saúde do município de Montes Claros/MG; (4) Identificar as subfunção que obtiveram maior evolução e participação no total das despesas das funções Educação e Saúde no período analisado; (5) Expor considerações sobre a composição, participação e evolução das despesas públicas orçamentárias das funções Educação e Saúde, considerando os efeitos inflacionários.

O trabalho está dividido em seis seções, a contar: Introdução; Revisão de Literatura; Procedimentos Metodológicos; Análise e Discussão de Resultados; Considerações Finais; e Referências.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

Despesas públicas são dispêndios de recursos do patrimônio público, representado por uma saída de recursos financeiros, imediata – com redução de disponibilidades – ou mediata – com reconhecimento dessa obrigação (PISCITELLI; TIMBÓ; ROSA, 2002). As despesas públicas podem ser fixadas na lei orçamentária ou em leis especiais e são destinadas à execução de serviços públicos e aumentos patrimoniais, à satisfação de compromissos da dívida pública ou ainda à restituição ou pagamento de importâncias recebidas a título de cauções, depósitos, consignações etc (KOHAMA, 2001).

A despesa pública também pode ser entendida como todo o consumo de recursos de ordem orçamentária e extraorçamentários (SLOMSKI, 2008). Estes são os dois grupos de despesas públicas existentes. A despesa orçamentária é aquela que integra o orçamento, ou seja, aquela que é discriminada e fixada no orçamento público. Já a despesa extraorçamentária corresponde àquelas que não estão vinculadas ao orçamento público, isto é, gastos que não necessitam ser empenhados (ANGÉLICO, 1994). As despesas do tipo orçamentária são fixadas pela Lei de Orçamento Anual (LOA) e são recursos extraorçamentários, aqueles provenientes da geração de passivos financeiros, classificados como receita extraorçamentária (SLOMSKI, 2008).

As despesas públicas podem ser classificadas de várias formas, sendo que as duas principais são as seguintes: i) classificação econômica; e ii) classificação funcional-programática. A primeira é feita em conformidade com os artigos 12 e 13 da Lei Federal nº 4.320/64 e seu Anexo 4. Estes apresentam a discriminação da despesa orçamentária onde é possível identificar duas categorias econômicas, que são: i) despesas correntes; e ii) despesas de capital. A despesa correntes possuem natureza operacional e são realizadas pela administração pública com um intuito de custear a manutenção e o funcionamento dos órgãos públicos. As despesas de capital são realizadas pela administração pública, e seu propósito é a criação de novos bens de capital ou mesmo auferir bens de capital em uso, como é o caso das inversões financeiras e dos investimentos. A segunda classificação, a funcional-programática, objetiva estabelecer um esquema de classificação que forneça informações mais amplas sobre as programações de planejamento e orçamento, e, ao mesmo tempo, uniformiza a terminologia entre os entes federativos, União, Estados, Municípios e Distrito Federal, respectivamente (KOHAMA, 2001). Somados a estas, existe a classificação institucional, que reflete a estrutura organizacional de alocação dos recursos orçamentários e encontra-se estruturada em dois níveis hierárquicos: órgão orçamentário e unidade orçamentária (MAUSS, 2012).

O presente estudo utilizará como parâmetro a classificação funcional-programática, pois foca suas análises nas despesas públicas orçamentárias das Funções Educação e Saúde. Quanto à esta classificação, o primeiro instrumento normativo a defini-la foi o Quadro da anexo nº 5 da Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964. Posteriormente, no ano 1974, o extinto Ministério de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão, vigorava a Portaria Nº 09 que definia que as despesas públicas executadas no Brasil, em todos os entes da federação, eram divididas em 16 tipos. O também extinto Ministério de Estado do Orçamento e Gestão (MOG), hoje Ministério da Economia, no ano 1999, publicou a Portaria Nº 42 que definia que as despesas públicas orçamentárias executadas no

Brasil seriam divididas em 28 tipos.

Com o intuito de estabelecer um comparativo entre o que se encontra disposto na Portaria MPOG nº 09 de 03 de junho de 1974 e na Portaria MOG nº 42, de 14 de abril de 1999, Cruz (2008) criou um quadro que estabelece a equivalência entre os dois dispositivos normativos, no que tange a funções governamentais. O Quadro 01 apresenta a comparação estabelecida entre a Portaria MPOG nº 09 de 03 de junho de 1974 e a Portaria MOG nº 42, de 14 de abril de 1999.

**Quadro 01** - Comparação entre a Portaria MPOG nº 09/1974 e a Portaria MOG nº 42/1999

Nº	16 funções - Portaria MPOG nº 09/1974	28 funções - Portaria MOG nº 42/1999	Nº
1	Legislativa	Legislativa	1
2	Judiciária	Judiciária	2
3	Administração e Planejamento	Essencial à Justiça	3
		Administração	4
		Encargos Especiais	28
		Ciência e Tecnologia	26
4	Defesa Nacional e Segurança	Defesa Nacional	5
		Segurança Pública	6
5	Relações Exteriores	Relações Exteriores	7
6	Assistência e Previdência	Assistência Social	8
		Previdência Social	9
		Direitos da Cidadania	24
		Saúde	10
7	Saúde e Saneamento	Saneamento	11
		Gestão Ambiental	25
		Educação	12
8	Educação e Cultura	Cultura	13
		Desporto e Lazer	27
		Transporte	14
9	Transporte	Transporte	14
10	Habitação e Urbanismo	Habitação	15
		Urbanismo	16
		Trabalho	17
11	Trabalho	Trabalho	17
12	Comunicações	Comunicações	18
13	Energia e Recursos Minerais	Energia	19
14	Agricultura	Agricultura	20
		Organização Agrária	21
		Indústria	22
15	Indústria, Comércio e Serviços	Comércio e Serviços	23
		-	-
16	Desenvolvimento Regional	-	-

**Fonte:** Cruz (2008).

O Quadro da anexo nº 5 da Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964 foi atualizado pelos seguintes atos normativos: Portaria nº 09, de 28 de janeiro de 1974; Portaria nº 23, de 29 de agosto de 1974; Portaria nº 04, de 12 de março de 1975; Portaria nº 25, de 14 de junho de 1976; Portaria nº

36, de 17 de dezembro de 1980; Portaria nº 03, de 06 de fevereiro de 1984; Portaria nº 20, de 05 de fevereiro de 1985; Portaria nº 21, de 07 de agosto de 1986; Portaria nº 04, de 26 de maio de 1987; Portaria nº 36, de 01 de agosto de 1989; Portaria nº 39, de 24 de agosto de 1989; Portaria nº 117, de 12 de novembro de 1998; e pôr fim a Portaria nº 42, de 14 de abril de 1999, ainda vigente.

A Portaria MOG nº 42/1999 passou por alterações, exclusões e inclusões, promovidas pelas Portarias SOF nº 37, de 16 de agosto de 2007 (publicada no DOU de 17/08/2007), Portaria SOF nº 41, de 18 de agosto de 2008 (publicada no DOU de 19/08/2008), Portaria SOF nº 54, de 4 de julho de 2011 (publicada no DOU de 05/07/2011) e Portaria SOF nº 67, de 20.07.2012 (publicada no DOU de 23/07/2012) (BRASIL, 2014).

## **2.1 Funções Educação e Saúde**

Segundo a Portaria nº 42, de 14 de abril de 1999, as funções Educação e Saúde são umas das 28 funções das despesas públicas orçamentárias. A Função Educação diz respeito ao conjunto de ações governamentais voltadas à formação intelectual, moral, social, cívica e profissional do indivíduo, preparando-o para o exercício consciente da cidadania, e habilitando-o para uma participação eficaz no processo de desenvolvimento econômico e social (BEIRÃO, 2017). A Função Educação é composta por oito subfunções, a saber: (1) Educação Fundamental; (2) Ensino Médio; (3) Ensino Profissional; (4) Ensino Superior; (5) Educação Infantil; (6) Educação de Jovens e Adultos; (7) Educação Especial; e (8) Demais Subfunções – Educação.

A Função Saúde, por sua vez, trata do conjunto de ações destinadas a atender as necessidades e promover a melhoria das condições de saúde da população (BEIRÃO, 2017). A Função Saúde também é composta por oito subfunções, sendo elas: (1) Atenção Básica; (2) Assistência Hospitalar e Ambulatorial; (3) Suporte Profilático e Terapêutico; (4) Vigilância Sanitária; (5) Vigilância Epidemiológica; (6) Alimentação; (7) Nutrição; e (8) Demais Subfunções – Saúde.

## **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Com o intuito de atender ao objetivo traçado para este estudo, foi realizada uma pesquisa de abordagem quali-quantitativa. Quanto aos objetivos a pesquisa se classifica em descritiva. O método de pesquisa utilizado é o estudo de caso. O instrumento de coleta de dados utilizado foi o



levantamento dos dados referentes aos gastos das funções Educação e Saúde do município de Montes Claros/MG no período de 2005 a 2012, disponível na plataforma Sistema de Coleta de Dados Contábeis dos Entes da Federação (SISTN) da Secretaria do Tesouro Nacional (STN) do extinto Ministério da Fazenda, hoje intitulado Ministério da Economia. O período analisado foi escolhido em decorrência da disponibilidade dos dados no SISTN/STN e da padronização das demonstrações financeiras utilizadas. A Portaria nº 42/1999 só entrou em vigor no ano 2002 e apenas em 2005 os demonstrativos começaram a serem submetidos à um maior detalhamento, tornando assim possível a realização de uma análise mais completa sobre as funções e subfunções da Educação e Saúde do município de Montes Claros/MG.

Estes foram coletados e precisaram ser submetidos à um ajuste monetário por intermédio do Índice Geral de Preços do Mercado (IGP-M) criado, calculado e disponibilizado pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). Desta forma, os dados obtidos conforme procedimentos descritos anteriormente serão ajustados pelo IGP-M de 2005 ao ano de 2012. A Tabela 1 apresenta o valor do IGP-M fornecido pela FGV, o fator de ajuste anual, o fator médio de cada ano, e o fator de ajuste para o final de 2012, atualizando todos os dados para este período.

**Tabela 1 – IGP-M de 2005 a 2012**

<b>Ano</b>	<b>IGP-M</b>	<b>Fator Total de Cada Ano</b>	<b>Fator Médio de Cada Ano</b>	<b>Fator de Ajuste para o final de 2012</b>
2005	1,20%	1,000120	1,005001	1,007154
2006	3,85%	1,000385	1,005002	1,006767
2007	7,75%	1,000775	1,005004	1,005990
2008	9,81%	1,000981	1,005005	1,005005
2009	-1,71%	0,999829	1,004999	1,007436
2010	11,32%	1,001132	1,005006	1,006304
2011	5,10%	1,000510	1,005003	1,005787
2012	7,81%	1,000781	1,005004	1,005004

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Os dados calculados correspondem aos dos anos de 2005 a 2012, período de análise do presente estudo. Quanto ao fator médio, é calculado conforme a fórmula apresentada abaixo:

$$\mathbf{Fator\ Médio} = 1 + (\text{IGPM}/100)]^{1/2}$$

Os valores que constam na última coluna – Fator de Ajuste para o Final de 2012 – serão

utilizados para o ajuste monetário dos dados contábeis do município de Montes Claros/MG.

A composição, participação e evolução das despesas públicas orçamentárias do Balanço Orçamentário do município de Montes Claros/MG foram obtidas por meio da utilização do método de análise de demonstrações contábeis convencionais ou empresariais, denominado de Análise Vertical e Horizontal.

Para Andrade (2013, p.402) a análise vertical pode ser chamada de análise da estrutura patrimonial e orçamentária ou de realização no tocante à variação de representativa (ou porcentagem) de cada conta, ou grupo de contas, no montante geral designado no orçamento ou em sua realização. Já a “análise horizontal ou mesmo, análise de evolução é a forma de demonstrar a variação de cada conta contábil, comparativamente e restritos a períodos predefinidos” (ANDRADE, 2013, p.403).

A fórmula utilizada para efetuar o cálculo da análise vertical nos itens do Balanço Patrimonial é demonstrada a seguir:

$$\frac{\text{Conta}}{\text{Total do Grupo}} \times 100$$

Já a fórmula utilizada para calcular a análise horizontal é apresentada a seguir:

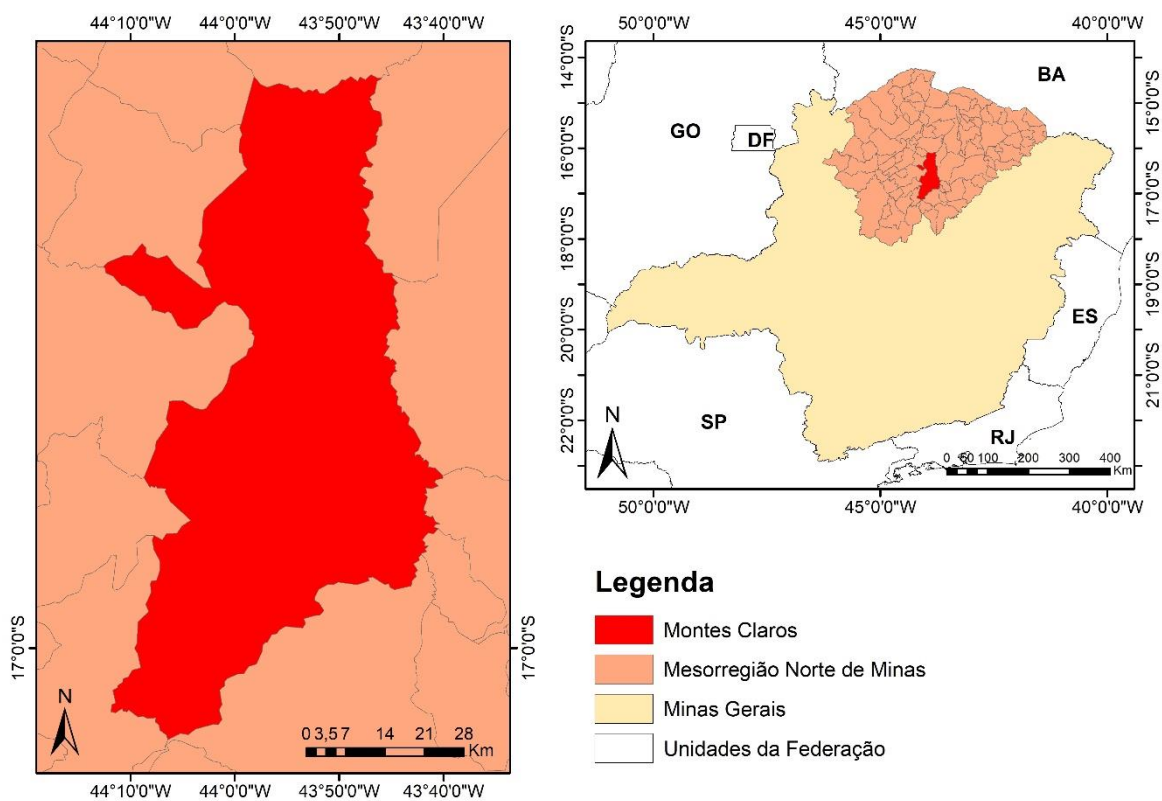
$$\frac{\text{Valor atual da conta}}{\text{Valor do conta no período base (anterior)}} \times 100$$

### 3.1 Caracterização do município de Montes Claros/MG

O município de Montes Claros/MG situa-se na mesorregião Norte de Minas Gerais. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o estado de Minas Gerais é dividido em 12 mesorregiões, sendo a do Norte de Minas dividida com 89 municípios e 07 microrregiões, a saber: Bocaiuva, Grão Mogol, Janaúba, Januária, Montes Claros, Pirapora e Salinas.

A microrregião de Montes Claros é composta pelos municípios de Brasília de Minas/MG, Campo Azul/MG, Capitão Enéas/MG, Claro dos Poções/MG, Coração de Jesus/MG, Francisco Sá/MG, Glauclândia/MG, Ibiracatu/MG, Japonvar/MG, Juramento/MG, Lontra/MG, Luislândia/MG, Mirabela/MG, Montes Claros/MG, Patis/MG, Ponto Chique/MG, São João da

Lagoa/MG, São João da Ponte/MG, São João do Pacuí/MG, Ubá/MG, Varzelândia/MG e Verdelândia/MG. O município é a divisão administrativa autônoma das Unidades de Federação (Estados) e as microrregiões são parte das mesorregiões que apresentam especificidades quanto à organização do espaço (IBGE, 2019). O município de Montes Claros/MG é considerado o polo de desenvolvimento do Norte de Minas, pois ele exerce influência sobre as demais regiões. O crescimento econômico foi influenciado pelas políticas estatais, na esfera federal pode-se destacar a Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste (SUDENE). A Figura 1 apresenta o mapa de localização do município de Montes Claros/MG.



**Figura 01:** Mapa de localização do município de Montes Claros/MG

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

O Norte de Minas era uma região calcada em atividades primárias. A inclusão da região Norte de Minas na SUDENE fez com que a região se desenvolvesse industrialmente e se consolidasse em termos econômicos e políticos. A região passou a apresentar uma economia mais heterogênea em suas estruturas produtivas, com a implantação de indústrias, o desenvolvimento da fruticultura, a modernização da agropecuária e o desenvolvimento de serviços modernos (PEREIRA; SANTOS, 2005).

O responsável pela criação da SUDENE é o economista Celso Furtado, o planejamento foi aprovado no Congresso Nacional no ano de 1959 (Lei nº 3.692), mas seu plano diretor só foi aprovado em 1961 (PEREIRA, 2007). O objetivo da SUDENE era o de promover e coordenar o desenvolvimento da região Nordeste. “De maneira resumida, o papel principal da SUDENE para a região foi à concessão de incentivos fiscais, que atraíram várias indústrias para a região” (PEREIRA, 2007).

De acordo com Pereira (2007), a partir de 1965, com o fornecimento adequado de energia elétrica para os municípios de Montes Claros/MG e Pirapora/MG, a industrialização avançou especialmente nestes e no município de Várzea da Palma/MG e a modernização do campo começaram a deslanchar. De acordo com Braga (1985), o município de Montes Claros configurava como um dos destaques em relação aos projetos elaborados e executados pela SUDENE, a região ficou com 54,8% do total de 96,8% dos projetos. Dessa forma, o município experimentou progressos no seu desenvolvimento econômico, refletindo assim nas suas atividades comercial.

Em relação aos aspectos demográficos, o município de Montes Claros/MG localiza-se na bacia do Alto Médio São Francisco, com um clima tropical semiárido. Sua área territorial compreende 3.576,76 quilômetros quadrados. De acordo com o Censo de 2010 do IBGE, a população era de 361.915 mil habitantes e a estimativa é que no ano de 2018, a população seja de 404.804 mil pessoas. Com esses dados, a cidade é classificada como a 6ª maior de Minas Gerais. A distância do município a capital do estado é de 418 quilômetros.

A taxa de escolaridade (para pessoas de 6 a 14 anos) foi de 98,4% e a de analfabetismo de 6,3% de acordo com o último Censo (IBGE, 2019). No ano de 2010, 74,4% da população com idade superior a 18 anos tinha o ensino fundamental completo e 58,03% das pessoas, com idade entre 18 a 20 anos possuem ensino médio. A renda média per capita da população é de R\$ 650,62. (ATLAS DO DESENVOLVIMENTO HUMANO, 2019). Em relação à saúde, segundo dados de 2009, a cidade possui 116 estabelecimentos de saúde SUS e a taxa de mortalidade infantil média na cidade é 9,85 óbitos por mil nascidos vivos (IBGE 2019).

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

A análise dos resultados encontra-se dividida em duas partes, sendo que a primeira (item 4.1) analisa as despesas públicas orçamentárias da Função Educação e a segunda (item 4.2) versa sobre a Função Saúde. Ambas expõem a composição, participação e evolução das despesas públicas referidas no município de Montes Claros/MG entre os anos 2005 e 2012.

### 4.1 Função Educação

Os estudos acerca das despesas da Função Educação do município de Montes Claros/MG iniciam-se com a apresentação de seus valores no período de 2005 a 2012. A Tabela 2 expõe o detalhamento das despesas da Função Educação do município de Montes Claros/MG no período de 2005 a 2008.

**Tabela 2** – Detalhamento das despesas da Função Educação do município de Montes Claros/MG no período de 2005 a 2008

	2005	2006	2007	2008
<b>Educação</b>	<b>R\$ 37.883.058,63</b>	<b>R\$ 45.508.180,54</b>	<b>R\$ 48.413.052,81</b>	<b>R\$ 61.222.134,28</b>
Ensino Fundamental	R\$ 26.472.438,65	R\$ 30.244.157,84	R\$ 35.495.294,58	R\$ 44.467.132,58
Ensino Médio	R\$ 794.554,29	R\$ 740.216,69	R\$ 930.509,22	R\$ 986.113,65
Ensino Profissional	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Ensino Superior	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Ensino Infantil	R\$ 7.228.080,20	R\$ 9.208.043,54	R\$ 11.662.678,35	R\$ 14.961.256,06
Educação de Jovens e Adultos	R\$ 0,00	R\$ 280.827,19	R\$ 324.570,67	R\$ 807.631,99
Educação Especial	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Demais Subfunções	R\$ 3.387.985,49	R\$ 5.034.935,28	R\$ 0,00	R\$ 0,00

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

A Tabela 3 expõe o detalhamento das despesas da Função Educação do município de Montes Claros/MG no período de 2009 a 2012.

**Tabela 3** – Detalhamento das despesas da Função Educação do município de Montes Claros/MG no período de 2009 a 2012

	2009	2010	2011	2012
<b>Educação</b>	<b>R\$ 63.707.351,38</b>	<b>R\$ 77.395.926,25</b>	<b>R\$ 94.626.343,63</b>	<b>R\$ 105.392.876,04</b>
Ensino Fundamental	R\$ 46.166.129,09	R\$ 53.154.784,02	R\$ 60.697.984,36	R\$ 70.770.606,98
Ensino Médio	R\$ 888.323,32	R\$ 1.148.229,86	R\$ 1.188.671,74	R\$ 1.842.136,62
Ensino Profissional	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Ensino Superior	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Ensino Infantil	R\$ 15.791.890,35	R\$ 22.116.568,58	R\$ 22.807.669,27	R\$ 21.633.491,67
Educação de Jovens e Adultos	R\$ 861.008,62	R\$ 976.343,79	R\$ 500.539,08	R\$ 19.699,17
Educação Especial	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Demais Subfunções - Educação	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 9.431.479,16	R\$ 11.126.941,60

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

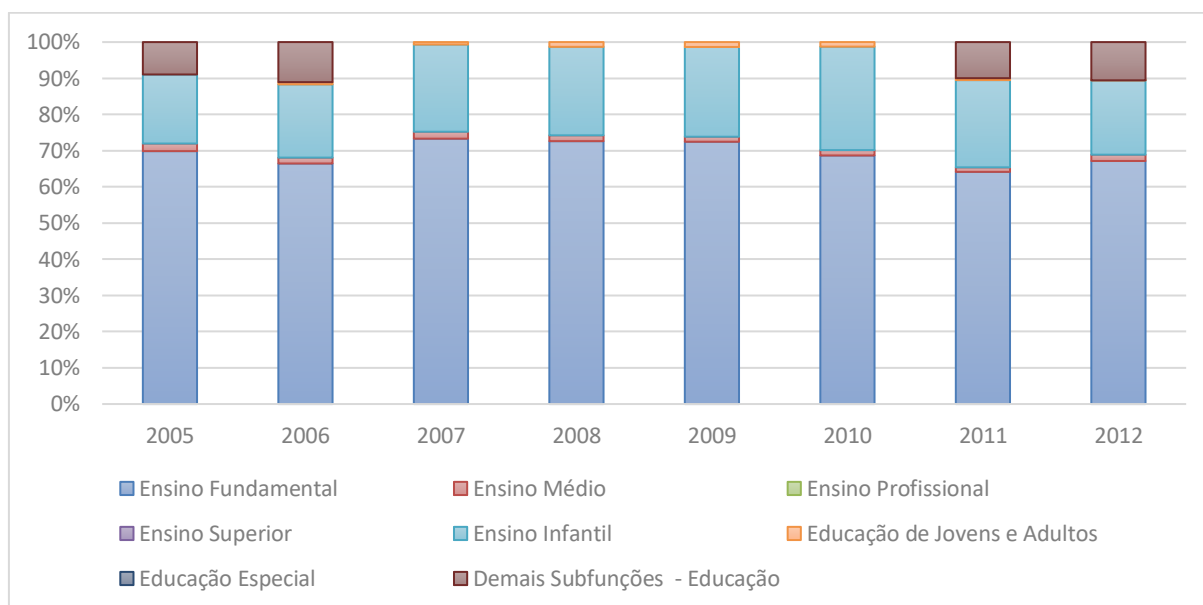
Depois de apresentadas as despesas da Função Educação e suas subfunções, aplicou-se o método da análise vertical para descobrir sua participação no montante de despesas do município no período analisado. A Tabela 4 apresenta a análise vertical das despesas da Função Educação do município de Montes Claros/MG no período de 2005 a 2012.

**Tabela 4** – Análise vertical das despesas da Função Educação do município de Montes Claros/MG no período de 2005 a 2012

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Educação</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
Ensino Fundamental	69,88%	66,46%	73,32%	72,63%	72,47%	68,68%	64,14%	67,15%
Ensino Médio	2,10%	1,63%	1,92%	1,61%	1,39%	1,48%	1,26%	1,75%
Ensino Profissional	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Ensino Superior	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Ensino Infantil	19,08%	20,23%	24,09%	24,44%	24,79%	28,58%	24,10%	20,53%
Educação de Jovens e Adultos	0,00%	0,62%	0,67%	1,32%	1,35%	1,26%	0,53%	0,02%
Educação Especial	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Demais Subfunções - Educação	8,94%	11,06%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	9,97%	10,56%

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

O Gráfico 01 apresenta a participação das subfunções no total das despesas da Função Educação do município de Montes Claros/MG no período de 2005 a 2012.



**Gráfico 01** – Participação das Subfunções no total das despesas da Função Educação do município de Montes Claros/MG no período de 2005 a 2012

**Fonte:**Elaborado pelos autores.

Após serem submetidas à análise vertical, as despesas da Função Educação e suas subfunções, foram submetidas ao método da análise horizontal para estimar seu crescimento no período analisado. A Tabela 5 apresenta a análise horizontal das despesas da Função Educação do município de Montes Claros/MG no período de 2005 a 2012.

**Tabela 5-** Análise horizontal das despesas da Função Educação do município de Montes Claros/MG no período de 2005 a 2012

	2006/ 2005	2007/ 2006	2008/ 2007	2009/ 2008	2010/ 2009	2011/ 2010	2012/ 2011
<b>Educação</b>	20,13%	6,38%	26,46%	4,06%	21,49%	22,26%	11,38%
Ensino Fundamental	14,25%	17,36%	25,28%	3,82%	15,14%	14,19%	16,59%
Ensino Médio	-6,84%	25,71%	5,98%	-9,92%	29,26%	3,52%	54,97%
Ensino Profissional	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Ensino Superior	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Ensino Infantil	27,39%	26,66%	28,28%	5,55%	40,05%	3,12%	-5,15%
Educação de Jovens e Adultos	0,00%	15,58%	148,83%	6,61%	13,40%	-48,73%	-96,06%
Educação Especial	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Demais Subfunções - Educação	48,61%	-100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	17,98%

**Fonte:**Elaborado pelos autores.

Observa-se no período estudado, a subfunção que obteve maior participação no total de despesas da Função Educação foi a Educação Fundamental conforme está evidente no Gráfico anterior.

A subfunção Educação Fundamental obteve crescimento médio de 15,23% e participação média de 69,34% (entre 64,14% para 73,32%) no total das despesas no período de 2005 a 2012.

Esta subfunção compreende as ações que visam proporcionar ensino e formação a crianças e pré-adolescentes, da primeira à oitava séries do ensino regular, independentemente de sua aptidão física ou intelectual (BRASIL, 1999).

Outros dois grupos de menor destaque apresentaram menor variação na evolução foram Educação Infantil, que segundo a Portaria nº 42, de 14 de abril de 1999 compreende as ações que objetivam a preparação de crianças menores de sete anos de idade para o ensino fundamental, que compõe entre 19,08% e 28,58% no período de 2005 a 2012; e Demais Despesas - Educação que compreende aquelas que não se enquadram entre os outros tipos relacionados, compõe entre 0% e 11,06% do total das despesas relacionadas a Função Educação no período de 2005 a 2012.

As Demais Subfunções, entre as quais se incluem as despesas com Ensino Médio, Ensino Superior, Ensino Profissional, Educação e Jovens e Adultos e Educação Especial, já foram responsáveis por até 2,93% dos gastos (2008) e em 2012 representaram 1,77% do total. A redução dos valores ajustados pela variação monetária foi de 39,59%.

## **4.2 Função Saúde**

Os estudos acerca das despesas da Função Saúde do município de Montes Claros/MG iniciam-se com a apresentação de seus valores no período de 2005 a 2012. A Tabela 6 expõe o detalhamento das despesas da Função Saúde do município de Montes Claros/MG no período de 2005 a 2008.



**Tabela 6** – Detalhamento das despesas da Função Saúde do município de Montes Claros/MG no período de 2005 a 2008

	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
<b>Saúde</b>	<b>R\$ 92.124.161,36</b>	<b>R\$ 112.336.873,44</b>	<b>R\$ 128.624.228,28</b>	<b>R\$ 149.882.864,98</b>
Atenção Básica	R\$ 12.234.005,50	R\$ 20.630.685,70	R\$ 26.432.433,36	R\$ 31.129.779,74
Assistência Hospitalar e Ambulatorial	R\$ 69.387.125,77	R\$ 81.910.582,51	R\$ 91.976.363,41	R\$ 108.100.845,35
Suporte Profilático e Terapêutica	R\$ 164.522,02	R\$ 457.791,29	R\$ 1.726.531,75	R\$ 1.095.520,76
Vigilância Sanitária	R\$ 370.674,93	R\$ 888.022,34	R\$ 1.903.049,30	R\$ 2.237.015,94
Vigilância Epidemiológica	R\$ 2.569.378,69	R\$ 3.270.364,35	R\$ 3.904.574,69	R\$ 4.213.855,57
Alimentação e Nutrição	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 2.681.275,78	R\$ 3.105.847,61
Demais Subfunções - Saúde	R\$ 7.398.454,46	R\$ 5.179.427,24	R\$ 0,00	R\$ 0,00

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

A Tabela 7 expõe o detalhamento das despesas da Função Saúde do município de Montes Claros/MG no período de 2009 a 2012.

**Tabela 7** – Detalhamento das despesas da Função Saúde do município de Montes Claros/MG no período de 2009 a 2012

	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>Saúde</b>	<b>R\$ 166.242.806,61</b>	<b>R\$ 192.861.885,84</b>	<b>R\$ 197.871.045,80</b>	<b>R\$ 244.846.878,55</b>
Atenção Básica	R\$ 33.414.494,20	R\$ 35.163.502,88	R\$ 37.180.043,45	R\$ 44.128.719,04
Assistência Hospitalar e Ambulatorial	R\$ 119.855.323,94	R\$ 137.840.225,92	R\$ 147.105.145,84	R\$ 186.559.228,44
Suporte Profilático e Terapêutica	R\$ 1.125.058,15	R\$ 1.446.169,03	R\$ 1.615.593,78	R\$ 1.443.731,79
Vigilância Sanitária	R\$ 2.073.231,07	R\$ 2.109.475,22	R\$ 2.105.683,93	R\$ 2.521.804,68
Vigilância Epidemiológica	R\$ 3.974.208,10	R\$ 4.042.327,92	R\$ 4.351.669,27	R\$ 4.955.790,96
Alimentação e Nutrição	R\$ 5.800.491,15	R\$ 12.260.184,87	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Demais Subfunções - Saúde	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 5.512.909,53	R\$ 5.237.603,65

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

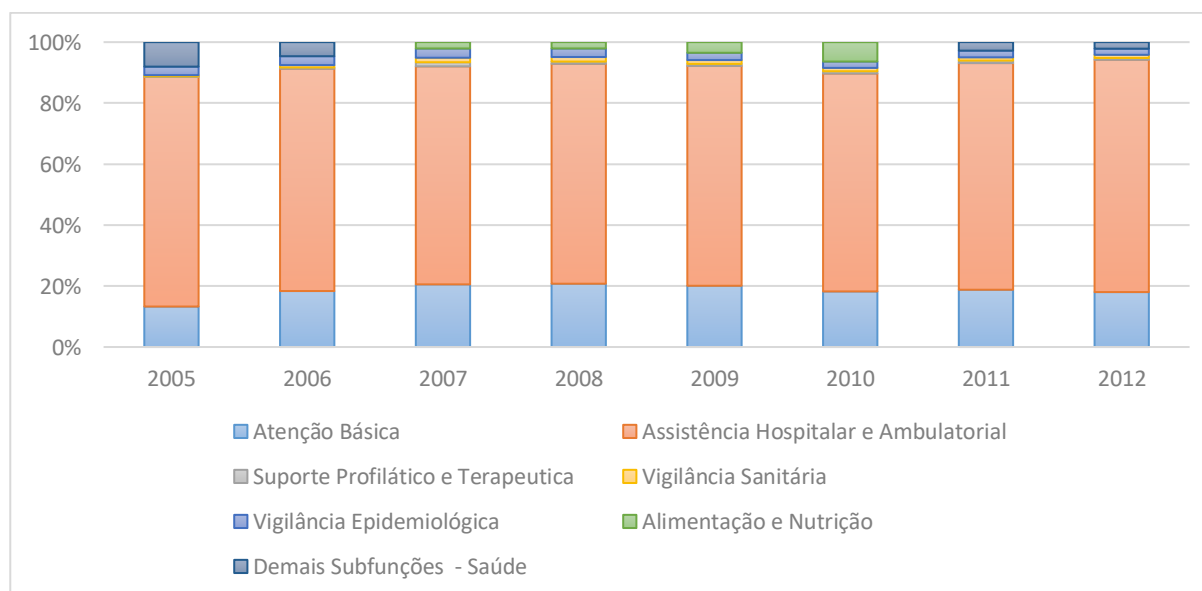
Depois de apresentadas as despesas da Função Saúde e suas subfunções, aplicou-se o método da análise vertical para descobrir sua participação no montante de despesas do município no período analisado. A Tabela 8 apresenta a análise vertical das despesas da Função Saúde do município de Montes Claros/MG no período de 2005 a 2012.

**Tabela 08** – Análise vertical das despesas da Função Saúde do município de Montes Claros/MG no período de 2005 a 2012

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Saúde</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
Atenção Básica	13,28%	18,37%	20,55%	20,77%	20,10%	18,23%	18,79%	18,02%
Assistência Hospitalar e Ambulatorial	75,32%	72,92%	71,51%	72,12%	72,10%	71,47%	74,34%	76,19%
Suporte Profilático e Terapêutica	0,18%	0,41%	1,34%	0,73%	0,68%	0,75%	0,82%	0,59%
Vigilância Sanitária	0,40%	0,79%	1,48%	1,49%	1,25%	1,09%	1,06%	1,03%
Vigilância Epidemiológica	2,79%	2,91%	3,04%	2,81%	2,39%	2,10%	2,20%	2,02%
Alimentação e Nutrição	0,00%	0,00%	2,08%	2,07%	3,49%	6,36%	0,00%	0,00%
Demais Subfunções - Saúde	8,03%	4,61%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,79%	2,14%

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

O Gráfico 2 apresenta a participação das subfunções no total das despesas da Função Saúde do município de Montes Claros/MG no período de 2005 a 2012.



**Gráfico 2**– Participação das Subfunções no total das despesas da Função Saúde do município de Montes Claros/MG no período de 2005 a 2012.

**Fonte:** Elaborado pelo autores.

Após serem submetidas à análise vertical, as despesas da Função Saúde e suas subfunções, foram submetidas ao método da análise horizontal para estimar seu crescimento no período analisado. A Tabela 9 apresenta a análise horizontal das despesas da Função Saúde do município de Montes Claros/MG no período de 2005 a 2012.

**Tabela 9-** Análise horizontal das despesas da Função Saúde do município de Montes Claros/MG no período de 2005 a 2012

	<b>2006/ 2005</b>	<b>2007/ 2006</b>	<b>2008/ 2007</b>	<b>2009/ 2008</b>	<b>2010/ 2009</b>	<b>2011/ 2010</b>	<b>2012/ 2011</b>
<b>Educação</b>	20,13%	6,38%	26,46%	4,06%	21,49%	22,26%	11,38%
Ensino Fundamental	14,25%	17,36%	25,28%	3,82%	15,14%	14,19%	16,59%
Ensino Médio	-6,84%	25,71%	5,98%	-9,92%	29,26%	3,52%	54,97%
Ensino Profissional	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Ensino Superior	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Ensino Infantil	27,39%	26,66%	28,28%	5,55%	40,05%	3,12%	-5,15%
Educação de Jovens e Adultos	0,00%	15,58%	148,83%	6,61%	13,40%	-48,73%	-96,06%
Educação Especial	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Demais Subfunções - Saúde	48,61%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	17,98%

**Fonte:** Elaborado pelo autores.

Observa-se no período estudado, que a subfunção que obteve maior participação média no total de despesas da Função Saúde foi a Assistência Hospitalar, conforme o Gráfico anterior.

A subfunção Assistência Hospitalar e Ambulatorial obteve crescimento médio de 15,33% e participação média de 73,25% (entre 71,47% para 76,19%) no total das despesas da Função Saúde do município de Montes Claros/MG no período de 2005 a 2012.

Outros dois grupos de menor destaque apresentaram menor variação na evolução Atenção Básica, que diz respeito as despesas relacionadas ao atendimento das demandas básicas de saúde, tais como tais como a divulgação de medidas de higiene, acompanhamento domiciliar das condições de saúde da população de baixa renda e outras medidas e ações tanto preventivas como curativas, que compõe entre 13,28% e 20,77% no período de 2005 a 2012; e Vigilância Epidemiológica que compreende as ações desenvolvidas combate da disseminação de doenças transmissíveis que possam vir a ser ou tenham se tornado epidêmicas, compõe entre 2,02% e 3,04% do total das despesas relacionadas a Função Saúde no período de 2005 a 2012.

As Demais Subfunções, entre as quais se incluem as despesas com Suporte Profilático e Terapêutico, Vigilância Sanitária, Alimentação e Nutrição e Demais Despesas - Saúde, já foram responsáveis por até 8,61% dos gastos (2005) e em 2012 representaram 3,76% do total. A redução

dos valores ajustados pela variação monetária foi de 56,35%.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por objetivo geral analisar a composição, participação e evolução das despesas públicas orçamentárias da Função Educação e Saúde do município de Montes Claros/MG. Este objetivo foi atingido, visto que as despesas orçamentárias executadas da Função Educação, bem como sua composição, participação e evolução no período de 2005 a 2012 foram demonstrados no referencial teórico e na análise e discussão de resultados. Em suma, isto foi possível graças ao alcance de seus objetivos específicos.

Para a realização do presente trabalho, foi necessário ajustar os dados de acordo com IGP-M no período de 2005 a 2012, uma vez que o objetivo era de comparabilidade entre diversos períodos. No que tange às despesas da Função Educação, a subfunção Educação Fundamental obteve crescimento médio de 15,23% e participação média de 69,34% no total das despesas da Função Educação do município de Montes Claros/MG no período de 2005 a 2012. No que diz respeito às despesas da Função Saúde, a subfunção Assistência Hospitalar e Ambulatorial obteve crescimento médio de 15,33% e participação média de 73,25% no total das despesas da Função Saúde do município de Montes Claros/MG no período de 2005 a 2012.

Por fim, vale ressaltar que este artigo verificou a composição, a participação e evolução das despesas das funções Educação e Saúde efetuados conforme pode ser obtido em demonstrativos contábeis, buscando explorar formas visuais de expressão e comentários sobre pontos mais relevantes, conforme teoria da contabilidade e finanças públicas.

Entretanto, a qualidade dos gastos com educação efetuados, bem como a eficiência e eficácia alcançadas na gestão dos recursos, não podem ser resumidas nas aferições numéricas dos demonstrativos. É importante que gestores públicos do município de Montes Claros/MG prezem pelo aperfeiçoamento, além das prestações de contas (*accountability*) e meios de transparência de gestão para a população, da aplicação dos recursos, maximizando o respeito e confiança depositados pela população no acordo implícito que surge da escolha dos responsáveis pela aplicação dos recursos na busca pelo bem comum, satisfazendo a necessidade de toda a coletividade com a menor utilização de recursos possível.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, N.A. **Contabilidade Pública na Gestão Municipal**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- ANGÉLICO, J. **Contabilidade Pública**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- ATLAS DO DESENVOLVIMENTO HUMANO. **Montes Claros, MG**. Brasília: IPEA, 2019. Disponível em: <[http://atlasbrasil.org.br/2013/pt/perfil\\_m/montes-claros\\_mg](http://atlasbrasil.org.br/2013/pt/perfil_m/montes-claros_mg)> Acesso em: 07 de maio de 2019.
- BEIRÃO, É. S. **Análise das despesas públicas orçamentárias**: um estudo no município de Montes Claros/MG. Saarbrücken: Novas Edições Acadêmicas, 2017.
- BEIRÃO, É B. **Análise das despesas públicas orçamentárias do município de Montes Claros/MG no período de 2005 a 2012**. 2015. 81 f. Monografia (Graduação em Administração). Universidade Estadual de Montes Claros, Montes Claros, 2015.
- BRAGA, M. A. F. **Industrialização da Área Mineira da SUDENE**: um estudo de caso. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais. Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 1985.
- BRASIL. **Lei Federal nº 4.320**, de 17 de março de 1964. Estatui normas gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Diário Oficial da União, Poder Executivo, Brasília, 23 de março de 1964. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l4320.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4320.htm)> Acesso em: 07 de maio de 2019.
- BRASIL. **Portaria MPOG nº 09**, de 03 de junho de 1974. Brasília: Diário Oficial da União, 1974. Disponível em: <<https://arisp.files.wordpress.com/2011/10/portaria-09-1974.pdf>> Acesso em: 06 de maio de 2019.
- BRASIL. **Portaria MOG Nº 42**, de 14 de abril de 1999. Brasília: MOG, 1999. Disponível em: <[ftp://ftp.fnnde.gov.br/web/siope/leis/P42\\_MPOG\\_14-04-1999.pdf](ftp://ftp.fnnde.gov.br/web/siope/leis/P42_MPOG_14-04-1999.pdf)> Acesso em: 07 de maio de 2019.
- CRUZ, C. F. **Aspectos políticos do orçamento municipal**: um estudo das finanças do município de Feira de Santana – Bahia (1991-2004). Monografia (Graduação em Ciências Contábeis). Universidade Estadual de Feira de Santana, Feira de Santana, 2008.
- GIACOMONI, J. **Orçamento público**. - 15. ed, ampl., rev. e atual. - São Paulo: Atlas, 2010.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Divisão Político-Administrativa**. Rio de Janeiro: IBGE, 2019. Disponível em: <<http://www.ngb.ibge.gov.br/Default.aspx?pagina=divisao>> Acesso em: 07 de maio de 2019.
- KAHOMA, H. **Contabilidade Pública**: Teoria e Prática. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MAUSS, C. V. **Análise de demonstração contábeis governamentais**: instrumento de suporte à

gestão pública. São Paulo: Atlas, 2012.

PEREIRA, A. M.; SOARES, B. R. **Montes Claros e sua região:** novas espacialidades, velhos problemas. In: Encontro de Geógrafos da América Latina, 10., 2005. São Paulo. Anais... São Paulo: Observatório Geográfico da América Latina, 2005. Disponível em: <<http://observatoriogeograficoamericalatina.org.mx/egall10/Geografiasocioeconomica/Geografiaregional/23.pdf>> Acesso em: 07 de maio de 2019.

PEREIRA, L. M. **Em nome da região a serviço do capital:** o regionalismo político norte-mineiro. 2007. 241 f. Tese (Dourado em História Econômica) –Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

PISCITELLI; R. B.; TIMBÓ, M. Z. F.; ROSA, M. B. **Contabilidade Pública:** uma abordagem da Administração Financeira Pública. – 7.ed. rev., ampl. e atual. – São Paulo: Atlas, 2002.

RIANI, F. **Economia do setor público:** uma abordagem introdutória. São Paulo: Atlas, 1986.

SILVA; L. J.; DAMASCENA, L. G. Estudo analítico das despesas públicas correntes no município de João Pessoa: normatividade e análise por indicadores. **ReCont: Registro Contábil** – Vol. 3, n.3, 2012.

SILVA, G. S.; MEDEIROS, A. L. Análise das despesas orçamentárias do estado do Piauí de 2013 a 2016: os gastos com despesas correntes e de capital. **Revista Cereus**, v.10, n.1, 2018.

SLOMSKI, V. **Manual de Contabilidade Pública:** um enfoque na Contabilidade Municipal: de acordo com a Lei de Responsabilidade Fiscal. - 2.ed. – 5. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2008.

## **TERCEIRIZAÇÃO DA ATIVIDADE–FIM: NOVO ENTEDIMENTO FIRMADO PELO STF**

SANTOS, Bruna Mendes dos<sup>1</sup>;  
SANTOS, Catielle Ferreira<sup>2</sup>.

### **Introdução**

Foi sancionada no Brasil em 31 de março 2017 a Lei Nº 13.429 que trata da terceirização de serviços. Consoante, a Lei mostrou um grande avanço jurídico diante a informalidade legal com qual o tema era tratado. Antes da sanção da Lei o assunto tinha seu aparato legal precário na Lei nº 6.019 de 03 de janeiro de 1974 e também na súmula 331 editado pelo TST. Levando em consideração a inconstitucionalidade da terceirização e anulação da decisão do Tribunal Superior do Trabalho, é importante salientar que muito se discute sobre a legalidade das terceirizações realizadas antes da entrada em vigor da Reforma Trabalhista. Portanto, esse trabalho visa elucidar e discutir os desdobramentos e especificações relativas à terceirização da atividade- fim sob a ótica legislativa.

### **Material e métodos**

A pesquisa utilizou o método dedutivo de abordagem, pois, partiu de premissas gerais do estudo sobre a aplicação da terceirização, para se chegar a conclusões parciais fundamentadas. Já quanto à técnica de pesquisa, utilizaram-se a pesquisa bibliográfica e documental por meio da interpretação doutrinária referente à legislação sobre o assunto abordado.

### **Resultados e discussão**

Terceirização ou subcontratação é a relação trilateral entre o trabalhador, prestador de serviço, o intermediário e o tomador, chamado também de empregador de fato ou natural (CASSAR, 2018) [1]

Destarte, a terceirização como mecanismo jurídico possibilita o empregador contratar uma terceira empresa para realização dos serviços, que em regra, seria de sua competência. Entretanto, ao contratar terceira empresa, o empregador tomador se desvincula da obrigação com o trabalhador que prestará os serviços de fato, cabendo à responsabilidade pelos direitos do trabalhador a empresa intermediária.

A atividade de uma empresa pode ser classificada em atividade-fim e atividade - meio. Atividades fins são aqueles serviços principais da empresa, da essência da sua função social, enquanto, atividades-meios são aqueles serviços vinculados ou conexos da atividade principal da empresa. Recentemente o TST alterou a súmula nº 331 que disciplinava sobre o instituto da terceirização, permitindo que as empresas terceirizassem ambas as atividades laborativas, as chamadas atividade meio, e da atividade fim.

A terceirização é a um fenômeno trabalhista que foge a habitualidade das relações de trabalho, tendo em vista a figura do empregador de facto, que permeia a relação. A terceirização é assim uma relação trilateral, formada pelo trabalhador, pelo intermediário da mão de obra e o tomador de serviços.

A primeira forma de terceirização se deu por meio das subempregadas, previsto no artigo 455 da antiga Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), onde possibilitava aos empreiteiros a subcontratação de pessoas para a execução das obras. Ademais, o Decreto-Lei nº 200/67, art. 10, § 7º, permitia a terceirização de serviços de limpeza e afins nas repartições públicas. Tão logo, positivou-se também esta modalidade de contratação no setor privado como influi a Lei nº 6.019 de 1974, que trata do trabalho temporário. Já a Lei nº 7. 102 de 1983, por sua vez, trazia a possibilidade dos serviços de vigilância, como serviço passivo de terceirização. [1]

Todavia, à súmula 331 do Tribunal Superior do Trabalho (TST) veio tratar de forma definitiva o tema, estabelecendo as atividades passíveis de serem terceirizadas, a responsabilidade subsidiária das mesmas para esclarecer uma polêmica doutrinária do direito do trabalho, qual seja, a distinção de atividade-fim e atividade-meio de empresa.

Atividades fim são aquelas funções laborais que se ajustam na própria dinâmica empresarial, é atividade econômica para qual a empresa foi constituída, já a atividades meio são aquelas atividades que não compõem a essência da atividade laboral empresarial, mas contribuem para a concretização da atividade central. [2]

O inciso I da súmula em tratamento, declara ser ilegal a contratação de trabalhadores por empresa interposta, quando esta forma vínculo direto com a empresa tomadora, exceto nos casos de substituição de pessoal de forma temporária, como influi a lei que trata do trabalho temporário. O inc. III diz da contratação de trabalhadores de serviços de limpeza como sendo estas atividades meio de uma empresa, desde que inexistam a personalidade e a subordinação direta. Diante disso, a súmula, expressamente veda a terceirização das atividades fim de uma empresa.

Já em 2017 a Lei nº 13.429 de 31 de março, Lei da Terceirização, veio disciplinar o tema posicionando favorável sobre a terceirização da atividade fim. Entretanto, para muitos o texto legal não era claro quanto à concessão da terceirização da atividade fim. Tal fato, tão logo foi tratado na Lei nº 13. 467 de 13 julho desse mesmo ano, Nova Consolidação das Leis Trabalhistas, permitindo a terceirização das atividades fins das empresas, quando estas não tiverem vínculo com

tomador e empregado.

Apesar das alterações legais a Súmula 331 do TST permanecia vigente ante ao ordenamento jurídico. Entretanto em meados de 2018 foi alterado o texto sumular por meio da Ação Descumprimento de Preceito Fundamental (ADPF) de nº 324 cujo relator fora Ministro Roberto Barroso, além do Recurso Extraordinário dirigido a Suprema Corte com nº 958.252, Ministro Luiz Lux. Que sedimentou novo entendimento dizendo ser lícita a atividade fim e meio de uma empresa, ou seja, tanto os serviços de limpezas hospitalares, quanto os médicos do hospital, podem ser passíveis de contratação de uma terceirizada.

É lícita a terceirização de toda e qualquer atividade, meio ou fim, não se configurando relação de emprego entre a contratante. Na terceirização, compete à contratante: verificar a idoneidade e a capacidade econômica da terceirização da terceirizada; e responde subsidiariamente pelo descumprimento das normas trabalhista, bem como por obrigações previdenciária, na forma do art. 31 da Lei nº 8. 212/1993.

Diante das vedações e limitações impostas à terceirização da atividade fim de uma empresa, estas não são mais sustentada diante do novo entendimento firmada e uniformizados pelas Supremas Cortes do judiciário Brasileiro.

### **Conclusão**

Conclui-se, portanto, que poderá o empregador terceirizar tanto as atividades-meio, quanto as atividades-fim, assim sendo; como por exemplo, o dono de um hospital poderá contratar outra empresa para prestar-lhe serviço de limpeza, considerado atividade-meio, e os serviços dos próprios médicos, sendo este a atividade-fim do hospital.

Segundo o princípio constitucional da segurança jurídica, as empresas devem observar com cautela as decisões de reconhecimento de vínculo de emprego com sua respectiva finalidade, com o intuito de rever as questões jurisprudenciais postas pelos legisladores, para obter um estado democrático de direito que possa modular os efeitos das decisões sumuladas.

Diante de todos os embates acerca da terceirização da atividade fim atualmente já não se pode falar em ilegalidade das terceirizações, tanto dos serviços de limpezas, exemplo típico da atividade meio, quanto, da ilegalidade dos serviços dos médicos, exemplo usualmente adotado para se referir à atividade fim de uma sociedade empresária.

### **Referências**

[1] CASSAR, Vólia. **Direito do trabalho**. 10. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2018.

[2] DELGADO Maurício Godinho. **Curso de Direito do Trabalho**. 2. ed. São Paulo: LTr, 2017.



## ANÁLISE DA EVOLUÇÃO DOS RESULTADOS ECONÔMICO-FINANCEIROS DA JBS NO PERÍODO DE 2005 A 2017

COSTA, Camila Gabriela Gomes da <sup>1</sup>  
 CRUZ, Ana Flávia Lopes da <sup>2</sup>  
 SOARES, Gabriel Fonseca Carvalho <sup>3</sup>  
 SOUZA, Rogério Martins Furtado de <sup>4</sup>

**RESUMO:** O presente estudo apresenta os resultados de uma pesquisa cujo objetivo foi analisar a evolução dos resultados econômico-financeiros da JBS de 2005 a 2017, partindo do questionamento de como teria sido a evolução dos seus resultados do início do acesso da empresa aos recursos do BNDES, no âmbito das políticas de incentivo às “Campeãs Nacionais” adotadas nos governos Lula e Dilma, até os dias atuais. A fundamentação teórica contextualiza a análise das demonstrações financeiras através do Modelo Clássico e do Modelo Fleuriet. Faz também um breve apanhado da evolução da JBS ao longo do período analisado. A metodologia utilizada baseou-se na execução de uma pesquisa Descritiva, do tipo Documental, com método de execução baseado na análise das demonstrações financeiras disponibilizadas pela empresa. Os resultados obtidos demonstram que a empresa obteve grande crescimento graças a um intenso processo de internacionalização, adquirindo grandes empresas nacionais e internacionais. Evoluiu de um faturamento de 4 bilhões de reais em 2005 para 163 bilhões em 2017. Seus indicadores de rentabilidade e liquidez são baixos mas satisfatórios porém seu endividamento é muito alto o que afeta a sua gestão do capital de giro. Em 2016 teve sua imagem exposta negativamente em decorrência do envolvimento de seus gestores com corrupção, o que pode ter contribuído para a queda de 4,2% do faturamento em 2017. Conclui-se o trabalho com a compreensão de que os recursos do BNDES foram fundamentais para o crescimento da JBS e que ao longo do período seus indicadores evoluíram positivamente embora sempre comprometidos pelo seu grande endividamento.

**Palavras-Chave:** Análise Econômico-Financeira; Demonstrações Financeiras; JBS.

### 1 Introdução

Possuindo mais de seis décadas de história, a JBS é uma das líderes globais da indústria de alimentos, estando presente em 150 países e contando com mais de 216 mil colaboradores espalhados por 22 países. Possui um diversificado portfólio de produtos, com dezenas de marcas reconhecidas em todo o mundo.

Entretanto, toda esta pujança é relativamente recente. Sua expansão internacional iniciou-se apenas a partir de 2005, beneficiada pela adoção no Governo do Presidente Lula, da política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior - PITCE, que lhe propiciou acesso a recursos do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES.

<sup>1</sup> Acadêmica do curso de Administração da UNIMONTES. E-mail: camilaggcosta58@gmail.com

<sup>2</sup> Acadêmica do curso de Administração da UNIMONTES. E-mail: aflaviamoc@gmail.com

<sup>3</sup> Acadêmico do curso de Administração da UNIMONTES. E-mail: gabrielfcsoares@hotmail.com

<sup>4</sup> Professor da Universidade Estadual de Montes Claros - UNIMONTES. E-mail: rogerio.furtado@unimontes.br

Graças a isto, a empresa obteve de 2005 a 2017 um aumento de aproximadamente 5.090% em seus ativos e 4.027% na sua receita líquida (JBS, 2018).

De acordo com Senkovski (2017) a empresa é responsável no Brasil pela geração de mais de 7 milhões de empregos e bilhões de reais de impostos em todos os níveis. Responde por 25% do processamento de carne bovina no país e 52% das exportações desse tipo de carne.

A partir de 2014 a JBS passou a enfrentar sérios problemas legais que se agravaram em 2016, com potencial para afetar a sua imagem institucional e seus resultados econômicos e financeiros. Tratava-se das investigações de sua participação em escândalos de corrupção no âmbito da operação Lava Jato, que culminaram com a prisão de seus principais dirigentes.

A operação Lava Jato é a maior investigação de corrupção e lavagem de dinheiro que o Brasil já teve. É movida pela justiça Brasileira e vem abalando governos, políticos e empresas envolvidas no Brasil e no exterior (MPF, 2018).

Entendendo a relevância da JBS para o país e o impacto que tal situação pode gerar em sua estabilidade e na sua capacidade de geração de riqueza, compreende-se ser importante analisar em maior profundidade como está a sua situação econômica e financeira, se ela está sendo afetada por esta situação e se sim em que dimensão. Para tal sentido, torna-se necessário conhecer a evolução dos números da empresa ao longo deste período, do início da sua expansão ao momento presente, perpassando os governos Lula (2003-2010), Dilma (2011-2016) e Temer (2016-2018).

Partindo da questão de como foi a evolução dos resultados econômico-financeiros da JBS do início do acesso aos recursos do BNDES até os dias atuais, foi delineado como objetivo geral desta pesquisa analisar a evolução dos resultados econômico-financeiros da JBS no período de 2005 a 2017. Para auxiliar na realização deste objetivo foram definidos os seguintes objetivos específicos: Identificar como se deu a evolução dos resultados econômico-financeiros da JBS durante o período de crescimento econômico ocorrido no Governo Lula; Identificar como se deu a evolução dos resultados econômico-financeiros da JBS durante o Governo Dilma, período marcado por uma maior instabilidade interna e externa; e Identificar se os resultados econômico-financeiros da JBS foram afetados pela inclusão do nome da empresa e prisão de seus diretores pela operação Lava Jato.

## 2 Referencial Teórico

A administração financeira planeja, analisa e controla as atividades das organizações, buscando sempre garantir os melhores resultados, proporcionando-lhes uma maior lucratividade. De acordo com Gitman (2010), os administradores financeiros examinam as demonstrações geradas pela contabilidade da empresa e tomam decisões com base na análise resultante. Para Padoveze; Benedicto (2011), tal análise consiste em um processo meditativo sobre os números da organização para avaliação de sua situação econômica, financeira e operacional e assim propiciar à gestão da empresa informações gerenciais essenciais ao processo de tomada de decisões.

Segundo Gitman (2010) e Assaf Neto e Silva (2012), a Lei 11.638/2007, atualização da Lei Nº 6.404 de 15/12/1976, denominada Lei das S.A., define que as empresas constituídas como Sociedades Anônimas (S/A) são periodicamente obrigadas a fazer a prestação de contas de suas atividades. Para tal, são obrigatórias as publicações anuais das seguintes demonstrações: Balanço Patrimonial; Demonstração de Resultados do Exercício; Demonstração de Fluxo de Caixa; Demonstração dos Lucros e Prejuízos Acumulados e Demonstrações do Valor Adicionado. A estas devem ser acrescentadas as Notas Explicativas, o Relatório da Administração e o Parecer dos Auditores Independentes.

As demonstrações contábeis básicas que são responsáveis pela estruturação das informações necessárias para a condução de um modelo de gestão empresarial são o Balanço Patrimonial e a Demonstração de Resultados do Exercício. Elas são configuradas como grandes modelos sintéticos de decisão para a gestão econômica e financeira. As demais demonstrações são decorrentes e complementares destas duas, detalhando aspectos específicos (PADOVEZE; BENEDICTO, 2011).

De acordo com Matarazzo (2010), o Balanço Patrimonial é uma demonstração de todos os bens, direitos e obrigações de uma organização, com finalidade de apresentar a posição financeira e patrimonial da empresa na data do encerramento do seu exercício anual. Segundo Gitman (2010), o balanço patrimonial representa a demonstração resumida da posição financeira da empresa em determinada data, confrontando os seus ativos (bens e direitos) com suas fontes de financiamento (obrigações com terceiros e patrimônio líquido).

Ainda de acordo com Matarazzo (2010) e Gitman (2010), a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) tem como objetivo principal apresentar de forma vertical e resumida o resultado apurado do conjunto de operações realizadas pela empresa ao longo do exercício. Conforme exposto na legislação já mencionada, as empresas deverão na Demonstração do Resultado do Exercício discriminar: a receita bruta das vendas e serviços, as deduções das vendas, os abatimentos e os impostos; a receita líquida das vendas e serviços, o custo das mercadorias e serviços vendidos e o lucro bruto; as despesas com as vendas, as despesas financeiras, deduzidas das receitas, as despesas gerais e administrativas, e outras despesas operacionais; o lucro ou prejuízo operacional, as outras receitas e as outras despesas; o resultado do exercício antes do Imposto sobre a Renda e a provisão para o imposto; as participações de debêntures, empregados, administradores e partes beneficiárias, mesmo na forma de instrumentos financeiros, e de instituições ou fundos de assistência ou previdência de empregados, que não se caracterizem como despesa; o lucro ou prejuízo líquido do exercício e o seu montante por ação do capital social.

Segundo Gitman (2010), Padoveze; Benedicto (2011), Matarazzo (2010) e Assaf Neto e Silva (2012), a partir do entendimento e disponibilização dessas demonstrações é recomendado a realização da análise das demonstrações financeiras para se obter informações mais precisas sobre a evolução dos números do negócio. Para tal, os modelos mais referendados pelos autores citados são o Modelo Clássico, também chamado de Análise de Balanços, Análise Fundamentalista e Análise de Índices Econômico-financeiros, e o Modelo Dinâmico, comumente conhecido como Modelo Fleuriet.

Ainda segundo os autores supracitados, na Análise de Índices Econômico-financeiros os principais grupos de índices utilizados são: os Índices de Rentabilidade, os Índices de Liquidez, os Índices de Endividamento e os Índices de Atividades, complementados por um método denominado de Análise Horizontal e vertical.

Em relação ao indicador de rentabilidade, Matarazzo (2010) afirma que os índices desse grupo mostram qual a rentabilidade dos capitais investidos, isto é, quanto renderam os investimentos e, portanto, qual o grau de êxito econômico da empresa. Segundo Assaf Neto e Lima (2014), esse indicador pode ser apurado através dos índices Margem Bruta, Margem Líquida, Rentabilidade do Ativo, EBITDA (correspondente ao lucro antes do pagamento de juros, impostos, depreciação e amortização) e Rentabilidade do Patrimônio Líquido.

Os índices de liquidez buscam medir se os bens e direitos da empresa (ativos) são suficientes para a liquidação das dívidas (PADOVEZE; BENEDICTO, 2011). Segundo Matarazzo (2010), são índices que a partir do confronto dos ativos circulantes com as dívidas, procuram medir quão sólida é a base financeira da empresa. De acordo com esses autores, os principais índices usados para avaliação da liquidez da empresa são: Liquidez Geral, Liquidez Corrente e Liquidez Seca.

Para Assaf Neto (2007), a finalidade do indicador de endividamento é dimensionar o nível atual de endividamento do negócio e como este está concentrado, se no curto ou no longo prazo, entendendo a importância do uso de capitais de terceiros para o seu desenvolvimento e expansão. Para isso, é necessária a utilização dos seus principais índices, que são: Endividamento Geral, Endividamento à Curto Prazo, Endividamento à Longo Prazo e Relação do Capital de Terceiros sobre o Capital Próprio.

Segundo Gitman (2010), os índices de atividade medem a velocidade com que diversas contas se convertem em vendas ou caixa, entradas ou saídas. Padoveze; Benedicto (2011), complementam afirmando que esse indicador possibilita a análise do desempenho operacional da empresa e suas necessidades de investimento em capital de giro. Segundo esses autores, os principais índices de atividade operacional são: Prazo Médio de Rotação de Estoques, Prazo Médio de Contas a Pagar e Prazo Médio de Contas a receber.

Com relação a Análise Horizontal e Vertical, Gitman (2010) e Assaf Neto e Silva (2012), explicam que a Análise Horizontal deve ser realizada comparando a proporcionalidade dos valores de cada conta do exercício base com o valor apurado no exercício anterior, de modo a perceber se houve um aumento ou diminuição deste. Já a Análise Vertical é calculada comparando a representatividade dos valores de cada conta frente ao valor de uma única conta principal, Total do Ativo no caso do Balanço Patrimonial e Receita Líquida no caso da DRE, para observar a evolução ocorrida em cada conta do exercício anterior para o atual.

O Quadro 1 a seguir apresenta as fórmulas de cada um dos índices citados:

QUADRO 1 - Índices Econômico-financeiros

	Índices	Fórmulas
Índices de Rentabilidade	Margem Bruta	$\frac{\text{Lucro Bruto}}{\text{Receita Líquida}}$
	Margem Líquida	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Receita Líquida}}$
	Rentabilidade do Ativo	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Ativo Total}}$
	EBITDA	$\frac{\text{Lucro Operacional Ajustado}}{\text{Receita Líquida}}$
	Rentabilidade do Patrimônio Líquido	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido Médio}}$
Índices de Liquidez	Liquidez Geral	$\frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável a longo prazo}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo não circulante}}$
	Liquidez Corrente	$\frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$
	Liquidez Seca	$\frac{\text{Ativo Circulante} - \text{Estoques}}{\text{Passivo Circulante}}$
Índices de Endividamento	Endividamento Geral	$\frac{\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo não Circulante}}{\text{Ativo Total}}$
	Endividamento à Curto Prazo	$\frac{\text{Passivo Circulante}}{\text{Ativo Total}}$
	Endividamento à Longo Prazo	$\frac{\text{Passivo não Circulante}}{\text{Ativo Total}}$
	Relação do Capital de Terceiros s/ Capital Próprio	$\frac{\text{Patrimônio Líquido}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo não Circulante}}$
Índices de Atividade Operacional	Prazo Médio de Rotação de Estoques	$\frac{\text{Estoque Médio}}{\text{CMV}} \times \text{tempo}$
	Prazo Médio de Contas a Pagar	$\frac{\text{Fornecedor}}{\text{Compras}} \times \text{tempo}$
	Prazo Médio de Contas a Receber	$\frac{\text{Contas a Receber}}{\text{Receita Bruta} - \text{Devol. e cancelam.}} \times \text{tempo}$
	Ciclo Financeiro	$\text{CF} = \text{PMRE} + \text{PMCR} - \text{PMCP}$
Análise Horizontal e Vertical	Análise Horizontal	$\frac{\text{Conta no ano base}}{\text{Mesma conta no ano anterior}} \times 100$
	Análise Vertical	$\frac{\text{Conta}}{\text{Conta Principal}} \times 100$

FONTE: Adaptado de Matarazzo (2010), Gitman (2010), Assaf Neto e Lima (2010) e Padoveze; Benedicto (2011).

Uma outra metodologia de análise utilizada para extrair informações das Demonstrações Financeiras é o Modelo Fleuriet, também chamado de Modelo Dinâmico. Este busca identificar a forma como a organização gerencia seu capital de giro, suas fontes de financiamento e de investimento, percebendo assim se esta está sendo feita de modo adequado ou não (FLEURIET ET AL, 2003).

Segundo Fleuriet *et al* (2003) e Padoveze; Benedicto (2011), o Modelo Fleuriet é uma abordagem de análise que reclassifica o balanço patrimonial e separa os elementos do giro, classificando-os em tipos, de acordo com o comportamento do ciclo operacional. Deste modo, as contas do Balanço são reagrupadas em contas erráticas (financeiras), cíclicas (operacionais) e Não Cíclicas (Não Operacionais). A partir disso, o modelo faz uso de três variáveis utilizadas como ferramentas de cálculo para análise, classificadas como: Necessidade de Capital de Giro (NCG), Capital de Giro (CDG) e Saldo de Tesouraria (T).

QUADRO 2 - Variáveis que compõem o Modelo Fleuriet

Variáveis	Fórmulas
Capital de Giro (CDG)	Passivo Permanente – Ativo Permanente
Necessidade de Capital de Giro (NCG)	Ativo Operacional – Passivo Operacional
Saldo de Tesouraria ( T )	Ativo Financeiro – Passivo Financeiro

FONTE: Adaptado de Padoveze; Benedicto (2011).

Após o cálculo do Capital de Giro, Necessidade de Capital de Giro e Saldo de Tesouraria, o Modelo Fleuriet fornece um quadro indicativo que permite identificar onde se enquadra a organização analisada e qual seria a situação econômico-financeira em que se encontra.

QUADRO 3 - Classificação dos tipos de situação segundo o Modelo Fleuriet

Tipo	T	NC G	CD G	Situação
I	+	-	+	Excelente
II	+	+	+	Sólida
III	-	+	+	Insatisfatória
IV	-	+	-	Péssima

FONTE: Adaptado de Padoveze; Benedicto (2011).

Segundo Braga; Nossa; Marques (2004), a utilização do Modelo Fleuriet define a qualidade da situação econômico-financeira das empresas, fornecendo mais objetividade e clareza em relação à gestão do capital de giro da empresa, as fontes dos recursos obtidos para o funcionamento e o financiamento do negócio e onde estes são aplicados. Conforme expõem Padoveze; Benedicto (2011), o Modelo Fleuriet é um modelo de decisão muito eficiente para auxiliar na administração do capital de giro e no processo de tomada de decisões gerenciais.

## A JBS

A JBS S.A. é uma empresa brasileira que se tornou nos últimos 15 anos uma das maiores indústrias de alimentos do mundo. A companhia opera no processamento de carnes bovina, suína, ovina e de frango e no processamento de couros. Além disso, comercializa também produtos de higiene e limpeza, colágeno, embalagens metálicas, biodiesel, entre outros. Seus negócios são divididos em três unidades: JBS Mercosul, JBS Foods e JBS USA, que inclui as operações de bovinos nos EUA, Austrália e Canadá e de suínos e aves nos EUA, México e Porto Rico (JBS, 2018).

O grupo controla marcas como Swift, Friboi, Maturatta, Seara, Cabaña Las Lilas, Pilgrim's, Gold Kist farms, Pierce, 1855 e Big Frango. Tem 216.000 colaboradores alocados em 340 unidades, entre fábricas e escritórios comerciais, distribuídas por 22 países de cinco continentes, que atendem a mais de 300 mil clientes de 150 nações, gerando um faturamento anual de cerca de 170 bilhões de reais (JBS, 2018).

A empresa foi fundada em 1953 na cidade de Anápolis - GO, por José Batista Sobrinho, patriarca da família, cujas iniciais formam a sigla JBS. A empresa cresceu com a construção e o crescimento de Brasília - DF. Na década de 90 a empresa passou a atuar com frigoríficos e se expandiu comprando outras unidades, quando então adotou o nome Friboi (BEZERRA, 2018).

Segundo Propmark (2017), na década de 2000 o controle da empresa passou para os filhos do fundador, Wesley e Joesley Batista. Em março de 2007 a JBS abriu seu capital, quando suas ações passaram a ser negociadas na bolsa de valores BM&F Bovespa.

Com o apoio da BNDES a empresa começa um intenso processo de internacionalização adquirindo grandes empresas nacionais e internacionais. Com um empréstimo de 287 milhões de reais adquire a BF Alimentos. Ainda em 2007 obtém um novo empréstimo do BNDES de 1,1 bilhão de reais, com o qual adquire a Swift Amour AS, então terceira maior empresa de carnes bovinas e suínas do EUA. Mais compras vieram na sequência, totalizando mais de US\$ 17 bilhões em aquisições, resultando num enorme crescimento em seu faturamento, valor de mercado e participação mundial, passando a ser a maior processadora de carnes do mundo. (ALVARENGA; GAZZONI, 2017).

Para Mendes (2017), tais investimentos e aquisições só foram possíveis graças a implantação da Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior - PITCE, formulada pelo governo do presidente Lula a partir de 2003, voltada entre outros aspectos a fortalecer e expandir a base industrial brasileira e a aumentar a capacidade inovadora das empresas brasileiras.

Lima (2017) explica que tal política propiciou o desembolso de R\$ 1,2 trilhões em créditos pelo BNDES a empresas consideradas "Campeãs Nacionais", como a Oi, a EBX, a BRF e a JBS. Em 2016 o volume emprestado pelo BNDES correspondeu a 50% do total movimentado no país.

O autor explica que para as empresas representava um excelente negócio pois captavam recursos a taxas mais baixas que a média do mercado, entre 6% e 7,5% ao ano. O problema entretanto foi que uma das principais fontes de recursos do BNDES, o Tesouro Nacional, captava recursos via títulos de dívida pública, com juros que oscilavam entre 11 e 12,5%. Por consequência disto, considera que o crescimento destas empresas se deu principalmente em função de terem sido subsidiadas pelo estado brasileiro.

Em 2016, surge um fato novo que repercutiu significativamente sobre a imagem da JBS. O grupo, que tinha se tornando ao longo dos últimos 10 anos a maior empresa processadora de carne do mundo e o maior grupo empresarial privado não-bancário do país, passa a ser alvo de operações da Polícia Federal e do Ministério Público, principalmente da operação Lava Jato, que investigavam ações de corrupção praticadas pela empresa junto a agentes públicos.

Segundo Bronzatto (2016), a operação Lava Jato é a maior investigação de corrupção e lavagem de dinheiro que o Brasil já teve. É movida pela justiça Brasileira e vem abalando governos, políticos e empresas envolvidas no Brasil e no exterior.

Ainda segundo o autor, em meio a crise gerada, os irmãos Joesley e Wesley Batista, seus principais controladores, confessaram que o apoio do BNDES à internacionalização do grupo JBS ocorreu mediante pagamentos de propinas a políticos e gestores públicos durante os governos Lula e Dilma e detalharam em delação premiada o envolvimento da empresa em inúmeros casos de corrupção. No desenrolar do processo foram presos e afastados da direção da empresa.

Tais acontecimentos tiveram grande repercussão na imprensa nacional e internacional, com potencial para impactar negativamente a imagem da JBS no Brasil e no exterior e afetar o valor dos seus papéis na bolsa de valores. Segundo Lamdim; Queirolo (2017), os irmãos Batista vem adotando desde então uma estratégia de se desfazer de parte dos seus negócios para capitalizar a JBS e diminuir o seu endividamento. Até o final de 2017 foram vendidas empresas avaliadas em R\$ 24,4 bilhões.

### 3 Metodologia

Para a realização deste artigo foi executada uma pesquisa descritiva, que em relação ao procedimento foi bibliográfica e documental, visto serem estas as mais adequadas aos objetivos propostos.

O método de execução da pesquisa foi baseado na análise de documentos gerados pela empresa JBS na forma das suas demonstrações financeiras, disponibilizados no site da empresa na Internet. As demonstrações financeiras pesquisadas são relativas ao período de 2005 a 2017.

A Unidade de Análise da pesquisa, ou seja, o elemento da realidade a respeito do qual as variáveis estudadas se referem, foram as informações financeiras da JBS e a Unidade de Observação, a fonte de informação a respeito das variáveis estudadas, foram os documentos publicados.

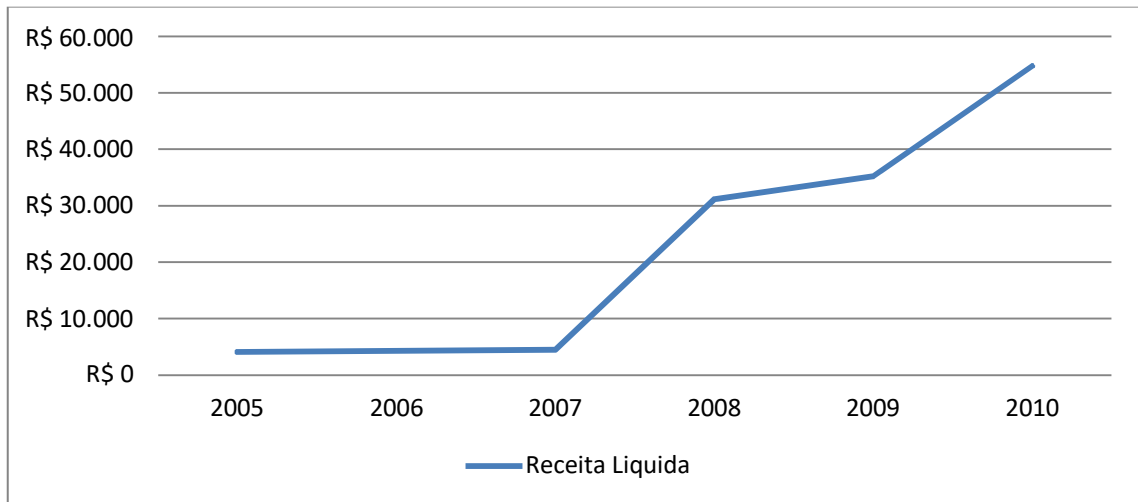
### 4 Apresentação e Análise dos Resultados

Visando atender aos objetivos definidos para o trabalho, foram calculados os índices econômico-financeiros e o Modelo Fleuriet da JBS entre os anos de 2005 e 2017, de modo a propiciar a análise da evolução de seus resultados econômicos e financeiros ao longo do período.

Durante a primeira fase do período analisado, de 2005 a 2010, correspondente a metade do primeiro mandato e a todo o segundo mandato do governo do Presidente Lula, ocorreu o crescimento e a internacionalização da JBS. Conforme observado na fundamentação teórica estudada, a empresa obteve ao longo do período um grande apoio e incentivo do governo, conseguindo por consequência diversos financiamentos do BNDES com os quais investiu na aquisição de outras empresas. O efeito de tal prática pode ser observado nos números da empresa. O Gráfico 1 a seguir evidencia o crescimento do faturamento líquido da empresa, que no ano anterior ao início dos financiamentos (2006) foi de cerca de 4.3 bilhões de reais, e quatro anos depois atingia 54.7 bilhões de reais, um crescimento de 1.162,43%.



GRÁFICO 1 - Evolução da Receita Líquida da JBS entre 2005 e 2010 (valores em milhões de reais)



FONTE: Levantamento dos autores a partir das demonstrações financeiras da JBS.

Em relação aos indicadores de rentabilidade, a margem líquida da empresa que tinha sido de 2% em 2005 e 3,6% em 2006 caiu para -3,7% em 2007 e se manteve flutuando entre 0% e -0,5% até o final de 2010. Sua margem bruta que era um pouco superior a 20% caiu pela metade, evidenciando a responsabilidade do custo dos produtos vendidos sobre a queda da rentabilidade, que só não foi maior porque a empresa atuou bastante na redução das suas despesas operacionais.

Os empréstimos e financiamentos a longo prazo da empresa saltaram de cerca de 486 milhões em 2005 para 10.2 bilhões em 2010. Um dos reflexos disto pode ser observado nos índices de liquidez geral que ficaram próximos de 0,65 em 2009 e 2010, evidenciando o peso que tal endividamento exercerá sobre o movimento de caixa no médio e longo prazo. No curto prazo entretanto tal aspecto não era preocupante pois com o aumento do porte da empresa e do seu volume de faturamento sua liquidez corrente se manteve satisfatória. O quadro 1 possibilita observar a evolução dos índices de liquidez da JBS:

QUADRO 1 - Índices de Liquidez da JBS de 2005 e 2010

Liquidez	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Geral	0,67	0,65	0,90	1,60	0,77	1,04
Corrente	1,63	1,48	1,68	1,68	1,97	1,18
Seca	1,16	1,08	1,16	1,24	1,38	0,80

FONTE: Levantamento dos autores a partir das demonstrações financeiras da JBS

Ainda com relação ao endividamento da empresa, o Quadro 2 a seguir possibilita observar que antes do início dos financiamentos do BNDES, a empresa já vinha com um alto endividamento, 94,5% em 2006, mas o volume deste endividamento acabou sendo diluído graças ao aumento do porte da empresa (crescimento do ativo), resultante da aquisição de outras empresas, caindo para em média 58% nos anos subsequentes, com maior concentração no longo prazo.

QUADRO 2 – Índices de Endividamento da JBS de 2005 e 2010

Endividamento	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Endividamento Geral	57,35%	59,12%	61,90%	48,30 %	94,49%	81,50%
Endividamento a Curto Prazo	21,48%	22,22%	30,62%	23,28 %	29,04%	58,34%
Endividamento a Longo Prazo	35,87%	36,90%	31,28%	25,03 %	65,45%	23,16%
Relação do Capital de Terceiros sobre o Capital Próprio	134,48 %	144,62 %	162,50 %	93,44 %	1715,91 %	440,53 %

FONTE: Levantamento dos autores a partir das demonstrações financeiras da JBS.

Com relação ao giro de suas atividades operacionais, entre 2006 e 2007 se observa o reflexo das novas aquisições sobre a rotação do estoque e os demais indicadores, piorando os seus números. Entretanto nos anos subsequentes foi se obtendo uma melhora no gerenciamento de tais atividades, principalmente nos prazos de rotação dos estoques e de contas a receber. Infelizmente para a empresa o prazo médio de contas a pagar acompanhou a diminuição dos demais prazos, impossibilitando a obtenção de um melhor ciclo financeiro. No quadro a seguir apresenta-se a evolução de tais prazos:

QUADRO 3 – Índices de Atividade Operacional da JBS de 2005 e 2010 (em dias)

Atividade Operacional	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Prazo Médio de Rotação de Estoques	30,79	35,34	20,19	62,58	54,99	26,37
Prazo Médio de Contas a Pagar	21,88	27,40	24,89	37,64	27,97	17,07
Prazo Médio de Contas a Receber	26,56	32,75	25,84	36,02	55,30	33,26
Ciclo Financeiro	35,46	40,69	21,14	60,96	82,32	42,56

FONTE: Levantamento dos autores a partir das demonstrações financeiras da JBS.

Para analisar com melhor precisão como se deu a gestão do capital de giro da empresa durante tal período foram realizados os cálculos propostos pelo Modelo Fleuriet, de modo a identificar a evolução da situação da empresa segundo tal modelo. No Quadro 4 a seguir é possível verificar que tal situação foi considerada positiva apenas em 2007 e 2008, estando insatisfatória nos demais anos. Tais indicadores demonstram que apenas em 2007 e 2008 a empresa foi capaz de financiar suas operações de créditos a clientes com seu próprio capital de giro, necessitando de recursos de terceiros de curto prazo nos demais anos, representando a perda de capacidade da tesouraria em financiar a necessidade de capital de giro.

QUADRO 4 - Cálculos do Modelo Fleuriet da JBS de 2005 e 2010 (valores em milhares de reais)

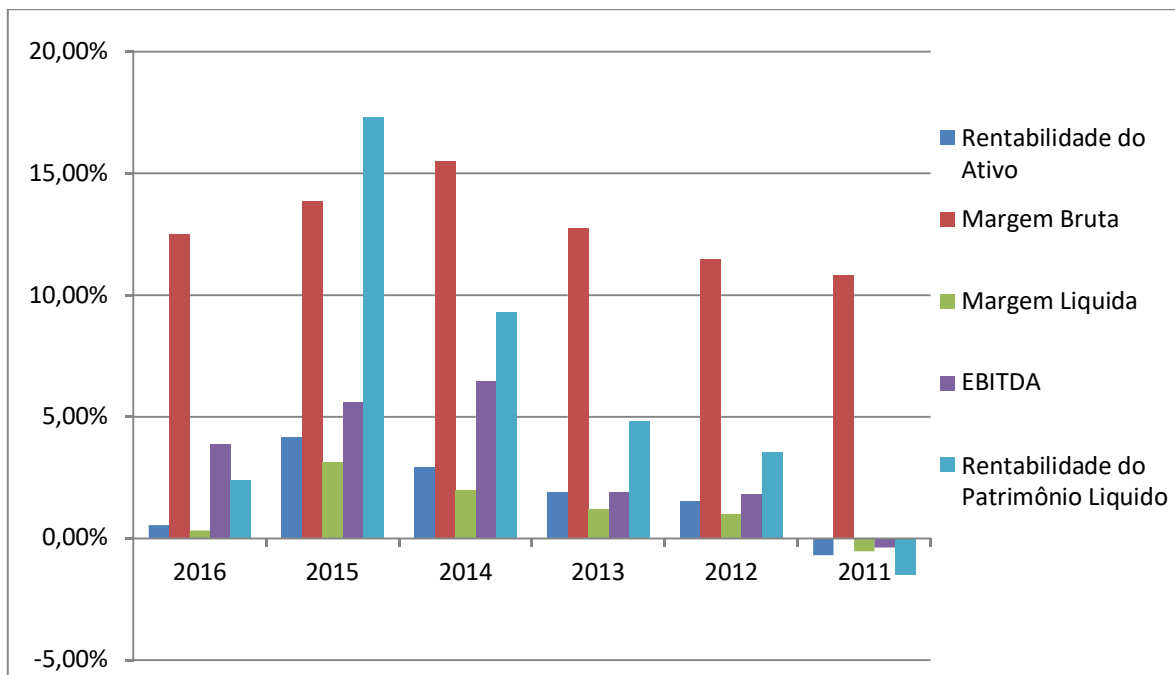
Modelo Fleuriet	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Tesouraria	(891.624)	(309.564)	76.829	10.809	(379.407)	(618.082)
Necessidade Capital de Giro	6.863.207	4.809.889	3.254.696	918.693	1.313.941	841.466
Capital de Giro	5.971.583	4.500.325	3.331.525	929.502	934.534	223.374
Situação =	Insatisfatória	Insatisfatória	Sólida	Sólida	Insatisfatória	Insatisfatória

FONTE: Levantamento dos autores a partir das demonstrações financeiras da JBS.

Analisando os indicadores apresentados, pode-se concluir que a evolução da JBS foi muito grande durante o governo Lula. Isto aconteceu principalmente graças a política de campeões nacionais, através da qual a empresa obteve um aumento de aproximadamente 2.000% em seus ativos e 1.163% na sua receita líquida. Ao final do período, sua liquidez corrente e o seu endividamento apresentavam estar em um patamar satisfatório, entretanto sua continua necessidade de utilização de recursos de terceiros para o financiamento de suas atividades operacionais, expresso tanto pelo ciclo financeiro positivo quanto pelo Modelo Fleuriet insatisfatório, denotavam a necessidade de uma maior atenção quanto a tal aspecto.

Ao longo do Governo Dilma, de 2011 a 2016, a empresa continuou crescendo, seu faturamento evoluiu de 61.7 bilhões em 2011 para 170,3 bilhões em 2016. Apresenta uma situação econômico-financeira satisfatória. Sua margem líquida, é negativa em 2011 mas se recupera de forma ascendente nos anos posteriores até 2016 quando cai, muito em função da exposição negativa sofrida ao ser alvo das operações da justiça brasileira citadas na fundamentação teórica. O Gráfico 2 apresenta a evolução dos principais índices de rentabilidade no período.

GRÁFICO 2 – Índices de Rentabilidade da JBS nos de 2011 a 2016



FONTE: Levantamento dos autores a partir das demonstrações financeiras da JBS.

Os índices de liquidez apresentam uma pequena evolução positiva de 2011 a 2015, porém próxima aos indicadores observados durante o Governo Lula. Em 2016 há uma pequena queda mas mantém uma liquidez corrente positiva. Por todo o período a liquidez geral permanece abaixo de 1,0 em função do alto endividamento a longo prazo da empresa. Quanto ao endividamento, este cresceu progressivamente ao longo de todo o período, chegando ao ano de 2016 em 77,13%. O quadro 5 apresenta a evolução dos principais índices de endividamento no período.

QUADRO 5 - Índices de Endividamento da JBS de 2011 a 2016

Endividamento	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Geral	77%	76%	69%	78%	57%	54%
Curto Prazo	32%	33%	30%	30%	23%	22%
Longo Prazo	45%	43%	38%	47%	34%	33%

FONTE: Levantamento dos autores a partir das demonstrações financeiras da JBS.

Ao analisar tal período sob a ótica do Modelo Fleuriet foi observado que apenas no ano de 2014 a empresa conseguiu obter a classificação “Sólida”, ou seja, tendo recursos em tesouraria capazes de financiar suas operações de crédito. Nos demais anos a empresa obteve a classificação “Insatisfatória”, demonstrando a necessidade de financiar suas atividades operacionais com recursos de terceiro.

QUADRO 6 - Cálculos do Modelo Fleuriet da JBS de 2011 e 2016 (valores em milhares de reais)

Modelo Fleuriet	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Tesouraria	(8.793.196)	(2.062.625)	1.223.452	(417.745)	(715.811)	(51.239)
Necessidade Capital de Giro	9.364.377	11.735.196	11.450.779	11.622.359	8.561.637	7.586.821
Capital de Giro	571.181	9.672.571	12.674.231	21.204.614	7.845.826	7.535.582
Situação =	Insatisfat.	Insatisfat.	Sólida	Insatisfat.	Insatisfat.	Insatisfat.

FONTE: Levantamento dos autores a partir das demonstrações financeiras da JBS.

A JBS continuou a crescer ao longo do Governo Dilma, muito em função da continuidade das políticas adotadas durante o governo Lula. Ao final do período, sua situação ainda poderia ser considerada satisfatória embora tenha havido a piora em todos os seus indicadores. Apesar de apresentar capacidade para cumprir suas obrigações, a empresa possui altos índices de endividamento, que tenderiam a aumentar o comprometimento da sua gestão do capital de giro e do financiamento de suas atividades operacionais.

Em 2017, já durante o Governo Temer, intensificam-se os problemas legais da empresa, culminando com a prisão dos irmãos Batista, então principais gestores do grupo. No que tange a evolução de seus resultados econômico-financeiros, a adoção de ações para diminuir o seu endividamento começou a proporcionar algumas melhorias em seus indicadores.

Apesar de em 2017 ter havido uma queda no faturamento de 4,23% em relação a 2016, única queda de todo o período estudado, a rentabilidade melhorou um pouco, com a margem líquida indo de 0,33% para 0,63%.

Os índices de endividamento e liquidez também melhoraram um pouco. Houve uma redistribuição de quase 5 bilhões nos empréstimos e financiamentos a curto prazo para o longo prazo e no endividamento geral houve uma queda de 77% para 75%. Tal redução do endividamento a curto prazo foi a principal responsável pela melhora na liquidez corrente que foi de 1,02 para 1,24.

Os índices de atividade operacional quase não variaram de 2016 para 2017, com o ciclo financeiro subindo um pouquinho de 19,13 dias para 19,71 dias. Quanto a análise propiciada pelo Modelo Fleuriet, foi possível observar que embora a empresa permaneça utilizando recursos de terceiros para financiar sua atividade operacional esta melhorou bastante em função da redução do endividamento a curto prazo, o que pode ser observado principalmente na Tesouraria e no capital de giro, conforme pode ser observado no Quadro 7 a seguir:

QUADRO 7 – Cálculos do Modelo Fleuriet da JBS de 2017 e 2016 (valores em milhares de reais)

Modelo Fleuriet	2017	2016
Tesouraria	(1.784.743)	(8.793.196)
Necessidade Capital de Giro	8.710.946	9.364.377
Capital de Giro	6.926.203	571.181
Situação	Insatisfatória	Insatisfatória

FONTE: Levantamento dos autores a partir das demonstrações financeiras da JBS.

Observa-se assim que em 2017 apesar da queda do faturamento, a empresa conseguiu executar ações que influíram de forma positiva em seus indicadores, não se observando portanto elementos maiores que possam afirmar que a “crise legal” tenha prejudicado significativamente a empresa, algo que só o acompanhamento das próximas demonstrações poderá evidenciar melhor.

A análise da evolução econômico-financeira da JBS de 2005 a 2017 propicia identificar com clareza que esta teve um enorme crescimento de seus ativos e faturamento, muito graças a sua inclusão na política de “Campeãs Nacionais”, em vigor ao longo dos Governos Lula e Dilma. Seus indicadores de rentabilidade e liquidez são baixos mas satisfatórios porém seu endividamento é muito alto o que afeta a sua gestão do capital de giro. Hoje a empresa é uma gigante mundial consolidada no mercado em que atua, de modo que mesmo após a divulgação de seu envolvimento em processos de corrupção não se observou, ao menos por enquanto, oscilações capazes de comprometer significativamente seus resultados.

## 5 Conclusão

A JBS é atualmente uma importante empresa tanto para o Brasil quanto para o mundo. A empresa esta presente em cerca de 150 países, e é considerada uma das maiores indústrias de alimentos do mundo. A empresa passou por uma evolução a partir da sua participação e benefícios que obteve no Programa Campeãs Nacionais, instituído pelo Governo Lula e Dilma, através do BNDS. Diante disso, o presente trabalho teve como foco conhecer e analisar os resultados econômico-financeiros da empresa a partir do acesso da empresa aos recursos do BNDES, no âmbito das políticas de incentivo às “campeãs nacionais”.

Os resultados desta análise permitiram identificar que a empresa teve no período um gigantesco crescimento graças aos recursos do BNDES. Identificou também que os seus indicadores de liquidez e rentabilidade são satisfatórios, porem os indicadores de endividamento são bastante preocupante, a ponto de comprometer a gestão correta do seu capital de giro.

Apesar de a empresa ter tido a sua imagem exposta negativamente em decorrência do envolvimento de seus gestores com corrupção, ela conseguiu executar ações que influíram de forma positiva em seus indicadores, não se observando portanto elementos maiores que possam afirmar que a “crise legal” tenha prejudicado significativamente a empresa, algo que só o acompanhamento das próximas demonstrações poderá evidenciar melhor.

Visando contribuir para realização de estudos futuros, este trabalho pretende servir de subsídio para novas pesquisas na área que busquem compreender em maior profundidade tal período da história do país e seu efeito sobre as principais empresas envolvidas.

Através das ferramentas de análise das demonstrações financeiras foram encontradas informações significativas sobre a empresa em estudo, que reforçam a sua importância e capacidade para auxiliar o contínuo aprimoramento da gestão financeira no processo de tomada de decisões.

## REFERÊNCIAS

- ALVARENGA, Darlan; GAZZONI, Marina Com ajuda do BNDES, donos da JBS criaram a maior empresa de carnes do mundo. 18/05/2017. Disponível em <<https://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/com-ajuda-do-bndes-donos-da-jbs-criaram-maior-empresa-de-carnes-do-mundo.ghtml>> Acesso em: 23 Jun. 2018.
- ASSAFNETO, Alexandre. Estrutura e Análise de Balanços: um enfoque econômico- financeiro. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- ASSAFNETO, Alexandre; LIMA, Fabiano Guasti. Curso de administração financeira. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- ASSAFNETO, Alexandre; SILVA, Cezar Augusto Tibúrcio. Administração do Capital de Giro. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- BRAGA, Roberto; NOSSA, Valcemiro; MARQUES, José Augusto V. da C. Uma proposta para a análise integrada da liquidez e rentabilidade das empresas. Revista Contabilidade e Finanças, USP, São Paulo, v. 15, n. esp., p. 51-64, 2004. Disponível em: < <http://www.revistas.usp.br/rcf/issue/view/2769> >. Acesso em: 23 Jun. 2018.
- BEZERRA, Katharyne. A história do grupo JBS e dos seus donos. Conheça como tudo começou. Disponível < <https://www.estudopratico.com.br/historia-do-grupo-jbs-e-dos-seus-donos/> > Acesso em: 23 Jun. 2018.
- FLEURIET, Michel; KEHDY, Ricardo; BLANC, Georges. O modelo Fleuriet: a dinâmica financeira das empresas brasileiras. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- GITMAN, Lawrence J. Princípios de Administração Financeira. 12. ed. São Paulo: Person, 2010.
- JBS. Sobre a JBS - História. disponível em: < <http://jbs.com.br/sobre/historia/> > Acesso em 08 Mai. 2018.
- LAMDIM, Raquel; QUEIROLO, Gustavo. Irmãos batista vendem quase metade do grupo para preservar a JBS. 01/10/2017 Disponível < <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2017/10/1923296-irmaos-batista-venderam-quase-metade-da-jbs-para-salvar-imperio.shtml> > Acesso em: 1 Mai. 2018.
- LIMA, Leonardo de Siqueira. Análise: BNDES gastou R\$ 1,2 tri com empresas "amigas", como JBS e BRF. 21/03/2017. Disponível < <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2017/03/21/analise-bndes-gastou-r-12-tri-com-empresas-amigas-como-jbs-e-brf.htm> > Acesso em: 1 Mai. 2018.
- MATARAZZO, Dante C. Análise Financeira de Balanços. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MPF, Ministério Público Federal. Caso Lava Jato. disponível em: < <http://www.mpf.mp.br/para-o-cidadao/caso-lava-jato> > Acesso em 08 Mai. 2018.
- MENDES, Luiz Henrique. A saga da JBS. 07/07/2017. Disponível < <https://www.valor.com.br/especial/jbs/> > Acesso em: 3 Jun. 2018.

PADOVEZE, Clóvis Luíz; BENEDICTO, Gideon Carvalho de. Análise das Demonstrações Financeiras. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

SENKOVSKI, Antonio C. Mercado que emprega 7 milhões no Brasil pode entrar em colapso? 18/05/2017. Disponível < <https://www.gazetadopovo.com.br/agronegocio/pecuaria/mercado-que-emprega-7-milhoes-no-brasil-pode-entrar-em-colapso-1i7wu9rx75mbca8551tp7fccx> > Acesso em: 1 Mai.2018.



# REDES DE STARTUPS: CONFIANÇA, COOPERAÇÃO E APRENDIZAGEM NO NORTE DE MINAS GERAIS

Simone Tiessa de Jesus Alves  
Alicia Cristina Soares Azevedo;  
Danielle Souto Martins;  
Emanuele Gonçalves Almeida

## RESUMO

Neste estudo explicativo-descritivo analisa-se o papel das redes de confiança, cooperação e aprendizado no desenvolvimento e difusão de inovações (de produto, processos e modelos de gestão) em *startups* do ecossistema *Minas Up* (Minas Gerais). A partir da revisão de literatura, construiu-se seis proposições, para validação qualitativa no ecossistema. A população de *startups* foi definida pelo método “bola de neve”, mapeando-se um total de treze *startups*, das quais cinco participaram do estudo. Adotou-se entrevistas semiestruturadas e análise de conteúdo para construção do caso e validação das proposições. Foram confirmadas as seis proposições no caso estudado. Observou-se certa resistência dos membros quanto ao compartilhamento de conhecimentos e recursos via rede, que ocorre apenas nos estágios iniciais de definição do produto e do modelo de negócio. A principal contribuição do estudo foi compreender o papel dos atores nos ecossistemas em estágio inicial de formação e como tais redes são formadas e estabelecidas. Ao final do texto são apontadas sugestões para estudos futuros.

**Palavras-chave:** ecossistemas de *startups*, redes, inovação.

## 1 INTRODUÇÃO

Uma *startup* pode ser caracterizada como uma empresa com modelo de negócios em estágio inicial de construção, orientação para a inovação e que opera em um ambiente de extrema incerteza (Gitahy, 2011), tanto em termos de aceitação dos produtos pelo mercado quanto aos concorrentes e escala do negócio. Essas empresas iniciantes possuem em geral, equipe e recursos enxutos, sendo fundamental o papel dos empreendedores e da rede de relacionamento para arraigar ativos da rede para a empresa.

A perspectiva dos recursos via rede deve ser ampla a fim de incorporar a multiplicidade de tipologias de relacionamentos em que as empresas estão inseridas, como aquelas resultantes de ligações com bancos de investimento, associações profissionais, entidades de apoio e fomento, participação em consórcios de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) patrocinados pelo governo, dentre outros. Tal expansão do domínio de redes interfirmas que fornecem recursos de rede pode permitir uma compreensão mais ampla dos múltiplos caminhos pelos quais as empresas podem obter tais recursos de seu contexto social (Westphal, Gulati & Shortell, 1997). Assim, a capacidade de geração e difusão dessas inovações em determinada área é limitada pelas articulações produtivas e tecnológicas entre as empresas, as universidades e os órgãos estatais de pesquisa e fomento à inovação (Andersen, 1992). Assim, para muitos estudiosos, essa coordenação entre empresas, universidades e governo é um pré-requisito para que se possa desenvolver arranjos produtivos capazes de gerar inovações tecnológicas. De uma forma ainda mais abrangente, Rycroft (2007) chama a atenção para a inovação como fruto da cooperação entre *startups*, o que, em essência, significa encontrar o equilíbrio certo entre ser proposital por um lado, ou seja, ter uma noção clara do que a empresa quer do relacionamento, e ser adaptável do outro, manter a capacidade de aprender com o processo, e ajustando-se às necessidades e requisitos do cliente para que o projeto compartilhado seja bem-sucedido.

Clusters são redes empresariais que se configuram em aglomerações espaciais de firmas, com uma estrutura produtiva local específica, proporcionando vínculos tangíveis e/ou intangíveis, fracos ou fortes entre seus atores (Gulati, 1998). As empresas precisam aprender a interagir e colaborar, o que, em essência, significa encontrar o equilíbrio certo entre ser proposital por um lado, ou seja, ter uma noção clara do que a empresa quer do relacionamento, e ser adaptável do outro, manter a capacidade de aprender com o processo, e ajustando-se às necessidades e requisitos do cliente para que o projeto compartilhado seja bem-sucedido (Rycroft, 2007).

O estudo de redes interfirmas e as alianças estratégicas possibilita entender os mecanismos de trocas e parcerias inter-organizacionais. A inovação pode ocorrer de diferentes formas (OECD, 2005): (a) melhorias incrementais ou inovações radicais; (b) desenvolvimento ou difusão de produtos, processos, práticas de gestão; (c) grau de novidade da inovação para a firma ou para o mercado; (d) desenvolvimento aberto ou fechado. Diante disso, indaga-se: qual o papel das redes de relacionamento e dos ecossistemas no desenvolvimento e difusão da inovação em *startups*? Para responder tal questão, torna-se necessário revisar estudos empíricos de ecossistemas e redes de *startups* a fim de mapear as tipologias de rede e atores que explicam tal processo.

É comum na literatura o enfoque em grandes ecossistemas de tecnologia já estabelecidos, como o do Vale do Silício nos Estados Unidos da América. Contudo, estudar ecossistemas em estágio inicial de formação contribui no processo de compreensão de como essas redes são formadas e sedimentadas ao longo da consolidação dessas aglomerações de *startups* (Paiva, 2000; Schmitt & Wegner, 2004). A comunidade *Minas Up*, localizada no Norte do Estado de Minas Gerais (MG), surgiu em 2013 na cidade de Janaúba, fundada pelo empreendedor Thales Antunes, que em 2017 reuniu mais de 100 empreendedores da região de Montes Claros – MG, segundo reportagem do jornal local Gazeta (<https://gazetanortemineira.com.br/noticias/cidade/moc-lanca-instituto-minas-up-para-fomentar-tecnologias>, recuperado em 26 de julho de 2018). Dada a relevância da comunidade *Minas Up* como cluster de tecnologia no cenário regional, seu estágio de recente formação, bem como a relevância das redes de relacionamento na criação e difusão de inovações tecnológicas, buscou-se explicar o papel das redes de confiança, cooperação e aprendizado no desenvolvimento e difusão de inovações (produto, processos e modelos de gestão) das *startups* do ecossistema.

## **2 APORTE TEÓRICO E PROPOSIÇÕES DO ESTUDO**

Para a análise do problema e objetivos de pesquisa propostos, foram construídas, após revisão de literatura, seis proposições teóricas. Esta seção apresenta as proposições do estudo seguidas do aporte de pesquisas e achados teórico-empíricos que subsidiaram tais proposições. As proposições 1 e 2 relacionam-se a rede de confiança entre *startups*, as proposições 3 e 4 abarcam as redes de cooperação e as de número 5 e 6 são sobre as redes de aprendizado.

*Proposição 1 (P1): quanto mais forte o laço de confiança entre as empresas, maior será o grau de troca de informações e conhecimento entre firmas.*

Redes empresariais são arranjos institucionais que proporcionam a organização eficiente de atividades econômicas, por meio da coordenação das ligações sistemáticas entre firmas com interdependência técnico-produtiva (Carstens & Silva, 2006). Granovetter (1983) aponta que as relações econômicas estão misturadas com as sociais. Assim, as relações empresariais não se dão apenas no campo gerencial, mas também no ambiente onde as transações se realizam (Vale, 2008). Os estudos de Granovetter (1983) apontam que quanto mais fortes são os vínculos entre dois indivíduos da rede, mais similares são. Os vínculos fortes decorrem de laços coesos e frequentemente conectados, ao passo que vínculos fracos surgem de contatos e relacionamentos eventuais e superficiais entre agentes dentro ou fora da rede. Assim, a força

dos laços fortes está na transferência de conhecimentos novos através de “pontes” de transferência de informações que estão fora do grupo de relações cotidianas da empresa. Neste contexto, Vale (2008) ressalta a importância do papel do empreendedor no gerenciamento da rede em busca de vantagens competitivas, posto que ele é o agente capaz de estabelecer pontes (laços fracos) e gerar novas conexões que possam agregar recursos produtivos valiosos.

Os laços de confiança nas redes de inovação facilitam a criação de novos elos entre firmas, Gulati (1998) enfatiza que a proximidade entre empresas por meio de alianças permite que as organizações atuem com mais flexibilidade para criar novas alianças e desenvolvam novas parcerias. Assim, o crescimento da confiança, reciprocidade e as perspectivas de longo prazo dependem da formação de laços fortes (Larson, 1992; Inkpen&Tsang, 2005). As relações de confiança firmadas proporcionam diversos benefícios para as *startups*, inclusive a troca abundante de conhecimento. Para Powell, Koput e Smith-Doerr (1996); Inkpen e Tsang (2005), a disseminação do conhecimento acontece por meio dos atores da rede, sendo vital o papel da confiança. Quanto maior a conexão das redes, maior será a facilidade para obter benefícios relacionados à aprendizagem e conhecimento, bem como a qualidade dos mesmos. Inkpen e Tsang (2005) destacam que a transferência de conhecimentos e recursos está vinculada aos relacionamentos com base na confiança e reciprocidade. Para eles é crucial a confiança entre os parceiros, uma vez que, aumenta a qualidade dos fluxos de recursos (Larson, 1992; Lorenzoni&Lipparini, 1999; Hoang&Antoncic, 2003).

A reciprocidade está ligada ao conhecimento, decorrente da confiança que se estabelece quando as redes possuem objetivos em comum. Rycroft (2007) diz que é com base nos interesses em comum que surgem relacionamentos de confiança e reciprocidade entre as redes de inovação e também em virtude de situações incertas e de alto risco estabelecidas. Rycroft (2007) salienta ainda que as redes de inovação tendem a conquistar o sucesso através de laços com base na confiança e a reciprocidade, e esse sucesso está ligado em partes a algo imensamente valioso hoje em dia, o conhecimento. Ainda nessa mesma vertente, Inkpen e Tsang (2005) ressaltam que, quando o grau de confiança é alto, as empresas não limitam a transferência de conhecimento para seus parceiros e, por sua vez, investem mais em recursos de aprendizagem. Os autores salientam que, com o passar do tempo, a confiança entre as organizações tende a crescer, e essa confiança, reduzirá confrontos entre as empresas e também consistirá em recurso de capital social.

*Proposição 2 (P2): quanto maior o grau de confiança entre os atores da rede, maior o número de alianças para inovação.*

Segundo Becerra (2008); Bangens e Araujo (2002); Perez, Whitelock e Florin (2013), o convívio constante entre os parceiros é um facilitador para a construção da confiança e, por conseguinte, na troca de informação e conhecimento. Para Gulati (1998), além de promover o compartilhamento de informações, a confiança também atua propiciando interação social e percepção mais flexível entre os parceiros. A partir disso, pode-se inferir que quanto maior a interação entre as empresas, maior será o compartilhamento de informações entre as mesmas, pois essa troca constante intensifica o grau de confiança entre as *startups* e reduz as incertezas sobre as alianças estabelecidas. O compartilhamento de informações e conhecimento além de ser um processo gradativo dependerá de como as empresas se relacionam. Inkpen e Tsang (2005) ratificam que ao decorrer do tempo a tendência é que a confiança fique mais sólida, de maneira que os membros da rede se sintam mais dispostos para transmitir conhecimento entre si. Dyer e Singh (1998), Inkpen e Tsang (2005) dizem que as organizações estão mais seguras para transferir conhecimento valioso e aceitar riscos em relação aos concorrentes, quando os relacionamentos se constituem na base da confiança (Dye, Singh, 1998; Inkpen&Tsang, 2005). A complexidade e abundância das relações de troca de informações se darão de acordo com o nível estabelecido de confiança. (Saxenian, 1991; Lorenzoni&Lipparini, 1999; Hite, 2000; Hoang&Antoncic, 2003). Dessa forma, se o grau de confiança é menor o conteúdo compartilhado tenderá a ser menos enriquecedor.

*Proposição 3 (P3): a presença de organizações já estabelecidas (reconhecidas) no mercado dentro da rede do ecossistema aumenta a probabilidade de difusão de tecnologias e recursos para as startups.*

Quando há reciprocidade por parte das *startups* a contribuição para o crescimento geral é maior e é essencial que essas contribuições sejam constantes para que não haja instabilidades entre as redes. Segundo Lee, Park G., Yoonc e Park J. (2010), A confiança recíproca possibilita relacionamentos com base na cooperação e, conseqüentemente, impactam positivamente no resultado final das empresas. Um intermediário pode facilitar na criação de uma base dessa confiança, no entanto, é imprescindível que os

membros busquem evolui-la. A confiança mútua garante que seus parceiros não se beneficiarão de suas fragilidades e vice-versa. (Barney, Hansen, 1994; Gulati, 1998).

Alguns estudos (Oukes, Raesfeld&Groen, 2017; Shan, Walker &Kogut, 1993) apontam a relevância das relações cooperativas entre empresas iniciantes (*startups*) e empresas já estabelecidas no mercado, como as grandes empresas, especialmente em indústrias emergentes, na difusão de tecnologia e transferência de recursos. Um relacionamento com uma organização estabelecida deixa uma *startup* vulnerável ao poder de seu parceiro, porque o último pode se afastar do relacionamento sem dificuldade. Além disso, uma maior disponibilidade de opções geralmente resulta em um nível de cooperação menor. A importância da posição da rede no poder estrutural de uma organização destaca que a relação de poder entre *startups* e organizações estabelecidas não existe isoladamente, mas afetada por seu portfólio de relacionamentos, ou seja, as alternativas em que eles estão envolvidos. (Oukes, Raesfeld&Groen, 2017). Os recursos de grandes empresas apoiam a inovação em empresas menores afiliadas. Especialmente em indústrias emergentes, pode haver muitas oportunidades de cooperação entre pequenas empresas iniciantes e de grande porte, a fim de explorar transbordamentos tecnológicos e transferir recursos para a comercialização de produtos. Se a cooperação aumenta a inovação inicial, empresas grandes e pequenas podem ser vistas como mutuamente dependentes e não antagônicas (Shan, Walker &Kogut, 1993).

Porém, identificou-se também que um relacionamento com uma organização estabelecida deixa uma *startup* vulnerável ao poder de seu parceiro, porque esse parceiro pode se afastar do relacionamento sem dificuldades. Além disso, uma maior disponibilidade de opções de parcerias para a empresa de menor porte geralmente resulta em um nível de cooperação menor. A importância da posição da rede no poder estrutural de uma organização destaca que a relação de poder entre *startups* e organizações estabelecidas não existe isoladamente, mas é afetada por seu portfólio de relacionamentos, ou seja, as alternativas em que eles estão envolvidos. (Oukes, Raesfeld&Groen, 2017).O tamanho de uma *startup* deve estar relacionado tanto ao número de relacionamentos quanto à saída de inovação. Primeiro, o tamanho mede a capacidade da empresa de formar relacionamentos. Powell e Brantley (1991) descobriram que a frequência de cooperação entre empresas aumenta com o tamanho.

*Proposição 4(P4): os enlaces de organizações reconhecidas no mercado com startups aumentam a probabilidade de inserção dessas empresas nascentes no mercado.*

As *Startups* desempenham um papel importante na exploração de novas áreas tecnológicas e dependem de outras empresas para muito do seu conhecimento tecnológico (Almeida &Kogut, 1997). Powell et al. (1996) postulam a existência de “Redes de Aprendizagem”, e sugerem que a participação em redes de alianças de P& D facilita o crescimento de novas empresas de biotecnologia. Quando se tem estudos de caso em profundidade, também fornece uma ilustração rica de aprendizado entre alianças ou parceiros de rede (Por exemplo, Inkpen&Crossan, 1995; Doz, 1996). A medida que as *startups* aumentam de tamanho, lhes são fornecidas maiores oportunidades de aprender com fontes externas. Estudos na área de estratégia internacional apontam para a relação entre escopo geográfico e aprendizagem (Porter, 1990). Independentemente da motivação inicial, geralmente envolve alguma forma de transferência de conhecimento em todos os colaboradores (Griffin, 1989; Kale& Singh, 2000). Pesquisas empíricas recentes fornecem algum suporte para a noção de que o uso repetido de alianças pode resultar no aumento de capacidades firmes para aprender com estes mecanismos (Anand&Khanna, 2000).As *Startups* têm um importante papel na exploração de novas áreas tecnológicas, que segundo Almeida e Kogut (1997) seu conhecimento tecnológico depende muito de outras empresas. Na medida em que as *startups* conseguem aumentar seu tamanho, maiores oportunidades de aprendizado com fontes externas lhes são oferecidas, o que denomina-se as chamadas “Redes de Alianças”. Hamel e Doz (1989) sugerem que as alianças deveriam ser vistas como grandes oportunidades de aprendizado.

*Proposição 5 (P5): quanto maior a interação com outras empresas, maior será o grau de aprendizagem e crescimento nas startups.*

Quando se trata de “Redes de Aprendizagem”, Powell et al. (1996) sugerem que a participação em redes de aliança de Planejamento e Desenvolvimento, facilita o crescimento de novas empresas de biotecnologia. Alguns estudiosos (Como Kogut, 1988; Hamel, Doz&Prahalad, 1989; Cohen &Levinthal, 1990; Hamel, 1991) discutem as características das alianças e seus participantes que facilitam o fluxo de tecnologia capacidades e outros conhecimentos entre parceiros e descreveram o uso de alianças por empresas para adquirir capacidades baseadas em tecnologia dos parceiros nessa rede. Alianças podem servir a outros

propósitos, no entanto, e trabalhos recentes sobre alianças e o papel do conhecimento específico da firma na estratégia da empresa sugere motivos adicionais e efeitos de formação de alianças.

As organizações perceberam vantagens quando se coloca em ação as entidades particulares, onde mostram que os funcionários podem gerar e utilizar conhecimentos, seja interna ou externamente, usando como referência as comunidades virtuais que constituem os principais blocos de construção para criar valor (Bergman, 2014). Van de Vrande (2009) afirma que para gerar a criação de valor, é necessário nutrir relações e incentivar aquisições de conhecimento através da abertura de novos canais de comunicação, mantendo a propagação de novas ideias. Eisenhardt e Tabrizi (1995) discutem que a melhor estratégia quando relacionada com o planejamento de riscos, é a maximização do desempenho, pois o aprendizado oferece decisões eficazes que podem levar a um alto desempenho. Os processos de aprendizagem estão sujeitos a algumas limitações importantes, como é bem conhecida, a aprendizagem tem de lidar com a experiência confusa e o complicado problema de equilibrar os objetivos concorrentes de desenvolver novos conhecimentos, explorando as competências atuais em face de tendências dinâmicas para enfatizar uma ou outra. É importante entender o crescimento dos processos de aprendizagem das *startups*, mais precisamente dos empreendedores, que são fundadores das empresas *startups*, pois a partir do momento que este crescimento é trabalhado dentro da empresa, o grau de desempenho pode aumentar gradativamente de acordo com a intensidade dos processos (Estay, 2013).

As formas pelas quais as organizações abordam esses problemas por meio da simplificação e especialização apontam que as imperfeições da aprendizagem não são tão grandes a ponto de exigir tentativas de abandonar as capacidades de aprendizagem das organizações, mas que essas imperfeições sugerem certo conservadorismo nas expectativas (Levinthal, 1993). A aprendizagem por tentativa e erro, não apenas resulta em custos de atividades que buscam identificar influências como a experimentação ou a contratação de especialistas, mas também pode acarretar em um atraso inaceitável no mercado.

O Anand e Khanna (2000) apontam que as redes de aprendizado fomentam algum tipo de suporte para demonstrar que o uso repetido entre redes de aliança, pode resultar em maiores capacidades que visam o aprendizado com tais mecanismos. Já Inkpen e Crossan (1995) mostram estudos de caso onde apresentam rica aprendizagem entre aliança ou parceiros de redes. Baseando-se nas redes tradicionais de relações pessoais influenciavam o desempenho dos empreendedores, na qual fornecia um conjunto amplo de recursos, apoiando a conquista por objetivos. Isso fez com que Klyver (2008) indagou que existe a necessidade de entender como os empreendedores aprendem com interações e relações com outros empreendedores em um nível de mais profundidade, visto que a aprendizagem empreendedora a partir da rede, parte deste conceito de interação. Griffin (1989) observou que os colaboradores buscam de alguma forma envolver uma transferência de conhecimentos entre eles independentemente da motivação inicial, visto que seria benéfico a troca destes conhecimentos para que pudessem facilitar o melhor aprendizado.

Johanson e Vahlne (2003) fomentam que apesar da existência de vários trabalhos mostrando que o conhecimento acelera o crescimento de *startups*, tem-se menos trabalho empírico sobre os meios que podem apoiar a aquisição de conhecimento. Malerba (2010) indaga que os elementos que permitem conhecer a aquisição como exemplo que pode promover o aprendizado empresarial, é particularmente importante quando se trata da alta tecnologia dentro de uma startup. Wang e Noe (2010) relatam pesquisas que reconhecem o papel do conhecimento na transferência, recombinação e criação de novos conhecimentos, facilitando para empreendedores na aquisição de conhecimento e na criação de caminhos importantes para o aprendizado. Nas organizações, com ênfase em *startups* de alta tecnologia, a aquisição de conhecimento como forma de aprendizagem empreendedora pode ser um fator fundamental que está intimamente relacionado a TI (Tecnologia da Informação), podendo ser conceituada como condição inicial necessária e requerida para inovação no nível individual e organizacional (Wang e Chang, 2005).

*Proposição 6 (P6): quanto maior a diversidade e número de atores do ecossistema das startups, maior o grau de desenvolvimento e difusão de inovações para as startups.*

O tipo de empresa e seu porte também infere no quanto esse ecossistema pode gerar inovação. Grandes empresas iniciantes possuem mais recursos para atrair mão de obra de qualidade, suportar choques aleatórios no ambiente externo e levantar mais capital para operação, produção e expansão (Bruderl, Presendorfer & Ziegler, 1992, apud Galope, 2014).

Segundo Teece (1986) essas empresas também são mais propensas a possuir ativos complementares especializados para comercializar com sucesso uma nova produção técnica ou protótipo do produto. Em

alguns casos, como quando a inovação é sistêmica, os ativos complementares podem ser outras partes de um sistema. Nesse aspecto, os inovadores raramente inovam sozinhos. Eles tendem a se unir em equipes e coalizões baseadas em "confiança rápida", aninhadas em comunidades de prática e incorporadas em uma densa rede de interações.

Laursen e Salter (2006) dizem, em seu estudo que o modelo schumpeteriano de empreendedorismo solitário, foi substituído por um quadro de cooperação entre diferentes atores que trabalham para exploração comercial de uma nova ideia, e que dependem inteiramente da interação entre esses atores. Os autores dizem ainda que o foco em abertura e interação em estudos de inovação reflete uma tendência mais ampla em estudos de comportamento de empresas que sugerem que a rede de relacionamentos entre a empresa e seu ambiente externo pode desempenhar um papel importante na formação do desempenho. Ahuja (2000, p. 425) considera que os "laços diretos e indiretos influenciam a capacidade de inovação de uma empresa, mas que a eficácia dos laços indiretos é moderada pelo número de laços diretos da empresa". Dessa forma Rosenkopf e Nerkar (2001, apud Laursen e Salter, 2006) exploram essa ideia a partir das fronteiras organizacionais e tecnológicas e concluem que os processos de busca que não ultrapassam as fronteiras organizacionais geram efeitos menores na evolução tecnológica posterior, indicando que o impacto é maior quando abrange as fronteiras organizacionais e tecnológicas.

Powell, Koput e Smith-Doerr (1996, apud Laursen&Salter, 2006) avaliam a contribuição da colaboração para a aprendizagem e o desempenho, mostrando que as empresas inseridas em redes ricas em benefícios possuem maior desempenho inovador. E dizem ainda que é importante um comportamento aberto das empresas na busca de oportunidades inovadoras e sugerem que as diferenças de desempenho entre as organizações podem ser atribuídas a esse comportamento.

### **3PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O estudo é de natureza explicativo-descritiva onde visa-se explicar e descrever o papel das redes de confiança, cooperação e aprendizado no desenvolvimento e difusão de inovações (produto, processos e modelos de gestão) das *startups* que compõe o ecossistema *Minas Up*. Adotou-se então, por meio de um estudo de caso, a metodologia explicativa, a fim de que por meio dos indicadores da rede de inovação, seja estabelecido os relacionamentos entre os atributos da rede e as características do ecossistema de inovação do cluster. A pesquisa também contém caráter descritivo, decorrente da consequente descrição dos fatos e relações entre os atores das redes analisadas por meio de entrevistas.

O ecossistema objeto desse estudo é o *MinasUp*, comunidade de *startups* de Montes Claros – MG, bem como as *startups* que compõe esse ecossistema. A definição da população de *startups* deu-se por meio da metodologia bola de neve (Vinuto, 2016), partindo das indicações dadas por membros que participam da organização dos encontros e eventos do ecossistema, seguida da confirmação dada pelas *startups* entrevistadas. Dentre as *Startups* procuradas para participar do estudo, um total de 13 (treze) aceitaram. No entanto, dessa população foi realizada entrevista somente com cinco empresas, pois as demais não se dispuseram de tempo para receber o pesquisador. Para efeito de sigilo, foram criados nomes fictícios para todas as *startups* que participaram do estudo.

Optou-se por adotar entrevistas semiestruturadas como análise qualitativa do estudo, que foram realizadas pessoalmente ou via *Skype* com os proprietários das *startups*. As entrevistas foram tratadas por meio de análise de conteúdo, tendo como base as proposições e o referencial teórico levantado. Por questões de sigilo, os seguintes nomes fictícios foram criados para as startups: Antarius, Friends Social, Monetiza, Dolt e Agrarium

### **4RESULTADOS**

De acordo com as entrevistas, percebe-se que a criação do ecossistema *Minas Up*, aproximou as redes da região, possibilitando a transferência de conhecimento, redução das incertezas no desenvolvimento e difusão de tecnologias. Para o empresário da Monetiza "Você precisa se aproximar para quando necessitar acionar algum recurso ter quem possa te ajudar e vice-versa. É um "ganha-ganha" dos dois lados e isso acontece com frequência lá". A empresária da Dolt também menciona a contribuição do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e de empresários ligados a *Minas Up* com quem estabeleceu laços e adquiriu conhecimento para desenvolvimento do seu software. Dessa forma, as trocas de informações e conhecimentos são constantes e cada vez mais valiosas, facilitando até mesmo a busca de

parcerias. Segundo o Empresário da Antarius “É fundamental a empresa compartilhar (...) as Universidades, Centros de Pesquisa, todas contribuem (...) a gente participou de um programa da FIEMG (Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais) que contribuiu muito, fui a uma caravana em BH e tivemos muitos ganhos”. O empresário da Friends Social diz que “A *Minas Up* sempre participa de encontros, conhecendo outras pessoas, amplia as networks.”

O empresário da Antarius vincula a confiança com a troca de conhecimentos, aprendizado e difusão de tecnologias, porém, não menciona que algum membro da rede atuou estrategicamente no desenvolvimento conjunto da inovação da *startup*, ainda assim, o ecossistema é de relevante importância para os envolvidos. A Agrarium, em visita a Israel, destacou que lá as empresas atuam no fortalecimento dos laços e da confiança, importam com o desenvolvimento da tecnologia e incentivam o surgimento de novas *startups*, mesmo essas sendo futuras concorrentes. Sempre com um objetivo maior de resolver os problemas de modo geral. O empresário menciona também que esteve em Santa Rita “lá você chega e aprende, porque vê todo mundo fazendo, faz com que eu consiga ajudar uma empresa que é minha concorrente (...) mas que nesse momento eu posso ajudá-la e ela pode me ajudar de outra forma”.

A participação de encontros em outros ecossistemas faz com que as empresas absorvam conhecimentos e coloquem em prática dentro do *MinasUp*. O empresário da Agrarium menciona que em visitas a São Pedro Valle percebeu uma cultura diferente “com happy hour, palestras, dinâmicas, lá no início nós tivemos muitas dinâmicas de grupo até chegar em um ponto bom de cultura, o ponto de compartilhar”. Essa interação social faz com que as *startups* estabeleçam confiança umas com as outras e consequentemente veem de forma mais flexível a criação e fortalecimento dos laços.

Percebe-se uma distância cultural dos ecossistemas de fora com o ecossistema do norte de Minas, uma vez que, os outros ecossistemas acreditam que o compartilhamento de recursos e informações bem como a aproximação e formação de laços traz benefícios e impactos positivos no resultado final das *startups*. Com base no ecossistema de Israel e no ecossistema do São Pedro Valle, observa-se que para um ecossistema *Minas Up* evoluir e consequentemente as *startups* envolvidas, é necessária uma ruptura na resistência existente em não dar o apoio necessário as *startups* que estão surgindo no mercado.

Apesar da grande importância do *MinasUp* para a troca de conhecimento e experiências, nota-se que as *startups* só compartilham recursos e informações quando há um interesse individual por trás, quando tem um ganho. Isso se comprova na fala do empresário da Friends Social “quando eu entrei nesse negócio de ecossistema, eu entrei para aprender mesmo, se eu não conversar e não expor minhas coisas as pessoas não expõem também”. Existem muitas *startups* resistentes em formar laços e compartilhar conhecimentos e experiências com outras empresas, pois acreditam que ao compartilhar ficarão vulneráveis aos concorrentes. O empresário da Agrarium frisa que “em Montes Claros possui uma tradição relacionada à concorrência das empresas, que acabam não participando de eventos ou impedindo que outras empresas participem”.

Segundo os empresários, em outros ecossistemas percebe-se uma relação mais voluntária, pois acreditam que é benéfico o conhecimento como um todo, já aqui na região, nota-se que as empresas somente veem como uma oportunidade interessante esse compartilhamento de conhecimentos se houver interesses em comum. O empresário da Agrarium cita que se você participa de um programa de aceleração em Montes Claros, “mas não tem uma base de empresas que possam dar oportunidades para que essas empresas se insiram no mercado, você não consegue fortalecer para que essas empresas novas vingam ou viam um bom produto”. O *Minas Up* precisa de mais incentivo para ter uma atuação mais incisiva entre as *startups*. As contribuições das entidades e instituições ainda são poucas. Segundo o empresário da Monetiza “O que tem do ensino ajudando a comunidade a crescer ainda é pouco (...) são as empresas que são as grandes participantes”. Essa dificuldade faz com que o ecossistema caminhe paulatinamente para conseguir seus objetivos. Com base nas entrevistas realizadas, percebe-se que uma maior participação de todos propiciaria no fortalecimento da confiança e consequentemente, maiores oportunidades enriquecedoras de compartilhamento de informações e recursos para as *startups* que estão dentro do ecossistema. O ecossistema possibilitou a aproximação e desenvolvimento de alianças com base na confiança estabelecida. A empresa Friends Social afirma “foi a partir do ecossistema que eu conheci várias pessoas ou praticamente todas que eu estou mexendo hoje (...) a *Minas Up* tem grande influência no sucesso que a Friends Social está tendo, teve a participação de praticamente todos”. Segundo ele o ecossistema facilitou o desenvolvimento dos networks e criação de alianças.

Através de entrevista, o fundador da Antarius falou um pouco sobre a participação na *MinasUp*, onde

diz que foi fundamental no sentido de mostrar que não estavam sozinhos através desse ecossistema. A cooperação entre as empresas que fazem parte da *MinasUp*, segundo o proprietário, se dá através de reuniões semanais e até mesmo informalmente através de um grupo no aplicativo WhatsApp, onde os integrantes compartilham determinados pontos de negócios, políticas, divulgações, onde há pessoas que têm vários tipos de experiências e as trocam. Ao falar sobre a contribuição da *MinasUp* para o desenvolvimento de suas habilidades, o proprietário da empresa Antarius, cita como desenvolveu a sua gestão comparado há dois anos atrás, onde ele acredita que houve uma evolução de 100%. Isso se deu através do conhecimento adquirido através da cooperação entre os participantes da *MinasUp*: “No começo a gente não sabia o que é Startup”. Também é citada a cooperação entre ele e atores específicos:

É mais como uma conexão mesmo, exemplo é a empresa Monetiza que alguns anos ele vem ajudando com dicas de negócio para gente, tem a empresa Agrarium, também do *MinasUp*, ele participa com a gente, sempre que pode dá alguma dica para gente sobre programa e etc. e eles são muito bem-vindos para a gente e servem como inspiração. (Antarius, 2018)

Ainda sobre o *MinasUp*, é possível identificar, através da visão da empresária, uma ação mais interna do que externa: “O ecossistema tem que ser para fora. Não tem uma visão sistêmica gestão de excelência.”. Quanto à inovação do seu produto, a proprietária fala que, na sua visão, essa inovação se dá de maneira individual, e que pode haver o auxílio do desenvolvimento através do feedback de clientes e funcionários, o que leva a entender que não há uma difusão de tecnologia por parte dos participantes do *Minas Up* para desenvolvimento do produto da Dolt. Ao entrevistar o proprietário da Monetiza se identifica o desenvolvimento do seu produto através do feedback de seus clientes, muitos desses clientes sendo parte do *Minas Up* ou passando o contato da Monetiza para potenciais clientes. Ainda sobre o *MinasUp*, ao ser perguntado sobre as reuniões para troca de experiências, o empresário diz que não há contribuição em nível estratégico, e sim troca de ideias, e que isso é relevante principalmente para empresas que estão no seu início, onde podem mostrar o que está sendo feito, identificar os erros e o que podem fazer para auxiliar no crescimento e desenvolvimento. As parcerias estratégicas entre empresas que participam do *MinasUp*, segundo o CEO da Monetiza, ocorrem de forma natural. Através da network adquirida pela participação no ecossistema, há uma cooperação mútua, onde, quando se precisa de algum produto/serviço, são priorizadas as empresas que fazem parte desse ecossistema: “É mais fácil aproximar essas pessoas que estão lá, priorizar essas pessoas e automaticamente eles vão te procurar também quando precisar. É um ganha-ganha dos dois lados e isso acontece com frequência lá.”

Em relação ao *MinasUp*, o proprietário da Friends Social o avalia de forma positiva: “foi a partir dele que conheci todas as pessoas com quem mexo hoje, fiz parcerias, se não fosse pelo *Minas Up* eu não estaria dando essa entrevista”. Ele cita como pontos positivos do ecossistema a troca de ideias e o compartilhamento de experiências, conhecimento e informação. Em contrapartida ele cita alguns pontos negativos: “O ponto mais negativo do ecossistema é a imaturidade do grupo, das pessoas, jovens sem experiência de nada, deveria haver um processo seletivo.” (Friends Social, 2018). Através dessa fala identificamos que no ecossistema analisado há uma deficiência quanto a quantidade de informações que podem ser trocadas devido a falta de experiência de alguns dos seus integrantes, porém identifica a possibilidade de desenvolvimento por parte dessas pessoas inexperientes, uma vez que terão contato com empresas mais estruturadas.

Através da entrevista com o empresário da Agrarium é possível se identificar a existência de apoio e troca de experiências dentro do ecossistema, porém ele diz que as suas visitas a outros ecossistemas trouxeram experiências mais agregadoras do que as existentes na *MinasUp*. O representante da Antarius fala em sua entrevista sobre o apoio das instituições de ensino “As universidades, centros de pesquisa, todas contribuem, a empresa ainda não teve nenhuma parceria nesse sentido, questão de contrato.”. O empresário exemplifica a sua fala citando sobre quando ele participou de um programa da FIEMG, onde diz que houve grande contribuição para a sua empresa: “esse tipo de programa mesmo que vem do governo acaba ajudando muito.”. O empresário finaliza a sua fala dizendo que, principalmente para os novos entrantes, o conhecimento necessário é adquirido principalmente através da experiência, que isso é construído ao longo do tempo e que o network que você possui é fundamental para esse desenvolvimento. A partir dessa fala conseguimos identificar a visão do proprietário sobre a cooperação entre as organizações, onde o compartilhamento de experiências e esclarecimento de dúvidas, todos esses se dão através da cooperação entre esse network propiciado principalmente pela *MinasUp*.

A proprietária da empresa Dolt inicia a sua fala citando sobre quando soube que o SEBRAE iria



organizar o *identidade start up*. O projeto *Identidade Startup Sebrae Minas* foi criado para desenvolver e fortalecer o segmento no estado, por meio de ações de articulação institucional, mapeamento do ecossistema, incentivo e capacitação para os empreendedores de *startups* (<http://g1.globo.com/minas-gerais/especial-publicitario/sebrae/historias-de-sucesso/noticia/2015/08/identidade-startup-sebrae-minas.html>, recuperado em 24, julho, 2018). Pode se identificar através dessa fala a cooperação entre a Dolt e a instituição de ensino SEBRAE, pois há essa abertura para participação de novos projetos para as empresas por parte do SEBRAE: “O SEBRAE nos levou aos dois eventos. Acho que foi o maior ganho identidade de Startup.”

Em relação à interação com ecossistemas diferentes que possibilita acesso a outras comunidades, o representante da startup Monetiza fala sobre o SEBRAE: “O único ator que vejo no nosso ecossistema que faz e tem feito isso na prática é o SEBRAE que tem feito que as empresas locais interajam com empresas de outros ecossistemas”. Identifica-se também através da fala do empresário a cooperação com as instituições de ensino, como SEBRAE, FUNDETEC, Unimontes, Faculdades Santo Agostinho e FIPMOC. Em entrevista com o proprietário da Friends Social há identificação da cooperação entre a empresa e o SEBRAE, onde foram apresentadas modelagens que auxiliam a gestão, mas ele optou por não as adotar, uma vez que obteve conhecimento empírico através da sua experiência no mercado desde seus 15 anos de idade: “Às vezes pode dar uma base, mas pra quem já tem experiência nesse mundo off-line não vejo muita necessidade nesse tipo de coisas (...)”

Em entrevista com o proprietário da Agrarium, é citado como principais atores instituições, rede de comércio e o SEBRAE. Porém, na visão do empresário, esse suporte dado pelo SEBRAE, por exemplo, não propicia um suporte para as *Startups* de maneira a diferenciá-las das empresas convencionais: “O SEBRAE ainda aqui é mais pra empresa, chega dentro de uma instituição e ainda tenta colocar o processo de empresa, porque a própria instituição não vê ainda uma *startups* como um modelo de saída.”. O Empresário compara a cidade de Montes Claros com os demais locais nos quais ele visitou, onde a cooperação se dá de maneira diferente:

Eu acredito muito que quem influencia a experiência de outros ecossistemas, o movimento que está sendo feito fora de Montes Claros, MOC está muito distante do que acontece em BH. Porque aqui só existe o Minas Up que faz isso, que faz com que eventos aconteçam periódicos para que as pessoas possam ir em movimento em outra unidade. (Agrarium, 2018)

O *Minas Up* intermediou as alianças entre os membros com base na confiança que foi se firmando ao longo do tempo, essa confiança fez com que os envolvidos propagassem suas tecnologias entre si. Através das alianças, as empresas se sentem mais seguras em compartilhar o conhecimento. Para o empresário da Antarius “(...) temos o grupo de WhatsApp, o pessoal compartilha determinados pontos de negócios, uma política, o grupo ajuda nisso, a divulgar. (...) acaba ajudando muito, as pessoas que tem vários tipos de experiência e as trocam”. Logo, essas empresas desenvolvem uma relação de confiança duradoura que vai se alimentando de acordo com o aumento dessas interações.

Um ecossistema terá forças se mais empresas estão envolvidas e com o mesmo pensamento. É necessário que as *startups* e instituições formem alianças e confiem mais umas nas outras, que estejam engajadas para que o ecossistema evolua. Você precisa de aliados fortes para se sobressair diante o mercado. O empresário da Agrarium enfatizou que não é só pisar e seu negócio estará pronto, é necessário ter apoio forte, ter aliados. A formação de alianças com as instituições proporcionou ao *Minas Up* contribuições efetivas para evolução do ecossistema. A empresária da Dolt menciona a contribuição do SEBRAE e de empresários ligados a *Minas Up* com quem estabeleceu alianças e adquiriu conhecimento para desenvolvimento do seu software. Porém, verifica-se que as instituições seguem os comportamentos da região, voltados para o comércio industrial e acabam não tendo tanto foco para o mercado de *startups*. Por conseguinte, há uma dificuldade do ecossistema para aproximar as *startups*, bem como desenvolver atividades e programas para atrair um maior número alianças.

Segundo o proprietário da Antarius, é importante que a empresa tenha o hábito de compartilhar com suas parcerias, e afirma que as Universidades e Centros de Pesquisa, por exemplo, contribuem para as empresas, porém, o empresário diz que sua empresa ainda não tem este tipo de parceria, e afirma ter participado de um programa da FIEMG, onde obteve muitos ganhos que contribuíram para sua empresa. Como exemplo de atores que contribuem com a empresa, o empresário cita a startup Monetiza e a Agrarium, como conexões que auxiliam sempre que podem com dicas e que servem como inspiração para a empresa. O proprietário da empresa Friends Social afirma que desde os 15 anos de idade vem adquirindo experiência

mexendo com empresários, e tem para si que o maior aprendizado quando se mexe com o aplicativo como o Friends Social é pela inovação, pois é tudo muito novo. Sobre o ecossistema, o proprietário diz que fez muitas parcerias durante esse processo, e afirma que este foi bastante benéfico, pois contribuiu para seu conhecimento e para compartilhar de suas experiências. “O bacana do Ecossistema é a troca de ideias e o compartilhamento de experiências, conhecimento e informação.”

Em relação à empresa Monetiza, o proprietário diz que o Ecossistema *Minas Up* facilita a captação de parceiros, investidores e na busca por empresas inseridas em outras comunidades e conta que várias empresas se juntam para disseminar conhecimentos entre os empresários, para trocar ideias e poder conversar entre si, mostrar o que tem sido feito e o que pode ajudar a crescer e se desenvolver. “É um momento de conversa uns com os outros, empresário para empresário, momentos mais primorosos, de ensinar, mostrar o que está sendo feito”. A proprietária da empresa Dolt conta que o SEBRAE levou a empresa para participar de dois eventos, onde tiveram muito ganho, com o projeto *Identidade de Startup* e complementa dizendo que teve aprendizado com outras empresas. A Agrarium conta que no período em que esteve em Catar, Santa Rita, percebeu que a cultura local que construíram facilita o aprendizado, pois você aprende vendo outros fazerem. A partir dessa cultura, as empresas conseguem ajudar umas as outras, ocasionando formas de parcerias entre si. “Você não precisa ler um livro de *startups* para entender o que os caras fazem, você faz porque vê todo mundo fazendo, começa a introduzir e aprender aquela cultura.”. Em relação aos atores que estão envolvidos estrategicamente, o empresário diz que somente o *Minas Up* realiza eventos periódicos para que as pessoas possam ir em movimento em outra unidade e afirma que cada evento tem algo diferente para se descobrir e aprender.

Em relação à formalização do Instituto MinasUp, o proprietário da empresa Antarius afirma que foi fundamental para sua empresa, pelo fato de ter um Ecossistema de Startup dentro da cidade (Montes Claros), o que facilitou para que pudesse ter um direcionamento. O empresário ressalta a importância de se ter o conhecimento para o negócio, mesmo que este não seja adquirido de imediato, pois é a partir das experiências no mercado e da rede de Network, é que se ganhará conhecimento para a empresa. “Uma dica que eu dou para o pessoal que está começando, é construir esse conhecimento ao longo do tempo e também com o network que é fundamental.” O empresário afirmou que atualmente está morando em Belo Horizonte e por isso não está participando de reuniões que aconteciam semanalmente com outras empresas, onde compartilhavam sobre determinados pontos de negócios, sobre alguma política, e demais experiências vivenciadas através de um grupo de WhatsApp, na qual facilitava bastante esse compartilhamento, pois o empresário acredita que isso é fundamental para as empresas, como podemos observar nas afirmações dele já citadas.

Sobre a aprendizagem, o proprietário da empresa Monetiza afirma que na Incubadora da Universidade Estadual de Montes Claros – Unimontes teve muito conhecimento sobre startup, negócios, modelagem do negócio, onde fez com que despertasse um sentimento empreendedor e vontade de solucionar problemas. O empresário complementa dizendo que já passou por outras *startups* e adquiriu muito conhecimento de validação, pesquisa de mercado e experiência na startup, o que contribuiu para que pudesse desenvolver sua empresa no mercado. Segundo o fundador da empresa Agrarium, a partir de pesquisa junto ao mercado, eles puderam criar uma plataforma voltada ao agricultor, que permitisse o controle da sua irrigação à distância. Estabelecendo contato com outras empresas de inovação tecnológica, a ideia conseguiu se expandir em um produto que poderia alcançar o potencial que o mercado apresentava. A participação nos programas como o FIEMGLab e de outro programa, realizado pelo Banco do Nordeste, mostraram-se cruciais para o amadurecimento da plataforma.

Um dos sócios fundadores da Antarius, diz que participar de programas com outras *startups*, como o ecossistema *Minas Up*, foi fundamental para a inserção da empresa em uma rede de inovação, com a possibilidade de compartilhamento de ideias e dicas sobre os negócios. “Às vezes achamos que no norte de Minas a gente tem impressão que só existe tecnologia fora, ter um ecossistema dentro de Montes Claros foi fundamental”. O fundador da startup Monetiza garante que ter participado da incubadora da Universidade Estadual de Montes Claros (Unimontes) e de ter “passado” por outras *startups*, ele conseguiu um conhecimento proveitoso para o seu próprio negócio. O empresário menciona que passou por outras *startups* e ganhou muito conhecimento de validação, de buscas, pesquisas de mercado, como já citado. “Trouxe todo conhecimento que já tinha para a Monetiza e comecei desenvolvê-la, diferente das outras”. O empresário da Agrarium fala sobre o conhecimento que adquiriu com a participação nos programas e a relação da empresa

com outras *startups*. Ele cita que devido a participação no programa da FIEMG e posteriormente do Banco do Nordeste, foi possível que pudessem participar de um evento com o ecossistema empresarial de Israel e pontuou o que mais ficou evidente nesse contato: a distância tecnológica.

[...] ficou evidente pra gente essa distância tecnológica e a distância do pensamento de mercado que o Brasil tem que o norte de Minas tem e o que Israel tem. Poderia falar aqui de uma distância de dez anos ou mais. A gente viu lá que as empresas estabelecem não uma oportunidade pra elas, mas como um incentivo, ela tem um espírito de patrocinar, digamos assim, entre aspas, novas iniciativas não só na área que ela atua. (Agrarium, 2018).

O fundador da Friends Social fala sobre a importância que a *Minas Uptem* na rede de empresas inovadoras e na região do Norte de Minas, sobre a troca de informações, experiências e da formação de network, onde “[...] O ‘bacana’ do Ecossistema é a troca de ideias e o compartilhamento de experiências, conhecimento e informação.” (Friends Social, 2018). O proprietário da Monetiza, ao falar sobre o seu modelo de gestão relaciona o seu cliente e seu produto, onde o experimento é a metodologia que mais utiliza, sobre a forma como o cliente utiliza e o feedback que eles recebem, o que proporciona a inovação da plataforma. Já o empreendedor da Agrarium atenta para as oportunidades que a empresa recebeu em seus primeiros meses de desenvolvimento e o quanto isso é bem desenvolvido em Israel, onde o sentimento é de cooperação e não pautado apenas na concorrência “[...] você precisa do apoio forte da Indústria. É uma das coisas que o Fiemglab tenta fazer. Tanto é que um dos pilares deles é a conexão, basicamente é tentar aproximar as indústrias das *startups* [...]” (AGRARIUM).

A Agrarium afirma que a participação dos atores como as faculdades e empresas, que como a sua empresa, surgiram do desejo empreendedor quando aluno, são pontos chave para o desenvolvimento e incentivo do empreendedorismo na região e dentro das próprias universidades e faculdades. O empresário cita que as faculdades têm um papel muito atuante, eles possuem dois sócios que são professores da Facit. “As universidades estão observando como empresas, estão vendo uma importância de incentivo ou empreendedorismo nas universidades”. O proprietário da Monetiza cita diversos atores para o fortalecimento do ecossistema *Minas Up*, tanto universidade e faculdades, professores quanto outras *startups*. Ele vê a importância que o ecossistema tem para o Norte de Minas e acredita no desenvolvimento da comunidade. O empresário menciona que as *startups* regionais vêm o *Minas Up* com um ponto inicial, já tentam seguir o modelo. “E nós almejamos chegar e crescer como as outras. São Pedro Valle, por exemplo, e com isso dar uma visão melhor para o Norte de Minas”.

**Figura 1. Aceitação e rejeição das proposições**

Proposição	Casos				
	Antarius	Agrarium	Dolt	Monetiza	Social
Proposição 1 (P1)	Confirmada	Confirmada	Confirmada	Confirmada	Confirmada
Proposição 2 (P2)	Confirmada	Confirmada	Confirmada	_____	_____
Proposição 3 (P3)	Confirmada	Confirmada	_____	Confirmada	Confirmada
Proposição 4 (P4)	Confirmada	_____	_____	Confirmada	Confirmada
Proposição 5 (P5)	Confirmada	Confirmada	Confirmada	Confirmada	Confirmada
Proposição 6 (P6)	Confirmada	Confirmada	_____	Confirmada	_____

Fonte: dados do estudo

A proposição (P1) foi confirmada por todos os casos de *startups* abordados. As relações que se criam através do estabelecimento de laços fortes, possibilita o compartilhando de informações, recursos e experiências entre as redes de inovação e contribuem para o desenvolvimento das *startups*. Contudo, observa-se que esse compartilhamento acontece quando há um interesse individual por trás. Se não houver um retorno para a *startup*, dificilmente ela disponibilizará conhecimento para as demais. A proposição (P2) também é confirmada pelos casos da Dolt, Antarius e Agrarium. O ecossistema também facilitou a desenvolvimento das alianças, porém, as alianças são formadas quando convém para ambos os lados.

A proposição (P3) foi confirmada por todos os casos de *startups* abordados, exceto a Dolt. A maioria confirma que há difusão de tecnologias e recursos para as *startups* devido a presença de organizações já estabelecidas no mercado dentro da rede *Minas Up*, porém, pela fala dos entrevistados, pode se identificar que essa difusão se dá em termos de conhecimentos sobre práticas comuns e já disseminadas de modelos de negócio, não compartilhando conhecimentos estratégicos que possam fomentar o desenvolvimento de inovações. A proposição (P4), que afirma que os enlaces de organizações reconhecidas no mercado com as

*startups* aumentam a probabilidade de inserção dessas empresas nascentes no mercado, foi confirmada pelas *startups* Antarius, Monetiza e Friends Social, onde se identifica a existência de apoio de organizações que auxiliam de alguma maneira a sua aceitação e captação de novos clientes no mercado.

A Proposição (P5) foi confirmada, visto que todas entendem que a busca por maior aprendizagem é fundamental para que se tenham bons resultados. A P5 relaciona que há maior aprendizagem quando as empresas participam de "redes de aliança", onde a participação e compartilhamento de experiências com outras empresas trazem benefícios para a startup, pois os empresários afirmam que há sempre algo novo para se aprender e para ser melhorado. Também confirma-se a proposição (P6), ressaltando a importância em participar de programas de desenvolvimento e também a falta de crédito que a região possui em se tratando de desenvolvimento e difusão de tecnologia. Os entrevistados relatam que a participação no *Minas Up* foi benéfica quanto aos benefícios para as empresas, mas a falta de apoio e comprometimento dos próprios participantes não permite maiores resultados. O proprietário da Agrarium afirma que no ecossistema de Israel os atores proporcionam facilidade no desenvolvimento de empresas no país, mas que isso não é desenvolvido no Brasil. Os outros entrevistados citam exemplos de instituições e outros ecossistemas que agregam valor às novas empresas.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através deste estudo buscou-se explicar o papel das redes de confiança, cooperação e aprendizado no desenvolvimento e difusão de inovações, tendo como objeto o ecossistema *Minas Up*. Foram elencadas seis proposições, a partir da revisão de literatura, que foram validadas por meio das falas dos empresários e da análise da rede do ecossistema.

De acordo com as análises das entrevistas, nota-se que a interação social que existe na rede ainda é pouca para fortalecer a confiança. Os entrevistados mencionam que os atores mais centrais são mais voltados para o mercado de comércio do que para o de *startups*. Também se observa pelas falas dos entrevistados que as empresas envolvidas na rede dedicam pouco tempo ao ecossistema, isso pode afetar negativamente o *Minas Up*, visto que, os eventos, dinâmicas, seminários, programas, atividades desenvolvidas entre outras podem não evoluir no *Minas Up*.

Acredita-se que aspectos culturais dos empreendedores participantes do ecossistema sejam influenciadores do comportamento da rede no que diz respeito ao compartilhamento, cooperação e aprendizagem, pois, de acordo com os entrevistados, os empresários são mais conservadores, inflexíveis e têm medo de estabelecer vínculos maiores porque acreditam que ficarão vulneráveis aos seus concorrentes. Por conseguinte, essa resistência influenciaria diretamente na evolução do ecossistema, pois somente quando convier aos empresários que procurarão compartilhar. Isso afetaria as empresas iniciantes, posto que, ainda estariam em fase de amadurecimento da ideia, precisariam levantar informações, de cooperação e estabelecimento de laços, mas possuiriam pouco ou nada a oferecer para aqueles que já estão consumados no mercado.

Apesar disso, a criação do ecossistema *Minas Up* foi um fomento para a difusão das tecnologias. Porém, no que tange ao desenvolvimento da inovação observa-se que o ecossistema possui dificuldades para realização dessas atividades. O SEBRAE e FIEMG em termos de aprendizado e cooperação são os que mais contribuem para o crescimento das *Startups*. As análises realizadas mostram que, para uma rede estar totalmente integrada, precisa-se ter uma base forte de confiança, pois sem a mesma, não haverá a cooperação dos demais quando precisar, tampouco conhecimento e aprendizado para chegar a um só objetivo: a inovação. A principal limitação deste estudo encontra-se na quantidade de respondentes dos questionários. Como sugestões para aperfeiçoamento de próximas pesquisas dentro deste campo, sugere-se uma análise dos traços culturais dos empresários que compõe o ecossistema e seus efeitos no comportamento das redes analisadas, bem como a validação das proposições elencadas em outros ecossistemas e a construção de um modelo relacional entre as mesmas.

## REFERÊNCIAS

- Ahuja, G. (2000). **Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study.** *Administrative science quarterly*, 45(3), 425-455.
- Almeida, P., & Kogut, B. (1997). **The exploration of technological diversity and geographic localization in innovation: Start-up firms in the semiconductor industry.** *Small Business Economics*, 9(1), 21-31.
- Anand, B. N., & Khanna, T. (2000). **Do firms learn to create value? The case of alliances.** *Strategic*

- management journal*, 21(3), 295-315.
- Bergman, J., Jantunen, A., & Saks, J. M. (2004). **Managing knowledge creation and sharing—scenarios and dynamic capabilities in inter-industrial knowledge networks.** *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 63-76.
- CARSTENS, D. D., & Machado-da-Silva, C. L. (2006). **Estratégia e estrutura de relacionamentos na rede de Empresas Alpha.** XXX Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Anais, Salvador: ANPAD.
- Doz, Y. L. (1996). **The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes?.** *Strategic management journal*, 17(S1), 55-83.
- Eisenhardt, K. M., & Tabrizi, B. N. (1995). **Accelerating adaptive processes: Product innovation in the global computer industry.** *Administrative science quarterly*, 84-110.
- Estay, C., Durrieu, F., & Akhter, M. (2013). **Entrepreneurship: From motivation to start-up.** *Journal of International Entrepreneurship*, 11(3), 243-267.
- FINEP–FINANCIADORA, D. E. E. P. (2006). **Manual de Oslo: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica.**
- Galope, R. V. (2014). **What Types of Start-ups Receive Funding from the Small Business Innovation Research (SBIR) Program?: Evidence from the Kauffman Firm Survey.** *Journal of technology management & innovation*, 9(2), 17-28.
- Gil, A. C. (1999). **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. Editora Atlas SA.
- Gitahy, Y. (2016). Afinal, o que é uma startup. *Revista Exame.* Disponível em: <http://exame.abril.com.br/pme/noticias/o-que-e-uma-startup>. Acesso: junho, 2018.
- Granovetter, M. (1983). **The strength of weak ties: A network theory revisited.** *Sociological theory*, 201-233.
- Griffin, A. J. (1989). **Semiconductor technology flow through formal transfer mechanisms.** *IEEE Transactions on Engineering Management*, 36(2), 148-154.
- Gulati, R. (1998). **Alliances and networks.** *Strategic management journal*, 19(4), 293-317.
- Hernández, C., & González, D. (2016). **Study of the Start-Up Ecosystem in Lima, Peru: Collective Case Study.** *Latin American Business Review*, 17(2), 115-137.
- Hoang, H., & Antoncic, B. (2003). **Network-based research in entrepreneurship: A critical review.** *Journal of business venturing*, 18(2), 165-187.
- Hoffmann, V. E., Bandeira-de-Melo, R., & Molina-Morales, F. X. (2006). **Inovação e transferência de conhecimento em redes inter-organizacionais aglomeradas territorialmente: uma análise a partir de equações estruturais em duas indústrias.** XXX Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Anais, Salvador: ANPAD.
- Inkpen, A. C., & Crossan, M. M. (1995). **Believing is seeing: Joint ventures and organization learning.** *Journal of management studies*, 32(5), 595-618.
- Inkpen, A. C., & Tsang, E. W. (2005). **Social capital, networks, and knowledge transfer.** *Academy of management review*, 30(1), 146-165.
- Jesus Alves, S. T. de (2013). **Governança e inovação em rede APL: estudo de caso de bolsas e calçados.**
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2003). **Business relationship learning and commitment in the internationalization process.** *Journal of international entrepreneurship*, 1(1), 83-101.
- Klyver, K., Hindle, K., & Meyer, D. (2008). **Influence of social network structure on entrepreneurship participation—A study of 20 national cultures.** *International Entrepreneurship and Management Journal*, 4(3), 331-347.
- Laursen, K., & Salter, A. (2006). **Open for innovation: the role of openness in explaining innovation performance among UK manufacturing firms.** *Strategic management journal*, 27(2), 131-150.
- Lee, S., Park, G., Yoon, B., & Park, J. (2010). **Open innovation in SMEs—An intermediated network model.** *Research policy*, 39(2), 290-300.
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). **The myopia of learning.** *Strategic management journal*, 14(S2), 95-112.
- Lundvall, B. Å., Johnson, B., Andersen, E. S., & Dalum, B. (2002). **National systems of production, innovation and competence building.** *Research policy*, 31(2), 213-231.
- Malerba, F. (Ed.). (2010). *Knowledge intensive entrepreneurship and innovation systems: Evidence from*

*Europe*. Routledge.

- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2011). *Metodologia Científica*. 6ª Edição, São Paulo. ISBN 978-85-224-6625-2, Ed Atlas.
- PAIVA, C. A. (2000). **O que são sistemas locais de produção**. *Secretaria de Coordenação e Planejamento do Estado do Rio Grande do Sul*. Brasil.
- Perez, L., Whitelock, J., & Florin, J. (2013). **Learning about customers: Managing B2B alliances between small technology startups and industry leaders**. *European Journal of Marketing*, 47(3/4), 431-462.
- Porter, M. E. (1990). **The Competitive Advantage of Nations** Free Press. New York.
- Powell, W. W., Koput, K. W., & Smith-Doerr, L. (1996). **Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology**. *Administrative science quarterly*, 116-145.
- Rycroft, R. W. (2007). **Does cooperation absorb complexity? Innovation networks and the speed and spread of complex technological innovation**. *Technological Forecasting and Social Change*, 74(5), 565-578.
- Schmitt, C. L. (2004). **Concentração de empresas: estratégia para a competitividade e a eficiência coletiva**. In *CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE ESTRATÉGIA-SLADE* (Vol. 17).
- Teece, D. J. (1986). **Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy**. *Research policy*, 15(6), 285-305.
- Tondolo, V. A. G., & Schneider, L. C. (2008). **Vantagens logísticas e cadeia de valor na rede de empresas: o caso de uma rede gaúcha de pequenas farmácias**. *Revista Alcance*, 12(2 (Mai-Ago)), 143-160.
- Vale, G. V., Wilkinson, J., & Amâncio, R. (2008). **Entrepreneurship, innovation and networks: a new approach**. *RAE eletrônica*, 7(1), 0-0.
- Van de Vrande, V., De Jong, J. P., Vanhaverbeke, W., & De Rochemont, M. (2009). **Open innovation in SMEs: Trends, motives and management challenges**. *Technovation*, 29(6-7), 423-437.
- Vinuto, J. (2016). **A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto**. *Temáticas*, (44).
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). **Knowledge sharing: A review and directions for future research**. *Human resource management review*, 20(2), 115-131.
- Wang, W. Y., & Chang, C. (2005). **Intellectual capital and performance in causal models: Evidence from the information technology industry in Taiwan**. *Journal of intellectual capital*, 6(2), 222-236.
- Westphal, J. D., Gulati, R., & Shortell, S. M. (1997). **Customization or conformity? An institutional and network perspective on the content and consequences of TQM adoption**. *Administrative science quarterly*, 366-394.

# COOPERAÇÃO EM ECOSISTEMAS DE STARTUP: CASO DA REDE MINAS UP

Danielle Rodrigues de Castro Velloso;  
Simone Tiessa de Jesus Alves;  
Simone Gelmini Araújo;  
George Eduardo Bezerra

## RESUMO

As relações interempresariais possibilitam uma multiplicidade de recursos através de diferentes configurações entre firmas, como: conhecimento, informações, investimentos, inovações, práticas organizacionais e parcerias. Para startups, as redes são determinantes para que o modelo de negócio seja validado e inserido no mercado, posto que essas empresas adentram em um nicho pouco estabelecido, com propostas inovadoras com riscos e incertezas. Neste estudo, exploratório-descritivo, visa-se identificar os papéis e a influência das redes de relacionamentos de um ecossistema de *startups* sobre o processo de desenvolvimento e validação mercadológica dessas empresas e suas respectivas inovações de produtos, processos e modelos de gestão das empresas da região de Montes Claros/MG (ecossistema Minas Up). A definição da população ocorreu pelas indicações dadas por membros organizadores dos eventos do ecossistema, sendo mapeadas treze *startups*, das quais cinco participaram por entrevistas semiestruturadas, além de duas instituições de ensino e duas entidades de apoio. Os enlaces da rede de cooperação apontados pelos entrevistados nas entrevistas foram transformados em díades relacionais para compor a matriz para Análise dos indicadores de Redes Sociais (ARS): centralidade de grau, intermediação e proximidade. Verificou-se atributos da rede como fluidez, na forma da aceitação de novos atores, existência de economias relacionais e aprendizagem coletiva.

**Palavras-chave:** Inovação; Startups; Redes; Cooperação; Validação.

## 1. INTRODUÇÃO

Nos estudos de Análise de Redes Sociais (ARS) consente-se que ainda não existe um corpo de teorias consolidado, já que o conceito pode ser empregado em diferentes abordagens, sendo necessário a apresentação de dados empíricos que complementem o entendimento dos fatos para que seja possível a identificação dos elos e relações entre atores (Barnes, J. A., 1972; Bott, E., 1976; Marteleto, R. M., 2001). No decorrer dos anos 1950 e 1960, com a realização de alguns experimentos foi possível a identificação de diferenças consideráveis na peculiaridade das atividades de solução de problemas em grupo entre as estruturas de comunicação dentro da rede. Em especial foi possível perceber a centralidade de um agente e a influência que ele exerce no grupo. (Mizruchi, Mark S., 2006). Leavitt (1951), por exemplo, apresentou, através de variados tipos de estruturas de comunicação, que as diferenças de influência entre o agente mais central e o menos central aumentavam com a crescente hierarquia das estruturas.

A análise de redes se desenvolveu de forma relativamente rápida nos últimos anos, o que instigou o surgimento de novas pesquisas acerca do assunto além do estudo da influência entre a centralidade e o poder dos agentes. Após várias considerações, observou-se que a posição de um agente em uma rede impacta consideravelmente o fluxo de influências entre os atores e a própria estrutura da rede (Mizruchi, Mark S., 2006). É comum na literatura o enfoque em grandes ecossistemas de tecnologia já estabelecidos, como o do Vale do Silício nos Estados Unidos da América. Contudo, estudar ecossistemas em estágio inicial de formação contribui no processo de compreensão de como essas redes são formadas e sedimentadas ao longo da consolidação dessas aglomerações de *startups* (Paiva, 2000; Schmitt & Wegner, 2004).

Dada a relevância das redes ecossistemas (clusters) empresariais no processo de criação, desenvolvimento e validação do modelo de negócios das startups, questiona-se: *qual o papel dos diferentes atores de um ecossistema de startups no desenvolvimento, validação e inserção das inovações desenvolvidas por essas empresas no mercado?*

Tem-se como objetivo identificar os papéis e a influência das redes de relacionamentos de um ecossistema de *startups* sobre o processo de desenvolvimento e validação mercadológica dessas empresas e suas respectivas inovações de produtos, processos e modelos de gestão. A comunidade *Minas Up*, localizada no Norte do Estado de Minas Gerais (MG), surgiu em 2013 na cidade de Janaúba, fundada pelo empreendedor Thales Antunes, que em 2017 envolveu, em suas ações, mais de 100 empreendedores locais que participaram dos eventos, além dos empresários das startups, advogados, professores e estudantes da região de Montes Claros – MG (<https://gazanortemineira.com.br/noticias/cidade/moc-lanca-instituto-minas-up-para-fomentar-tecnologias>, recuperado em 26 de julho de 2018).

A pesquisa visa contribuir para um maior entendimento acerca do funcionamento das relações organizacionais em rede, levando em consideração como a cooperação se processa na rede desse ecossistema. O objeto desse estudo é o Centro de Desenvolvimento Colaborativo Minas Up, um cluster de *startups* organizadas de maneira informal em formato de comunidade de fomento à tecnologia e desenvolvimento de um ambiente propício à inovação e empreendedorismo no norte de Minas Gerais. A escolha dessa unidade de análise tem como justificativa, ser um ecossistema recém-formado por *startups*, sendo a maioria pequenas empresas (PE's), além de instituições de ensino, fomento e de apoio, com relações que oferecem incentivo ao desenvolvimento coletivo da rede.

## **Redes interorganizacionais**

As redes se constituem através de arranjos entre organizações que se vinculam umas às outras, sejam elas compostas por associações formais ou informais. Existem diversas formas de vínculos, bem como, aquisição de partes de capital, alianças estratégicas, externalizações de funções da empresa etc. As redes podem se relacionar com diferentes elos em um sistema produtivo, além de possibilitar distintas dimensões espaciais (Lastres & Cassiolato, 2003).

Carstens & Silva (2006) descrevem a interação entre organizações realizada a partir de um conjunto de pontos (nós) que se ligam entre si (setas) possibilitando o intercâmbio de bens; pessoas ou informações, entre os atores da estrutura. Sendo assim, é importante saber identificar uma estrutura de redes que se desenvolve ao definirem papéis, atribuições e relações entre os agentes. As redes são compostas por um conjunto de relações entre os atores, indivíduos ou organizações. (Powell & Smith-Doerr, 1994).

Apesar dos diversos significados apresentados por “redes”, no século XIX o conceito adquiriu um sentido um tanto abstrato definido, dentre outros autores, por Castells (1999) e Fombrun (1982) como um conjunto de nós interconectados. Este conceito, um tanto quanto abrangente, permite a utilização do termo “rede” em várias áreas do conhecimento. Sob a ótica de Jarillo (1988), alguns estudos sobre redes começaram a surgir em meados do ano de 1960 e aponta que não existiam fatores que ligassem a estratégia competitiva com a composição das redes. Os autores Miles e Snow (1986) relacionaram o conceito de “rede” ao campo da estratégia. Ainda observaram que as redes são combinações únicas de estratégias, estrutura e gestão. Sob a



perspectiva de Powell (1990), “rede” se relaciona à ótica dos mercados, identificando as redes como uma maneira intermediária entre as estruturas competitivas dos mercados, a posição individual ocupada pela firma e as hierarquias presentes nas relações entre empresas.

Castells (1999) aponta que a intensidade e frequência da interação entre os atores são maiores se esses atores forem “nós” de uma rede do que se não pertencessem a mesma rede. Com isso, Fayard (2000) observa, no contexto das organizações do século XXI, que quando as redes intensificam as interações, conseqüentemente promovem a redução do tempo e espaço nas inter-relações entre os atores, o que é altamente estratégico para uma maior competitividade. É evidenciado, a partir das pesquisas de Oliver e Ebers (1998), que os conceitos de “redes” apresentam perspectivas teóricas que caminham por diversos campos de estudo. As correntes teóricas mais relevantes identificadas nos estudos acerca do tema são: ecologia populacional, custos de transação, dependência de recursos, economia industrial, redes sociais, estratégia, teoria evolucionária, teoria contingencial, entre outros. (Oliver & Ebers, 1998),

Sob a perspectiva de Eccles (1981) a abordagem da economia industrial foi utilizada nas pesquisas sobre redes para compreender como as diversas classes de custos de produção (economias de escala, escopo, especialização e experiência) evidenciam a eficiência das redes. Como exemplificação é possível perceber que as economias de especialização e experiência têm sido apontadas como fatores importantes para explicar porque uma rede de empresas separadas pode ser superior a uma empresa integrada. (Eccles, 1981). Já os estudos sobre as teorias de estratégia são defendidos por autores como Porter (1998, 1999, 2000) ao argumentar o relevante papel estratégico dos aglomerados industriais no campo competitivo das empresas; Jarillo (1988) discute os inúmeros benefícios que empresas podem alcançar, entre eles, a contratação de atividades de atores que poderão fazê-las com maior eficiência do que a própria empresa; Marcon e Moinet (2000) demonstram uma sólida análise de diversos aspectos estratégicos envolvidos na organização através das redes.

Uma das teorias frequentemente utilizada nos estudos de redes organizacionais é a de dependência de recursos. A relevância da área estudada foi em compreender o processo por meio do qual organizações reduzem suas dependências que advém do ambiente utilizando diversas estratégias para alavancar seu poder dentro do sistema. A dependência de recursos pode ser caracterizada como materiais ou imateriais e essa distinção é fundamental ao determinar a formação de redes. É importante evidenciar que o estudo de Pfeffer e Salanick (2003) ofereceu grande contribuição em revisar relevantes formas de redes inter firmas como joint-venture, associações e outras redes sociais. A teoria das redes sociais é considerada uma das perspectivas da abordagem de “rede” cujo foco do estudo está em analisar como a posição das firmas dentro de uma rede afeta a firma individualmente. Nesse contexto é importante destacar os estudos de Powel (1996) et al. e Burt (1992) nos quais demonstram como diferentes posições dentro da rede de relacionamento afetam as oportunidades dos atores envolvidos.

A teoria dos custos de transação aponta a viabilidade econômica das redes. Sob essa ótica a formação e êxito das redes podem ser explicados pela ênfase na economia dos custos de transação, ou seja, a diminuição da ineficiência nas transações da organização. Nesse sentido, é possível considerar as redes como uma maneira relevante para diminuir as incertezas e os riscos contidos nas transações econômicas da empresa com o ambiente no qual está inserida. (Williamson, 1995). A teoria da legitimação diz respeito à dependência de recursos de legitimação como um conceito central na configuração das redes. No momento de se disporem em redes as organizações buscam se legitimarem. Tais estudos abrangem os mecanismos institucionais pelos quais as relações interfirmas são iniciadas e finalizadas. (Dimaggio & Powell, 2000).

É preciso ressaltar tal posição multiparadigmática sublinhada por Morgan (1996) acerca da importância ao perceber o estudo de um fenômeno no campo organizacional sob a ótica de diversas

perspectivas paradigmáticas. Os autores Oliver & Ebers (1998) também defendem tal visão sinalizando a relevância da contribuição de diferentes abordagens teóricas neste campo de forma complementar. É possível observar, dessa maneira, que para melhor e mais eficiente entendimento das redes interorganizacionais se faz imprescindível seu estudo sob diversas perspectivas teóricas. Para que uma rede possa ocorrer na realidade devem ser considerados três fatores combinados: a) recursos para compartilhar, que compõem a base da rede, como conhecimento e informação. Dessa forma, atores que não tem o que compartilhar dificilmente integrarão uma rede; b) infraestrutura, se refere às regras de funcionalidade e ética que deve ser seguida pelos membros; c) infraestrutura, se caracteriza pelos meios práticos de ação como local, orçamento, comunicação, material etc.

Oliver (1990), sublinha seis fatores contingenciais que participam na formação das redes:

a) **Necessidade:** sustentado por alguns estudos, a formação das redes está fortemente ligada à abordagem da dependência de recursos, ou seja, a rede é contingenciada pelos recursos escassos do ambiente, é possível perceber, portanto, que uma organização estabelece relações de trocas com outras organizações de acordo com suas necessidades;

b) **Reciprocidade:** este fator é enfatizado pela cooperação, colaboração e a coordenação entre firmas, ao invés de dominação, poder e controle. Portanto as redes interorganizacionais ocorrem com o objetivo de obter interesses e objetivos em comum.

c) **Assimetria:** sob essa perspectiva as relações interorganizacionais são instigadas pelo potencial exercício de poder de um ator sobre o outro. Essa contingência explica que a abordagem da dependência de recursos propicia às organizações a prática do poder, influência ou controle por parte de firmas com recursos escassos.

d) **Eficiência:** das contingências apresentadas, a eficiência é a única que apresenta uma orientação interna. A abordagem dos custos de transação (Williamson, 1995) defende a perspectiva da eficiência interna como questão fundamental para formação de uma rede.

e) **Estabilidade:** como resposta às incertezas ambientais, as organizações se arranjam como forma de defesa em busca de estabilidade. Recursos escassos e falta de conhecimento das flutuações ambientais são as principais causas de um ambiente incerto.

f) **Legitimidade:** se sustenta pela perspectiva da teoria institucional, na qual apresenta um ambiente institucional como um ambiente que pressiona as organizações para justificar seus resultados.

Essas contingências são consideradas causas que determinam organizações a criarem relações, ou seja, elas apresentam as razões por traz do motivo que as organizações escolhem relacionar-se entre elas. (Oliver, 1990).

### Figura 01. Fatores Contingenciais

Fatores	Características
Necessidade	Flexibilidade das organizações diante do ambiente
Reciprocidade	Promover a coletividade entre os membros por meio do compartilhamento de informações.
Assimetria	Exercer influência sobre reguladores.
Eficiência	Obter vantagens econômicas, como por exemplo, melhores recursos e fornecedores.
Estabilidade	Reduzir incerteza competitiva através de esforços para padronizar produtos ou serviços de cada ator da rede.
Legitimidade	Melhorar a imagem da rede e de seus atores.

Fonte: Baseado em Balestrin & Vargas (2002).

Os autores Crozier e Friedberg (1977) defendem algumas características através da perspectiva sociológica na formação de redes:

1) Um ator nunca está em posição neutra dentro da rede, pois não existe um campo de ação que seja neutro.

2) As formas de rede são contingências às características do campo de ação, isto é, não existe uma forma universal de rede, a própria cultura de cada campo de ação incentiva diversas formas e possibilidade de redes;

3) A rede é considerada o centro do processo de aprendizagem coletivo que se atua dentro do campo de ação coletivo, assim é possível a evolução do campo de ação sem interromper o processo da aprendizagem coletiva.

4) As redes são consideradas ferramentas que auxiliam a economia capitalista que se baseia na inovação e globalização para empresas que possuem flexibilidade e adaptabilidade, para uma política que objetiva criar novos valores, para uma cultura de desconstrução e construção. De forma complementar, uma estrutura baseada em rede é um sistema bastante dinâmico e aberto à inovação (Castells, 1999). Neste contexto, Marcon&Moinet (2000) sublinham, na tabela 2, alguns atributos relevantes das redes a partir de uma perspectiva estratégica.

**Figura 02. Atributos de rede**

Atributos de rede	Definição
Fluidez	É atributo fundamental para adaptabilidade e flexibilidade das redes e para que seja possível a realização de inter-relações.
Finalidade	É a razão de ser da rede e se encontra incorporada nos membros da rede, podendo ser política, religiosa, filosófica, econômica, científica etc.
Economias relacionais	A capacidade de se relacionarem entre si transmite agilidade, reduz esforços e economiza tempo.
Aprendizagem	A forma de aprendizagem no contexto da rede apresenta uma lógica no qual um evolui em função do outro.

Fonte: autores baseados em Marcon&Moinet (2000).

Segundo Boorman (1975), o incentivo de oportunidades de compartilhamento de informações e conhecimentos é igualmente proporcional à interação de firmas na rede. Powell (1998) ainda complementa que a inovação é localizada em redes empresariais em vez de organizações individuais.

Segundo Ahuja (2000), as redes oferecem duas formas de benefício às ligações colaborativas e são elas: a) compartilhamento de recursos permitindo firmas combinar conhecimento, habilidade e bens físicos; b) fornecimento ao acesso de conhecimento, servindo como condução de informações através de técnicas, insights e problemas encontrados.

Na obra “sociedade em rede”, o autor Castells (1999) aponta que a atual sociedade apresenta uma forma diferente de organização social no qual o processo de gerar e transmitir informações se tornam fundamentais na produtividade o que torna a configuração em rede mais eficaz dentro deste paradigma econômico. Do ponto de vista de Powell (1998), apesar de todas as evidências teóricas de como a estrutura de redes é de relevante importância no fluxo informacional e de geração de conhecimento, ainda se sabe muito pouco acerca de como efetivamente o conhecimento é concebido e compartilhado dentro da configuração de redes empresariais, portanto observa-se que os atributos estratégicos das redes são dificilmente encontrados nas organizações que trabalham de forma individualizada.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo se caracteriza como exploratório-descritivo, pois tem como objetivo mapear os papéis da rede Minas Up no processo de desenvolvimento e validação das startups com a rede de

influência do ecossistema para o aprendizado e inovação através da abordagem de ARS (Análise de rede social). A ARS foi utilizada como forma de se buscar a compreensão de como ocorre os relacionamentos de cooperação, inovação e aprendizagem no contexto das redes e o efeito decorrente aos processos de desenvolvimento das startups junto às instituições de ensino e entidades de apoio. Para tanto foi realizado um estudo de caso no Centro de Desenvolvimento Colaborativo - CDC Minas Up localizado na região de Montes Claros, no qual participaram startups, instituições de ensino, agentes de apoio, entre outros.

A definição da população deu-se pelo método bola de neve (Vinuto, 2016), partindo das indicações dadas por membros que participam da organização dos encontros e eventos do ecossistema, seguida da confirmação dada pelas *startups* entrevistadas no ano de 2017. Dentre as treze *startups* mapeadas para participar do estudo, um total de cinco participaram das entrevistas semiestruturadas, realizadas pessoalmente ou via *Skype* com os empresários. Também participaram do estudo um representante de entidades de apoio e quatro de instituições de ensino ligadas ao ecossistema. Para efeito de sigilo, foram criados nomes fictícios para as empresas e atores participantes do estudo. Entre as instituições de ensino e as entidades de apoio encontradas na rede, foi possível obter uma resposta das entrevistas das seguintes instituições: FUNORTE, FASA, SEDETECS e CODEMC.

Os dados foram coletados e analisados por meio de análise de conteúdo (Kachigan, 1986) a partir de entrevistas semiestruturadas. Na pauta da entrevista, pediu-se para que os participantes indicassem: (a) as principais startups e atores do ecossistema, os relacionamentos de cooperação percebidos entre os elos pela rede pelos participantes da pesquisa; (b) surgimento do ecossistema, atores e contribuições; (c) parcerias de aprendizado, conhecimento, mercados e inovações da rede; (d) contribuições do ecossistema para o desenvolvimento da startup e validação de seu modelo de negócio.

Os enlaces apontados pelos entrevistados sobre a rede de atores nas entrevistas foram transformados em díades relacionais para compor a tabulação da matriz da rede de relacionamentos no software Excel. Em seguida, realizou-se a análise das redes de cooperação, conforme a metodologia ARS. A ARS possibilitou entender como estão relacionados os atores do ecossistema empreendedor de Montes Claros através dos indicadores de centralidade de grau, proximidade e intermediação (Wasserman & Faust, 1994; Hanneman & Riddle, 2005; Alejandro & Norman, 2005).

A centralidade do grau (degree) constitui-se no número de atores com os quais um ator está diretamente relacionado. A intermediação (betweenness) representa a disponibilidade de um ator para intermediar as ligações entre os outros atores. A proximidade (closeness) se refere à capacidade de um ator para alcançar todos os atores da rede (Cadima, Ojeda & Monguet, 2012). Este estudo buscou colaborar para o desenvolvimento do ecossistema Minas Up tendo como contribuições as seguintes propostas (Gregor & Hevner, 2013):

- a) Inovação: descrever de que forma o Minas Up surgiu para atender à demanda do ecossistema empreendedor que se desenvolveu em Montes Claros;
- b) Melhoria: como o Minas Up cria novas soluções para problemas que já existem no ecossistema de Montes Claros;
- c) Contribuições e extrapolação: como o Minas Up utiliza recursos como o networking para suprir necessidades dos atores em compartilhar experiências, desenvolver ideias e ensinar ferramentas de gestão em startups no ecossistema de Montes Claros.

As entrevistas foram transcritas e, em seguida, os relatórios foram submetidos à análise de conteúdo. Os resultados das entrevistas e das observações realizadas foram confrontados com os elementos conceituais. Para Yin (2001) e Wacheux (1996), esse procedimento tem como objetivo o avanço na compreensão do fenômeno em estudo e das implicações teóricas da pesquisa. Para a

análise e discussão dos resultados obtidos, as startups serão aqui denominadas por: FriendsPlace, Erxcruty, Agrarium, BackOn e Tutorium. Para as pessoas físicas que participam da rede foram criados pseudônimos devido ao sigilo e discrição dos entrevistados.

## 4. RESULTADOS

O Minas Up tem como objetivo estimular um ambiente propício à inovação e ao empreendedorismo no Norte de Minas, tendo em vista desenvolver o potencial da região, a “proposta da criação do Minas Up, que nasceu na cidade de Janaúba, é ser uma comunidade de discussão de empreendedorismo digital de *startups*” (Tutorium).

Neste contexto, nasce o Minas Up com o intuito de, inicialmente, aproximar pessoas para contribuir no desenvolvimento e construção de conhecimento do campo empreendedor do Norte de Minas, uma forma de auxílio e apoio aos empreendedores de Montes Claros, especialmente ligados a inovações tecnológicas. Na fala dos empresários, observou-se que apesar da falta de uma maior envolvimento e empenho entre os atores para crescimento do ecossistema, foi possível verificar a relevância para o desenvolvimento das *startups*, principalmente na fase inicial de desenvolvimento do modelo de negócios: “no começo a gente não sabia o que era *startup*, tinha alguns movimentos de *startups* em São Paulo, no Rio de Janeiro, em Belo Horizonte, mas nessa época não tínhamos uma noção do que era.” (Erxcruty).

Três categorias com visões acerca da caracterização e das justificativas para o estágio de desenvolvimento dos relacionamentos na comunidade Minas Up foram identificadas na análise de conteúdo: i) relacionamento como resultado de um processo social; ii) relacionamento como resultado de um trabalho de coordenação e governança; e iii) relacionamento como resultado do desenvolvimento da confiança.

A visão de relacionamento como um processo social descreve acerca do envolvimento das empresas com as atividades do ecossistema como um ciclo, dependente de influências de empresas mais próximas e de relações de empatia com os demais participantes da rede. A socialização entre os membros da comunidade define, em um determinado momento, se a interação é maior ou menor. De acordo com essa visão, a interação na comunidade do Minas Up, trata-se de conversas e encontros e tendem a aumentar naturalmente ao longo do tempo: “foi a partir do Minas Up que conheci todas as pessoas com quem mexo hoje e fiz parcerias [...] o bacana do ecossistema é a troca de ideias e o compartilhamento de experiências, conhecimento e informação” (FriendsPlace).

Alguns eventos sociais pontuais contribuem para o fortalecimento do relacionamento entre os empresários, como *coffee breaks*, *workshops*, *happy hours*, além do famoso almoço realizado semanalmente pelos membros da comunidade. Além desses encontros, os empresários eventualmente comunicam-se por telefone para a troca de conhecimentos. A troca de informações refere-se basicamente ao desenvolvimento da região e sobre a criação de *startups*, são abordados também pontos sobre desenvolvimento de tecnologia e participação de eventos: “existem reuniões semanais da comunidade Minas Up e também através de redes sociais como grupos de *WhatsApp*” (Erxcruty).

Há unanimidade em apontar que ainda falta maior abertura para entrar na rede, “Às vezes, por falta de diálogo e de ter esta abertura, o pessoal fica com receio. Quando olhamos para o grupo do Minas Up, tem cento e tantas pessoas, mas no final das contas que dá palpite, quem conversa algo, quem vai aos encontros, nos almoços é um grupo mínimo, cerca de doze pessoas frequentes” (Fasa). A percepção de que os relacionamentos existentes na comunidade Minas Up são limitados

encontra-se também presente na visão de relacionamento como resultado de um processo de governança. Tal grupo de respondentes classifica os relacionamentos do setor como competitivos e frágeis, e que não atingem um nível de cooperação satisfatório nos negócios: “desde quando eu estudava até hoje, entre instituições tem muita briga” (Fasa).

O fato da comunidade Minas Up ainda não ter se formalizado pode ser um gerador de insegurança na rede, para o representante da FUNORTE na comunidade, a formalização do Minas Up oferece uma fluidez maior nos processos, “O instituto vai poder prestar serviços, participar de editais do governo, de uma licitação pública [...]”. (Funorte). Porém, a formalização do Minas Up será um gerador de burocracias, o que não beneficia o desenvolvimento do processo de criação de *startups*, “embora o próprio SEBRAE defenda que talvez não seja necessária a formalização imediata... E para a própria questão das *startups* é necessário o mínimo de burocracia possível [...]”. (Codemc)

A falta de parcerias mais consolidadas que assumam as responsabilidades de integração e de execução de projetos para maior contribuição dentro da rede é apontada como a grande responsável para a incipiência do desenvolvimento e crescimento do ecossistema. “de fato, quando os eventos acontecem, quem está dentro disso participa, o resto da comunidade não compra a ideia, é uma quantidade mínima de gente” (Fasa). “quem de Belo Horizonte que está vindo para cá para fazer alguma coisa, para ter essa integração? Quem de Diamantina que vem para cá para termos essa junção de ideias?” (Fasa). É perceptível que existe uma carência de parcerias para que seja possível um desenvolvimento de fato dentro da comunidade Minas Up, inclusive parcerias com outras regiões.

Os representantes das *startups* e instituições identificam dificuldades que contribuem para o crescimento e desenvolvimento da comunidade, como trabalhar de forma mais integrada, visando o desenvolvimento da região, tecnológico e científico com maior aproximação da academia e da indústria, do comércio e das empresas em geral. “o principal desafio de todas as instituições de ensino, aproximar da comunidade e principalmente aproximar das empresas locais, levantar as demandas dessas empresas, demandas de tecnologia, de processos, de produtos, de soluções e desenvolver isso aqui na nossa própria região” (Funorte).

A visão de relacionamentos como resultado do desenvolvimento da confiança compreende as relações sociais como fruto da disposição individual ao risco e da minimização do comportamento oportunista. De acordo com os entrevistados, a falta de projetos de maior cooperação e de relacionamentos sólidos na comunidade Minas Up deve-se ao clima de desconfiança que paira sobre a comunidade. “Se eu quiser divulgar um evento meu, na Pitágoras ou na Facit o que é ainda pior, pois não tenho nenhuma abertura, acham que estamos indo para captar alunos, para fazer transferências” (Fasa).

A indisposição da comunidade Minas Up em oferecer uma maior abertura para novos atores, aponta para possibilidades de criação de novos grupos de compartilhamento e desenvolvimento de ações, “o Minas Up não é tudo que tem aqui em Montes Claros, não é só eles que podem desenvolver as coisas, acho que tem que ter uma agregação, envolver de fato todo mundo, todas as instituições [...] deve ter alguém para tomar frente disso”. (Fasa). Assim, os relacionamentos dentro da comunidade Minas Up são vistos ainda como restritos e fechados em relação a outros ecossistemas de inovação.

## **Análise da rede de cooperação Minas Up**

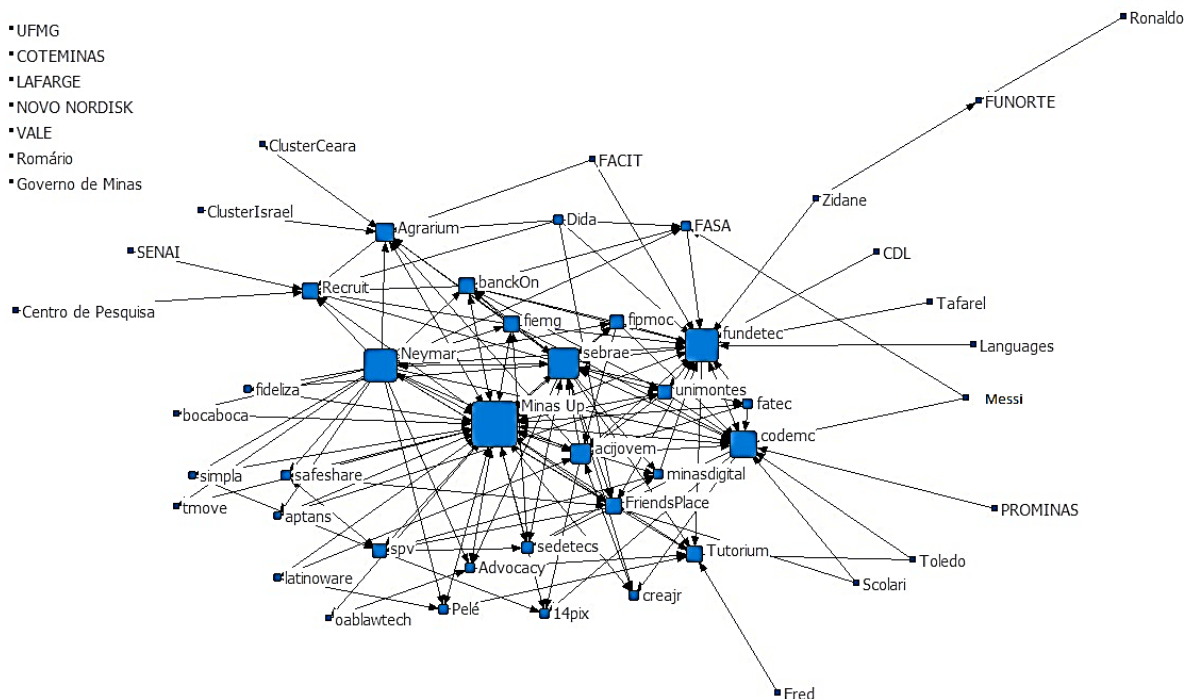
As empresas da rede apontaram com quais outras empresas mantinham ações de

colaboração, podendo ser representadas por ações pontuais (pesquisas conjuntas, desenvolvimento de projetos, organização de eventos para região). Os dados coletados permitiram a representação gráfica da rede de cooperação, com o mesmo grupo de nós (empresas, instituições e pessoas). O sociograma diferencia-se pelo conteúdo da interação entre as organizações ou pela disposição de relacionar-se com as demais. As organizações que constituem a rede indicaram com quais outras organizações mantinham atividades de colaboração mútua, podendo ser representadas desenvolvimento conjunto de projetos, sociedades, organização de eventos de empreendedorismo na região, políticas públicas voltas à inovação, entre outros. A rede dos laços de cooperação está representada na Figura 03.

É possível observar na figura 3 um universo de 48 atores, entre eles: pessoas, entidades de apoio, *startups* e instituições de ensino. O ecossistema Minas Up foi o elo mais citado na rede. Identificaram-se relações entre pessoas, entre pessoas e organizações, entre o Minas Up e todos os tipos de atores, entre o SEBRAE e todos os tipos de atores e entre *startups* e entidade de apoio. Um ponto a ser destacado nas relações é que as instituições de ensino de iniciativa privada não se relacionam entre si. Observou-se nas entrevistas uma concorrência acirrada entre tais instituições em relação à promoção de ações no ecossistema em busca de obter destaque no desenvolvimento da rede empreendedora.

A centralidade *indegree* dos nós, número de enlaces que chegam a cada organização, varia de 0 a 26. Enquanto 26 empresas não foram mencionadas nenhuma vez, o Minas Up recebeu 26 enlaces (figura 01). Conforme se observa na Tabela 3, as organizações com maiores graus de centralidade *indegree* (recebem mais enlaces) são: Minas Up (26), Fundetec (18), Codemc (13), Sebrae (11), Agrarium (9), BankOn (8).

**Figura 3 Rede de Cooperação entre os atores do Minas Up**



Fonte: dados do estudo

As organizações com maiores graus outdegree (apontam mais empresas) são (Figura 04): Minas Up (29), Neymar (21), Sebrae (16), Fundetec (12). Possuir alta centralidade *indegree*, neste

caso, significa que estas organizações se fazem muito importantes na participação de ações de cooperação para muitas empresas da rede. Já o fato de possuir alta centralidade *outdegree* significa que a empresa se empenha em estabelecer ações cooperativas com diversos nós. Neste caso, especificamente, pode-se considerar o Minas Up uma organização que tem forte participação de ações de cooperação na rede, bem como esforça-se para estabelecer relações com vários nós da rede, ou seja, recebe e aponta a maior quantidade de enlaces na rede.

O grau de intermediação (*betweenness*) indica a quantidade de pares de nós que podem ser ligados através de um ator. Observando o número de vezes que um ator aparecer entre outros dois atores, ou seja, representando uma ponte entre essa comunicação. Quanto maior os valores, maior a capacidade do nó se intermediar entre os atores. Através da figura 04 é possível observar que existem quatro atores na rede que possuem indicadores de intermediação substancialmente mais altos que os demais, são eles: Minas Up, Fundetec, Codemc e *Agrarium*. Portanto, a partir desses dados os atores que apresentam os maiores graus de intermediação possuem forte atuação entre os atores o que faz com que podem se tornar grandes influências dentro da estrutura da rede.

Figura 04. Centralidade do grau (degree), intermediação (betweenness) e proximidade (closeness)

	OutDeg	Indeg	OutBonPw	InBonPwr	OutClose	InClose	Between
agrovvet	4.000	9.000	604.485	1418.479	171.000	144.000	153.252
bankfile	3.000	8.000	820.092	1802.298	174.000	141.000	10.217
advogar	3.000	4.000	593.808	1062.371	174.000	153.000	1.750
rexcuit	1.000	9.000	517.923	1532.521	176.000	141.000	66.669
bocaboca	1.000	2.000	517.923	676.041	176.000	156.000	0,000
fideliza	1.000	3.000	517.923	980.668	176.000	154.000	0,000
safeshare	3.000	4.000	693.608	1007.060	174.000	150.000	7.333
14pix	1.000	4.000	517.923	1182.934	176.000	148.000	6.083
aptans	2.000	3.000	754.552	859.254	175.000	155.000	0.200
socialplace	4.000	7.000	1016.115	1418.865	173.000	141.000	23.638
tmove	1.000	2.000	517.923	676.041	176.000	156.000	0,000
fiemg	7.000	4.000	1718.160	1159.628	168.000	145.000	11.733
sebrae	16.000	11.000	2966.967	2436.571	158.000	134.000	91.226
codemc	7.000	13.000	1771.582	2170.525	170.000	133.000	124.079
latinoware	3.000	2.000	815.961	609.070	174.000	156.000	0.500
minasdigital	4.000	4.000	1024.710	1145.964	173.000	152.000	11.933
creajr	3.000	3.000	1108.222	1029.723	174.000	151.000	0,000
aciovem	7.000	9.000	1754.064	1950.079	168.000	138.000	24.476
fundetec	12.000	18.000	2902.555	2477.316	164.000	127.000	230.283
Minas Up	29.000	26.000	4148.242	4118.720	145.000	115.000	823.752
ClusterCeara	1.000	1.000	76.326	177.760	202.000	186.000	0,000
ClusterIsrael	1.000	1.000	76.326	177.760	202.000	186.000	0,000
oablawtech	2.000	2.000	592.919	647.629	175.000	156.000	0,000
simples	2.000	2.000	565.988	676.041	175.000	156.000	0.250
Talesarduino	3.000	3.000	621.602	752.938	174.000	155.000	1.000
unimontes	7.000	5.000	1890.899	1462.239	170.000	145.000	8.243
fatec	5.000	3.000	1692.678	1128.576	172.000	147.000	0.226
fipmoc	7.000	4.000	2198.061	1290.373	169.000	146.000	0.226
Helder	21.000	4.000	3219.487	1290.373	153.000	146.000	76.926
spv	4.000	6.000	377.691	1221.471	196.000	148.000	8.652
sedetecs	4.000	5.000	762.582	1387.358	182.000	147.000	12.117
Marcos Caldeira	2.000	0,000	363.695	0,000	188.000	270.000	0,000
Júnior Cota	1.000	0,000	1.000	0,000	266.000	270.000	0,000
UFMG	0,000	0,000	0,000	0,000	270.000	270.000	0,000
COTEMINAS	0,000	0,000	0,000	0,000	270.000	270.000	0,000
LAFARGE	0,000	0,000	0,000	0,000	270.000	270.000	0,000

Fonte: dados do estudo

O grau de proximidade (*closeness*) é a capacidade que um nó possui em se ligar a todos os



outros nós da rede. O cálculo deste indicador é realizado através das distâncias geodésicas entre um ator e os outros atores. Quanto mais altos os valores, melhor a capacidade do nó se conectar com os atores restantes da rede. Conforme se observa na Figura 04, as organizações com maiores graus de proximidade *incloseness* (recebem mais proximidades) são um total de 21, entre elas: Zidane, Ronaldo e UFMG. As organizações com maiores graus *outcloseness* (apontam mais proximidade) são um total de 9, entre elas: UFMG, Coteminas e Lafarge. A partir da proximidade que existem entre as relações entre nós, depreende-se que a possibilidade de aprimorar e desenvolver ações pontuais de articulação de cada nó da rede com os demais é significativa.

#### 4.1 Fatores relacionais

Segundo Oliver (1990) para que uma rede possa ocorrer na realidade devem ser considerados três fatores combinados, os quais puderam ser identificados na comunidade Minas Up para que fosse possível a formação da rede, são eles:

a) os recursos para compartilhar, que compõem a base da rede, como conhecimento e informação. As *startups* entrevistadas se juntaram a pessoas e instituições como SEBRAE, FIEMG entre outros para buscar apoio e auxílio, além de fazerem parte do Minas Up, o que segundo os entrevistados foi de total importância para que se sentissem amparados. Dessa forma, atores que não tem o que compartilhar dificilmente integram uma rede;

b) infraestrutura, se refere às regras de funcionalidade e ética que deve ser seguida pelos membros. Observou-se que como a comunidade Minas Up ainda não passou por um processo de formalização, a infraestrutura acontece de forma natural, através do bom senso e ética dos participantes, já com relação a regras para participar do Minas Up também não foram identificadas, visto que o que acontece é um processo de afinidade, indicação e networking para entrada na rede.

[...]a forma de comunicação utilizado pela comunidade Minas Up são os encontros para reuniões pontuais a partir de um local predeterminado, são encontros informais que são previstos a acontecerem semanalmente (representante FUNDETEC).

Oliver (1990), também sublinha seis fatores contingenciais que participam na formação das redes. As contingências são consideradas causas que determinam organizações a criarem relações, ou seja, elas apresentam as razões por traz do motivo que as organizações escolhem relacionar-se entre elas, dentre os quais foram identificados dois fatores que foram essenciais na formação da rede Minas Up:

a) a necessidade, a formação das redes está fortemente ligada à abordagem da dependência de recursos e tendo em vista que Montes Claros ainda se encontra incipiente no que se refere ao empreendedorismo de *startups*, uma pequena demanda de iniciativas nesse campo na região causou a necessidade de união das *startups* com outras iniciativas para que fosse possível estreitar recursos, trocar experiências, unirem forças e trabalhar por uma mesma causa, ou seja, a rede é contingenciada pelos recursos escassos do ambiente, é possível perceber, portanto, que uma organização estabelece relações de trocas com outras organizações de acordo com suas necessidades;

b) a reciprocidade que é enfatizada pela cooperação, colaboração e a coordenação entre firmas, ao invés de dominação, poder e controle, por isso é possível destacar esse fator na comunidade Minas Up, a relação acontece de forma não hierarquizada, com o objetivo de obter interesses em comum.

Através da perspectiva sociológica da formação das redes, os autores Crozier&Ehrard (1977) defendem algumas

características dentre as quais pôde ser identificada na rede da comunidade Minas Up, no qual explicitam que as formas de rede são contingências às características do campo de ação. A rede Minas Up existe à sua maneira, através das características de cada ator da rede que a compõe é formado uma cultura da rede como um todo, levando em consideração também a cultura norte mineira como sendo uma região com muito potencial, porém, ainda com muita escassez de tecnologia e inovação. Sendo assim, os autores afirmam que não existe uma forma universal de rede, a própria cultura de cada campo de ação incentiva diversas formas e possibilidade de rede.

Outra característica identificada é que a rede é considerada o centro do processo de aprendizagem coletivo que se atua dentro do campo de ação coletivo, na comunidade Minas Up identificou-se através dos entrevistados, que existe uma evolução muito grande no processo de aprendizado a partir do momento que se insere ou se aproxima de atores da rede, o proprietário da *Erxcruity* em sua entrevista atestou a teoria proposta por Crozier&Ehrard (1977), *se comparar com o que eu tinha há dois anos atrás para o que eu tenho hoje, eu acredito que é evolução de 100%*, o entrevistado sublinha ainda que para adquirir conhecimento na área de *startups*, o principal é começar a construir experiência, além de desenvolver um *network*. Assim é possível que ocorra a evolução do campo de ação, tanto do ator como da rede como um todo, sem interromper o processo da aprendizagem coletiva.

Castells (1999) afirma que uma estrutura baseada em rede é um sistema bastante dinâmico e aberto à inovação. Neste contexto, Marcon&Moinet (2000) identificou alguns atributos relevantes das redes a partir de uma perspectiva estratégica, das quais será destacado aqui os atributos detectados na rede da comunidade Minas Up. São tais atributos: a fluidez, economias relacionais e aprendizagem.

O atributo fundamental para adaptabilidade e flexibilidade das redes e para que seja possível a realização de inter-relações é a fluidez, na comunidade Minas Up foi possível perceber uma dificuldade razoável em manter uma fluidez na forma da aceitação de novos atores, tendo em vista que o Minas Up ainda se encontra relativamente fechado à entrada de atores na rede, em entrevista com representante da Instituição de Ensino 1 afirmou que [...] *com relação à abertura do pessoal do Minas Up, estão um pouco fechados ainda, a questão é entre eles mesmo, para conseguir alguma iniciativa para entrar é muito difícil.*

Na abordagem das economias relacionais, a capacidade de se relacionarem entre si transmite agilidade, reduz esforços e economiza tempo, por isso na comunidade Minas Up é perceptível a relação de trocas e intercâmbio de recursos. Já a forma de aprendizagem no contexto da rede apresenta uma lógica no qual um evolui em função do outro, e essa lógica foi identificada na comunidade Minas Up, como já foi abordado nesta seção.

As alianças estratégicas têm oferecido uma grande vantagem no que se refere à formação de redes de empresas. (Yoshino&Rangan, 1996). A comunidade Minas Up é composta por *startups*, instituições de ensino, universidades, entidades de fomento e demais iniciativas ligadas ao ecossistema empreendedor de Montes Claros, porém, foi possível perceber que ainda não existe parcerias estratégicas do ecossistema de Montes Claros com os de outras regiões, faltam interesses de iniciativas de integração entre atores de ecossistemas diferente.

A partir do momento em que as organizações enxergam a grande importância das alianças estratégicas, a cooperação passa a ser uma forma de aumentar a competitividade através do fluxo de informações, conhecimentos, oportunidades e recursos. (Lorange& Ross, 1996).

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo proposto pela pesquisa objetivo identificar os papéis e a influência das redes de relacionamentos de um ecossistema de *startups* sobre o processo de desenvolvimento e validação

mercadológica dessas empresas e suas respectivas inovações de produtos, processos e modelos de gestão, tendo como objeto de análise o ecossistema Minas Up, localizado na região de Montes Claros/MG. A partir da análise das entrevistas percebeu-se uma grande cautela por parte dos empreendedores ao ingressarem com *startup* local perante outros ecossistemas mais interativos e dinâmicos.

As entidades de fomento têm total participação e importância dentro do ecossistema pois servem de base para novos empreendedores, além de contribuir com pesquisas e estudos que identificam problemas e buscam soluções para o ecossistema e para a região. A partir da perspectiva das instituições de ensino foi possível observar que houve maior união entre os atores, além da evolução e crescimento do ecossistema. Esse ambiente empreendedor que um ecossistema proporciona é fundamental para que *startups* possam surgir com maior intensidade e conseguir se manter dentro da rede. Apesar dessa união que existe na rede, a Minas Up não está totalmente aberta a novos entrantes, há dentro da rede uma falta de maior envolvimento, tendo em vista que pouco atores participam de fato das discussões, das tomadas de decisões e dos eventos que ocorrem. O papel das *startups* na rede está em inovar e trazer soluções para problemas que dificultam o desenvolvimento da região.

Foi realizada a confecção da rede de cooperação entre firmas e atores através do software Ucinet. Constatou-se que os principais atores em termos de centralidade de grau, ou seja, os que são mais mencionados na rede são, Minas Up, Fundetec e Codemc, possivelmente pelo fato de serem instituições de apoio e fomento de inovação, tecnologia e empreendedorismo estão entre as primeiras a serem procuradas para auxiliar os demais atores e assim fazerem parcerias. Percebe-se a importância do Minas Up como uma organização que tem forte participação na rede. A partir do grau de intermediação (*betweenness*) indica a quantidade de pares de nós que podem ser ligados através de um ator, os quatro atores na rede que possuem indicadores são atores que possuem forte atuação entre os atores o que faz com que podem se tornar grandes influências dentro da estrutura da rede. O grau de proximidade (*closeness*) mede a capacidade que um nó possui em se ligar a todos os outros nós da rede, após a análise, depreende-se que a possibilidade de aprimorar e desenvolver ações pontuais de articulação de cada nó da rede com os demais é significativa.

Alguns principais fatores contribuíram para a formação da rede Minas Up, são eles: os recursos (conhecimento de mercado, startups e negócios inovadores); os eventos e interação da rede, infraestrutura; dependência de recursos e reciprocidade de trocas. Os atores que não compartilharam recursos tiveram dificuldades de integração pois a rede demandava relações de trocas com outras organizações do ecossistema Minas Up. As relações acontecem de forma não hierarquizada (horizontal), com o objetivo de obter interesses em comum. Ademais foram identificados também, alguns atributos da rede como fluidez, que se identifica na dificuldade razoável da rede em manter uma fluidez na forma da aceitação de novos atores; existência de economias relacionais, pois a capacidade de se relacionarem entre si transmite agilidade, reduz esforços e economiza tempo e por fim, aprendizagem, a partir da análise da rede há presença de um processo de aprendizagem coletivo.

A principal limitação deste estudo encontra-se na quantidade de participantes da rede. Como sugestões para aperfeiçoamento de próximas pesquisas dentro deste campo, sugere-se discutir papéis de atores comuns em ecossistemas de outras regiões (como entidades de apoio, universidades, empresas centrais da rede), elencando proposições sobre como essas configurações de redes e história de formação desses ecossistemas

## REFERÊNCIAS

Alejandro, V. A., & Norman, A. G. (2005). Manual introdutório à análise de redes sociais. UAEM–

Universidad Autonoma Del Estado de Mexico.

- Ahuja, G. (2000). Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 425-455.
- Balestrim, A., & Vargas, L. M. (2002). Evidências teóricas para a compreensão das redes interorganizacionais. II Encontro de Estudos Organizacionais. Anais... Recife.
- Barnes, J. A. (1972). Social Networks. An Addison-Wesley Module in Anthropology, Module 26.
- Boorman, S. A. (1975). A combinatorial optimization model for transmission of job information through contact networks. *Bell Journal of Economics*, 6(1), 216-249.
- Bott, E. (1976). Família e Rede Social.
- Burt, R. S. (2009). Structural holes: The social structure of competition. Harvard University Press.
- Cadima, R., Ojeda Rodríguez, J., & Monguet Fierro, J. M. (2012). Social networks and performance in distributed learning communities. *Educational Technology and Society*, 15(4), 296-304.
- Leavitt, H. J. (1951). Some effects of certain communication patterns on group performance. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 46(1), 38.
- Carstens, D. D., & Machado-da-Silva, C. L. (2006). Estratégia e estrutura de relacionamentos na rede de Empresas Alpha. XXX Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Anais, Salvador: ANPAD.
- Castells, M. (1999). A Sociedade em Rede, Vol. I—A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura, Paz e Terra.
- Crozier, Michel; Friedberg, Erhard. L'acteur et le système: les contraintes de l'action collective. [The actor and the system: the constraints of collective action]. Paris: Éditions du Seuil, 1977.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (2000). The iron cage revisited institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In *Economics meets sociology in strategic management* (pp. 143-166). Emerald Group Publishing Limited.
- Eccles, R. G. (1981). The quasifirm in the construction industry. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 2(4), 335-357.
- Fayard, P. (2000). O jogo da interação: informação e comunicação em estratégia. Educus.
- Fombrun, C. J. (1982). Strategies for network research in organizations. *Academy of Management Review*, 7(2), 280-291.
- Gregor, S., & Hevner, A. R. (2013). Positioning and presenting design science research for maximum impact. *MIS Quarterly*, 337-355.
- Hanneman, R. A., & Riddle, M. (2005). Introduction to social network methods.
- Jarillo, J. C. (1988). On strategic networks. *Strategic Management Journal*, 9(1), 31-41.
- Lastres, H. M., & Cassiolato, J. E. (2003). Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais. Rio de Janeiro: IE.
- Marcon, C., & Moinet, N. (2000). La stratégie-réseau. Essai de stratégie. ZéroHeure.
- Marteleto, R. M. (2001). Análise de redes sociais: aplicação nos estudos de transferência da informação. *Ciência da Informação*, 30(1), 71-81.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1986). Organizations: New concepts for new forms. *California Management Review*, 28(3), 62-73.
- Mizruchi, M. S. (2006). Análise de redes sociais: avanços recentes e controvérsias atuais. *Revista de Administração de Empresas*, 46(3), 72-86.
- Oliver, A. L., & Ebers, M. (1998). Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. *Organization Studies*, 19(4), 549-583.
- Oliver, A. L., & Ebers, M. (1998). Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. *Organization Studies*, 19(4), 549-

- Paiva, C. A. (2000). O que são sistemas locais de produção. Secretaria de Coordenação e Planejamento do Estado do Rio Grande do Sul. Brasil.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). The external control of organizations: A resource dependence perspective. Stanford University Press.
- Porter, Michael E (1992). Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- Porter, Michael E (2000). Location, competition, and economic development: Local clusters in a global economy. *Economic development quarterly*, v. 14, n. 1, p. 15-34, 2000.
- Porter, Michael E (1998). The Adam Smith address: Location, clusters, and the “new” microeconomics of competition. *Business Economics*, v. 33, n. 1, p. 7-13.
- Porter, Michael E (1998). Clusters and the new economics of competition. Boston: Harvard Business Review, 1998.
- Porter, Michael E (1999). *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Gulf Professional Publishing.
- Powell, W. W., & Smith-Doerr, L. (1994). *Networks and Economic Life: The Handbook of Economic Sociology*. Russel Sage.
- Powell, Walter W (1998). Learning from collaboration: Knowledge and networks in the biotechnology and pharmaceutical industries. *California management review*, v. 40, n. 3, p. 228-240.
- Schmitt, C. L. (2004). Concentração de empresas: estratégia para a competitividade e a eficiência coletiva. In CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE ESTRATÉGIA–SLADE (Vol. 17).
- Vinuto, J. (2016). A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. *Temáticas*, (44).
- Yin, R. K. (1994). Yin, Robert K., *Case Study Research: Design and Methods*, Newbury Park, CA: Sage, 1994.
- Yoshino, M. (1996). Y.; Rangan, U. Srinivasa. *Alianças estratégicas: uma abordagem empresarial à globalização*. Trad. José ER Moretzsohn. São Paulo: Makron Books.
- Wacheux, Frédéric (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Economica.
- Wasserman, S., & Faust, K. (1994). *Social network analysis: Methods and applications* (Vol. 8). Cambridge university press.
- Williamson, O. E. (Ed.). (1995). *Organization theory: from Chester Barnard to the present and beyond*. Oxford University Press onDemand.

# O QUE MUDOU? AS RESPOSTAS ESTRATÉGICAS DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E O PAPEL DO JUDICIÁRIO NA ALTERAÇÃO DO ESTILO BRASILEIRO DE ADMINISTRAR

## WHAT HAS CHANGED? THE STRATEGIC RESPONSES OF PUBLIC ORGANIZATIONS AND THE ROLE OF THE JUDICIARY IN THE AMENDMENT OF THE BRAZILIAN STYLE OF ADMINISTRATION

SIMONE GELMINI ARAUJO E SIMARLY MARIA SOARES

**RESUMO:** O objetivo deste ensaio é indicar a propensão à mudança no estilo brasileiro de administrar das organizações públicas, como resposta às pressões institucionais provenientes das ações do judiciário no combate à corrupção. À luz da atuação do judiciário nas ações contra os crimes de corrupção, que têm repercutido no Brasil e no mundo buscou-se elucidar que as respostas estratégicas das organizações podem estar sendo modificadas pela pressão institucional, resultando em uma tendência ao comportamento isomórfico que pode afetar o estilo brasileiro de administrar. Utilizou-se os modelos de resposta estratégica (Oliver, 1991), o estilo brasileiro de administrar (Prates & Barros, 2007) e de influência dos *stakeholders* do governo local brasileiro de Gomes e Gomes (2010) para apresentar proposições que impliquem na melhor compreensão do fenômeno. A contribuição deste ensaio propicia uma reflexão sobre a necessidade de rever o sistema de ação cultural brasileiro, considerando a atuação do judiciário como *stakeholders* na intervenção dos casos de corrupção. Desta forma, as organizações públicas são pressionadas a prover respostas estratégicas compatíveis com normas e regras formais. E neste sentido, o isomorfismo sugere que características organizacionais são alteradas, de forma a tornarem-se compatíveis com as expectativas do ambiente em que estão inseridas. Infere-se que, ao cumprir sua missão de fomentar uma sociedade justa e solidária, o judiciário influencia nas respostas estratégicas das organizações públicas, repercutindo nas bases culturais brasileiras.

**Palavras-Chave:** Respostas estratégicas. Estilo brasileiro de administrar. Organizações públicas. Judiciário.

**ABSTRACT:** *The purpose of this essay is to indicate the propensity for a change in the Brazilian style of administration of public organizations, in response to institutional pressures arising from judicial actions in the fight against corruption. In light of the actions of the judiciary in actions against corruption crimes that have had repercussions in Brazil and in the world, it was sought to elucidate that the strategic responses of organizations may be being modified by institutional pressure, resulting in a tendency towards isomorphic behavior that may affect the Brazilian style of managing. We used the strategic response models (Oliver, 1991), the Brazilian style of management (Prates & Barros, 2007) and the influence of the Brazilian local government stakeholders of Gomes and Gomes (2010) to present propositions that imply better understanding of the phenomenon. The contribution of this essay provides a reflection on the need to review the Brazilian cultural action system, considering the role of the judiciary as a stakeholder in the intervention of corruption cases. In this way, public organizations are pressured to provide strategic responses compatible with norms and formal rules. In this sense, isomorphism suggests that organizational characteristics are altered in order to become compatible with the expectations of the environment in which they are inserted. It is inferred that, in fulfilling its mission of fostering a just and solidary society, the judiciary influences the strategic responses of public organizations, affecting Brazilian cultural bases.*

**Key words:** *Strategic Responses. Brazilian style of managing. Public organizations. Judiciary.*

## 1 INTRODUÇÃO

Os estudos publicados interessados em compreender o comportamento homogêneo das organizações, foram avaliados a partir de pressupostos distintos. Se por um lado a literatura discutiu a convergência de práticas organizacionais, por outro, a influência das interações com o ambiente e a pressão para respostas isomórficas também foram consideradas. Há autores que discutem o isomorfismo institucional a partir dos processos (DiMaggio & Powell, 1993), outros analisam como mitos que refletem os ambientes (Meyer & Rowan, 1977). São abordagens distintas, porém, refletem padrões organizacionais estabelecidos e explicados a partir da teoria institucional.

Porém, Oliver (1991), partiu de uma perspectiva estratégica para explicar o comportamento isomórfico das organizações, afirmando que pode estar relacionado com uma resposta direta aos processos institucionais que afetam as organizações. Sob o prisma da teoria dos *stakeholders* é importante identificar os grupos que se relacionam e também quais são esses grupos (Freeman & Reed, 1984; Mitchell & Wood, 1997) já que o principal desafio é administrar os interesses que muitas vezes demonstram ser divergentes. O que denota que as decisões se tornam mais complexas e pode haver a obstrução para o desfecho dos problemas organizacionais tendo em vista que os interesses são conflitantes.

Considerando o ambiente brasileiro, a imagem que figura é a corrupção no país, tendo em vista fatos como o uso indevido dos recursos públicos e da máquina pública (Filgueiras, 2009). Por sua vez, entende-se como corrupção a má utilização do cargo público para fins privados (Rose - Akerman, 1996, Tanzi, 1998). Há estudos que apontam que os traços da cultura brasileira herdados do processo de miscigenação são fatores preponderantes para esse tipo de comportamento que visa levar vantagem (Da Matta,; Prates & Barros, 2007; Freitas, 2007). E que essa postura seria modificada somente com uma mudança cultural profunda (Filgueiras, 2009).

Portanto, a discussão proposta pelo ensaio teve como base os modelos a seguir: resposta estratégica (Oliver, 1991), o estilo brasileiro de administrar (Prates & Barros, 2007) e influência dos *stakeholders* do governo local brasileiro de Gomes e Gomes (2010). A partir das contribuições desenvolvidas sobre o tema as perguntas de pesquisa configuram-se **“Quais são as implicações nas respostas estratégicas provenientes das organizações públicas, diante das pressões exercidas pela atuação do judiciário? Quais as implicações para o estilo brasileiro de administrar?”** Propõe-se com base nos modelos discutir as respostas do estilo brasileiro, com indicações para as principais tendências que poderão resultar em maior concentração do poder, paternalismo, aversão ao conflito entre outros.

Neste sentido, o objetivo deste ensaio é indicar a propensão à mudança no estilo brasileiro de administrar das organizações públicas, como resposta às pressões institucionais provenientes das ações do judiciário no combate à corrupção. À luz da atuação do judiciário nas ações contra os crimes de corrupção, que têm repercutido no Brasil e no mundo, buscou-se elucidar que as respostas estratégicas das organizações podem estar sendo modificadas pela pressão institucional, resultando em uma tendência ao comportamento isomórfico que pode afetar o estilo brasileiro de administrar.

Como objetivos específicos propõe-se explorar as respostas institucionais das organizações públicas e a influência do judiciário; apresentar a influência dos *stakeholders* nas respostas institucionais, considerando o estilo brasileiro de administrar e evidenciar a relação das teorias do institucionalismo e de *stakeholders* no padrão de respostas institucionais das organizações públicas brasileiras.

Para melhor compreensão do contexto das organizações públicas brasileiras, utilizou-se o

modelo do estilo brasileiro de administrar (Prates & Barros, 1977) suportado pelas teorias do institucionalismo e do modelo de influência dos *stakeholders* do Governo Local Brasileiro de Gomes e Gomes (2010). Neste ensaio propõe-se a sua utilização para explicar, a partir da intervenção da justiça, as respostas das organizações públicas brasileiras. O pressuposto para tal questionamento é de que a intervenção da justiça nas organizações públicas brasileiras pode ter modificado as respostas institucionais previstas no modelo de Oliver (1991) e, conseqüentemente alterado este modelo.

Este ensaio está dividido em três partes. A primeira é esta introdução que discute a perspectiva do ensaio. A segunda apresenta o marco teórico que o embasa, sendo dividido entre as discussões sobre as mudanças isomórficas institucionais, o estilo brasileiro de administrar e a teoria dos *stakeholders*. A terceira é destinada às considerações finais.

## **2 AS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS ISOMÓRFICAS NA PERSPECTIVA DA TEORIA DO NOVO INSTITUCIONALISMO**

A busca das organizações que incorporam mitos institucionalizados implica em prover ao ambiente que está inserido, uma imagem institucional que favoreça a legitimação de suas práticas, mesmo em detrimento de padrões de eficiência (Meyer & Rowan, 1977). Para os autores, o sucesso das organizações não está baseado exclusivamente no corpo de atividades produtivas, mas na imagem institucional construída a partir da sintonia entre os propósitos coletivos validados e valorizados pelo ambiente. Afirmam os autores que muitas estruturas organizacionais formais e complexas surgem como reflexo de regras institucionais racionalizadas, funcionando como mitos que as organizações adotam de forma cerimonial, mesmo que em detrimento aos critérios de eficiência estabelecidos.

Do argumento de que as estruturas formais de muitas organizações na sociedade pós-industrial possam refletir os mitos de seus ambientes institucionais em vez das demandas laborais, conforme analisam Meyer e Rowan (1977), emerge o questionamento de que as organizações podem não funcionar de acordo com os planos formais. Mas teorias neste aspecto dão ênfase ao fato de que coordenação e controle são dimensões críticas em organizações formais. Porém, reconhecem estes autores que há uma distância entre a estrutura formal e as atividades ou trabalho real.

Assim, os mitos racionalizados são manifestações destas regras institucionalizadas, originados a partir das redes interorganizacionais, da legitimação por questões legais e dos esforços de lideranças em organizações locais (Meyer & Rowan, 1977). Originam-se da formação da opinião pública, do conhecimento legitimado pelo sistema social, prestígio social, da definição de padrões e legislação. Eles afirmam que as organizações que incorporam elementos legitimados externamente, podem obter com maior facilidade o comprometimento dos participantes internos e constituintes. Reiteram que, as organizações que incorporam mitos institucionalizados podem ser avaliadas como mais legítimas, longevas, resultando em sucesso e com mais propensão à sobrevivência. Além disto, afirmam que tais elementos protegem as organizações de terem a conduta questionada.

Em outro trabalho na busca por respostas sobre o que torna as organizações tão similares, DiMaggio e Powell (1983) criticaram a explicação a partir da homogeneização das mesmas e não pela variabilidade delas. Destaca-se neste ensaio, que esta preocupação em avaliar o tema a partir da variabilidade não pode ser encontrada no trabalho de Meyer e Rowan (1977). Isto parece indicar que esta perspectiva não foi considerada anteriormente à publicação deste trabalho de DiMaggio & Powell em 1983. É importante ainda ressaltar que, DiMaggio e Powell (1983) tratam tal similaridade a partir do conceito de isomorfismo. O principal argumento é de que a tentativa dos atores racionais



em transformar as organizações, provoca um efeito contrário, causando um impacto isomórfico.

O isomorfismo sugere que características organizacionais são modificadas na direção de uma compatibilidade cada vez maior com características do ambiente. Para Meyer e Rowan (1977), estes podem ser de dois tipos, o competitivo e o institucional. O competitivo denota uma racionalidade sistêmica que enfatiza a competição de mercado, a mudança de nicho e medidas de ajustamento. Já o isomorfismo institucional é caracterizado como a forma para se entender a vida organizacional moderna, tendo em vista que as organizações competem pelo poder político, legitimação institucional, ajustamento social e econômico além dos recursos e consumidores. Esse tipo explica parte do processo de burocracia. Dessa forma as organizações tornam-se mais homogêneas, no seu campo.

Por sua vez, Meyer e Rowan (1977) explicam que há três mecanismos por meio dos quais ocorrem mudanças isomórficas institucionais, o coercitivo, o mimético e o normativo. O isomorfismo coercitivo é caracterizado pelos resultados de pressões formais e informais de organizações mais fortes sobre as mais fracas que são dependentes, além das próprias características da sociedade em que a organização está inserida. A existência do ambiente legal, também é fator relevante neste mecanismo já que afeta aspectos do comportamento, além de influenciar também a estrutura das organizações.

Quanto ao isomorfismo mimético é adotado em ambientes de incerteza, levando as organizações a mirar e reproduzir-se em outras, podendo ser comparado ao benchmarking. Ocorre um processo de identificação de organização reconhecida como modelo tendo em vista suas práticas organizacionais. A exemplo de organizações novas que têm como referência aquelas com mais tempo de mercado e de experiência.

O terceiro mecanismo, o normativo, é caracterizado pela forma de interpretação comum diante de problemas apresentados na vida organizacional, principalmente, pela profissionalização. Quando os indivíduos têm a mesma ocupação mesmo que em instituições distintas compartilham normas e conhecimentos. Esse é um tipo de pressão normativa que representa a tendência isomórfica das organizações. Mediante os mecanismos apresentados observa-se que a premissa é de que as organizações semelhantes são mais legítimas, mais respeitadas, mais reconhecidas, entretanto, isto não assegura que são mais eficazes. Os autores ainda indicam que há meios de prever quais campos organizacionais serão mais homogêneos em estrutura, processo e comportamento.

A partir das análises de Meyer e Rowan (1977), entendeu-se que as pressões de isomorfismo coercitivo sofridas pelas organizações públicas, influenciam os processos de administração. Estão no centro desta questão, as demandas institucionais de coordenação e controle, que são influenciadas por disputas de poder, da natureza política e das pressões da sociedade. Também nesta vertente, as práticas provenientes da Nova Gestão Pública (NGP) trouxeram para este debate as questões de desempenho da máquina pública, que também são traduzidas por pressões e acompanhamento por parte da sociedade em que está inserida.

Oliver (1991) discutiu a adequação entre as diferentes respostas ao meio-ambiente, proveniente das ênfases entre aqueles que aplicam regras institucionais e os que controlam os recursos escassos. Ponderou como as organizações a partir de interesses particulares, decidem como lidar com os enfrentamentos e que o ambiente de alguma forma, revela esta posição e discute as razões deste comportamento. Propõe então, as respostas estratégicas das organizações aos processos institucionais. Com base em Oliver (1991), formulou-se a seguinte proposição

**Proposição 1.** O papel do judiciário no combate a corrupção é considerado como pressão institucional e sua atuação altera as respostas estratégicas das organizações públicas eo estilo brasileiro de administrar,

A **aquiescência**, considerada como a primeira resposta estratégica (Oliver, 1991, p.152), pode incluir as táticas de hábito, imitação ou a conformidade. Esta estratégia indica uma proposta organizacional de manutenção de padrões isomórficos, de forma a garantir a similaridade por meio da imitação, permanecendo desta forma, invisível no ambiente em que está inserida. O **compromisso** é a segunda resposta estratégica, com táticas de equilíbrio, pacificação e barganha. Esta resposta indica uma tentativa de equilíbrio entre as demandas, nivelamento de expectativas e pela negociação com *stakeholders*. Desta forma, formulou-se a seguinte proposição:

**Proposição 2.** O papel do judiciário no combate a corrupção é considerado como pressão institucional e sua atuação altera as respostas estratégicas de aquiescência e impunidade nas organizações públicas, em relação ao paternalismo.

A **evitação ou esquivança** como terceira resposta estratégica, comporta táticas de conciliação, amortecimento e escape. O afrouxamento de laços institucionais é o centro desta estratégia de resposta institucional, conforme descrito por Oliver (1991), que pode inclusive implicar na alteração de objetivos ou mudança de domínios destas organizações, com o propósito de desvencilhar-se de incômodos. A pressão por tratativas evasivas (evasão) é detalhada pela autora como um processo em que as organizações buscam evitar demonstrar padrões não-conformes. Desta forma, evadindo-se de cumprimento das regras, buscando responder às pressões. Formulou-se então a proposição a seguir:

**Proposição 3.** O papel do judiciário no combate a corrupção é considerado como pressão institucional e sua atuação promovem o aumento de **respostas estratégicas de evitação (esquivança) nas organizações** públicas no Brasil devido as modificações nas relações de poder.

Continuando a discussão, a autora apresenta a quarta estratégia de resposta que é de **desafio**, com táticas de demissão, desafio e ataque. Esta resposta é mais veemente por congrega inclusive ataques às regras, procedimentos, padrões ou requerimentos, que estão no cerne das pressões institucionais. A quinta e última é a estratégia de **manipulação**, com táticas de cooptação, influência e controle, que buscam cunhar novos valores por meio do ingresso de constituintes ou mesmo pela dominação destes. Isto posto, formulou-se as seguintes proposições:

**Proposição 4.** O papel do judiciário no combate a corrupção é considerado como pressão institucional e sua atuação reduz as **respostas estratégicas de desafio nas organizações** públicas no Brasil, porque modificam a postura de espectador dos liderados.

**Proposição 5.** O papel do judiciário no combate a corrupção é considerado como pressão institucional e sua atuação influencia as **respostas estratégicas de manipulação** nas organizações públicas no Brasil, devido a redução do personalismo

Com base em Oliver (1991, p.152), que afirmou ser a imitação consistente com o conceito de isomorfismo mimético, compreende-se que as respostas das instituições públicas podem ser influenciadas na forma de gerenciar. Nesta perspectiva, na busca pelo aumento de sua legitimidade, estabilidade, lógica da boa-fé e por meio do aparato institucional, estas instituições adotam critérios externos de valor, além da presença dos ritos cerimoniais identificados por Meyer e Rowan (1977),

nas práticas administrativas de desempenho especialmente realçadas na NGP.

Na administração pública brasileira, não é incomum a mitigação deste processo, mesmo quando são claras as regras para aplicação de recursos em saúde, educação ou outras áreas, por meio da lei de responsabilidade fiscal ou da lei de acesso à informação. Neste sentido, a despeito das políticas de transparência adotadas pelos órgãos da administração pública, são recorrentes tentativas para acomodação de interesses destoantes da busca pelo bem-social (Trevisan et.al, 2003). O desacoplamento institucional também é uma estratégia que foi discutida por Meyer e Rowan (1977) como forma de resposta a moderação dos interesses a serem apresentados à sociedade e, portanto, também sujeitos a influenciar a legitimidade da administração pública.

A corrupção contamina toda uma sociedade por meio dos hábitos, costumes e deteriora os serviços públicos de forma a prejudicar não somente a geração em que ocorre o fato, mas, há consequências para outras gerações. Sobretudo, os desvios de recursos públicos, por exemplo, têm consequências desastrosas como a interrupção da realização de serviços estritamente necessários, como saúde e educação (Trevisan et.al, 2003). As fraudes que assolam o Brasil são recorrentes em organizações públicas, com participação de empresas prestadoras de serviços, políticos, pessoa jurídica e pessoa física. Processos de licitação, por exemplo, que deveriam servir como instrumento de transparência para contratação de serviços, muitas vezes não possuem lisura, são ajustados conforme os interesses daqueles que utilizam do “jeitinho” e manipulação para burlar o processo.

Considerando as mudanças organizacionais e as estratégias de respostas, é relevante compreender o estilo brasileiro de administrar e sua relação com estes processos, mais especificamente na gestão pública. Os resultados do trabalho da justiça no Brasil foram evidenciados por Gomes, Guimarães e Souza (2016) como contribuição aos cidadãos tendo em vista que tiveram sua operação modernizada, melhoraram o acesso aos cidadãos e essas mudanças implicaram em melhorias na qualidade do serviço judicial. Sobretudo, essas consequências podem ser percebidas em outras esferas da gestão pública, já que os processos são mais acompanhados pela justiça, gestores tendem a ser mais cautelosos na fuga do cumprimento das regras. O papel de agente assumido pela justiça visa atender os interesses do principal, os cidadãos.

### **3 O ESTILO BRASILEIRO DE ADMINISTRAR**

O estilo brasileiro de administrar tem como base o detalhamento de traços previstos no modelo de Prates e Barros (1977), que congregou nesta perspectiva não apenas os traços culturais típicos brasileiros, mas também aqueles que são procedentes de interação, o que consideraram “uma rede de causa e efeito (p.56). Este modelo é representado por quatro subsistemas, que são respectivamente o institucional (postura de expectador, formalismo e impunidade), o pessoal (lealdade pessoal e evitar conflito), o dos líderes e o dos liderados. O primeiro subsistema considera apenas os traços culturais “ao nível da rua”, enquanto o segundo, o pessoal, considera traços do aspecto “da casa”. O terceiro subsistema, o dos líderes é representado pelos que detém o poder enquanto o quarto subsistema, o dos liderados, está subordinado ao poder. Em conjunto, os quatro subsistemas formam o que os autores consideram como “sistema de ação cultural brasileiro” (p.59).

É importante destacar que a flexibilidade é uma característica comum à interseção entre liderados, interligando os elementos “postura de expectador” e “evitar conflitos”. Isto também é recorrente na interseção dos líderes, nos elementos “concentração de poder” e “personalismo”, por meio do paternalismo.

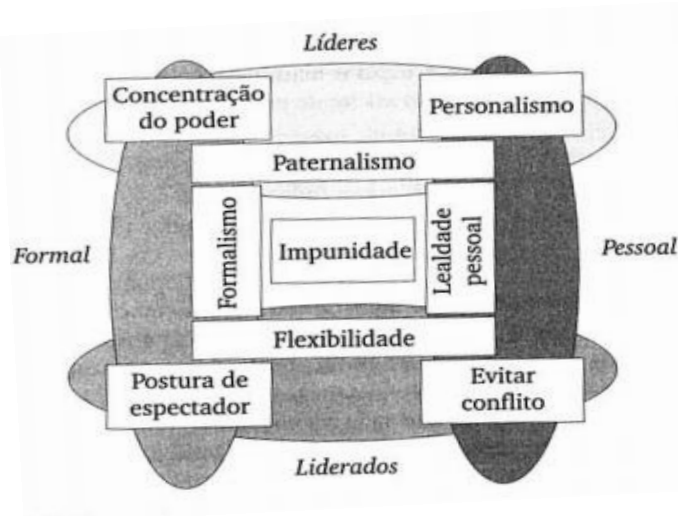


Figura 1. Sistema de ação cultural brasileiro, Prates e Barros (2007).

O subsistema institucional compreende a concentração do poder, descrita como uma característica, tipificada na dualidade da relação entre hierarquia e submissão pelos autores, enraizada em supostos direitos que são assumidos pelo cidadão (p.59). Para explicar a postura de expectador, utiliza-se da caracterização do mutismo, que analisa como traço cultural brasileiro “falta de teor crítico”, além da baixa consciência crítica. Isto, portanto, revela um caráter cultural importante. Também são ressaltadas como pontos que caracterizam a postura de expectador dos liderados, que tornam-se dependentes e com baixa autonomia, provocando a transferência de responsabilidade e a realização por autodeterminação.

O personalismo é especificado como qualificação, proveniente não apenas das redes de relações dos líderes, mas também de seu discurso apurado independentemente de estar fundamentado em especialização. O tratamento diferenciado àqueles indivíduos cujas relações pessoais são mais próximas tende a ser mais favorecidas, nutrindo o paternalismo.

Os aspectos culturais do país, Da Mata (1986) reconhece que a brasilidade é um estilo, uma maneira específica de construir uma realidade e podem ser herança da miscigenação cultural entre portugueses, africanos e indígenas. Freitas (2007) apresentou cinco traços brasileiros que influenciam na cultura organizacional e que corrobora com o já exposto por Prates e Barros (2007).

O primeiro traço é a hierarquia que indica a centralização de poder dentro dos grupos sociais. Isso implica que poderá haver o distanciamento nas relações entre os diferentes grupos que é comumente exemplificado pelo ditado “manda quem pode, obedece quem tem juízo”. O outro traço que é o personalismo, é construído pela premissa de que a sociedade é baseada em relações pessoais e que há uma busca de proximidade nas relações para atender os interesses do indivíduo. Neste traço é presente o aspecto paternalista no que tange ao domínio econômico e moral.

Um terceiro traço é o sensualismo, que contempla o gosto pelo sensual e pelo exótico nas relações sociais. Já a malandragem, o conhecido jeitinho brasileiro, é conceituada como a flexibilidade e adaptabilidade como meio de navegação social. Como complemento, o estilo aventureiro é um traço cultural que indica que o brasileiro é sonhador do que disciplinado, com uma tendência à aversão ao trabalho manual ou metódico (Freitas, 2007).

Nesta perspectiva os traços culturais brasileiros discutidos neste ensaio, podem apresentar aspectos diferenciados, tendo em vista a repercussão social dos instrumentos jurídicos de delação e seus efeitos na gestão pública brasileira. A exemplo da característica do paternalismo, pode-se inferir que trouxe alterações no comportamento de líderes e liderados. Isto porque a repercussão

inclusive internacional dos resultados da atuação jurídica do ministério público e outros órgãos, podem inibir o paternalismo que é uma característica que potencializa a impunidade (Prates & Barros, 1997; Freitas, 2007).

O'Toole (1999) analisou as implicações do contexto estrutural, por meio da modelagem do impacto na gestão pública, discutindo a interferência de variáveis como as redes, hierarquia e gestão. Isto implica na identificação da importância do contexto para os resultados obtidos pela gestão, mas também, ratifica que parte é explicada pela pressão das redes e também da hierarquia.

#### **4 A ATUAÇÃO DO JUDICIÁRIO COM STAKEHOLDERS**

A teoria dos *stakeholders* indica a participação de partes interessadas nas tomadas de decisões. Mediante essas contribuições, observa-se que o judiciário em suas várias instâncias vem buscando cumprir sua função de superar a impunidade aqui retratada pela corrupção que assola muitas organizações públicas.

A abordagem de Freeman e Reed (1983) sobre a teoria dos *stakeholders* resgata a mudança de paradigma da visão de que o propósito da organização, que anteriormente era retratada como o objetivo de servir aos acionistas, para a visão de que sua missão é servir a sociedade. Essa última incute a ideia de que o senso de moralidade deve ser estimulado pelos gestores aos seus subordinados.

A evolução do conceito de *stakeholders* é retratada por Freeman e Reed (1983) ao mencionar que o seu papel foi entendido como fator importante para resolução de problemas sociais com base no proposto por Ackoff (1974). Assim, a participação ativa na organização pode auxiliar no processo de tomada de decisão tendo em vista que seria como “guarda-chuva” para a administração estratégica (Dill, 1975). Já com um conceito mais amplo Freeman e Reed (1983, p.91) apresentam que é “qualquer grupo ou indivíduo identificável que possa afetar o alcance dos objetivos organizacionais ou que seja, afetado pelas realizações dos objetivos organizacionais”.

Sobretudo, é fundamental mapear os *stakeholders* da organização, principalmente, para conhecer aqueles grupos que são adversários e que de alguma forma, podem interferir no alcance dos resultados da organização. Essa análise pode ser mediada pelo entendimento das dimensões “*stake*” (interesse) que contemplam interesse de equidade, econômico e influenciador e, a dimensão de “poder” que considera o poder formal dos acionistas, o poder econômico dos clientes ou poder político (Freeman & Reed, 1983).

Essas dimensões caracterizam o papel dos stakeholders quanto as respostas (Oliver, 1991) ao ambiente organizacional para superar os problemas ocasionados por grupos de interesses contrários aos objetivos (Freeman & Reed, 1983). Ao retratar os interesses conflituosos que afligem as organizações, observa-se que podem ocorrer internamente entre os próprios diretores ou, ataques externos contra os diretores em virtude de interesse divergentes. Isso implica que o gerenciamento dos stakeholders (Mitchell & Wood, 1997) deve extrapolar a postura de confrontação e adotar a perspectiva de identificação das dependências estabelecidas (Freeman & Reed, 1983) considerando, principalmente, o tipo de organização em questão e o seu ambiente bem como as demandas destes agentes.

Em congruência com a ideia de identificação das partes interessadas Mitchell e Wood (1997) apresentaram que os *stakeholders* podem ser identificados por possuírem um ou mais dos seguintes atributos: (1) o poder das partes interessadas para influenciar a empresa, (2) a legitimidade do relacionamento do stakeholders com a empresa, e (3) a urgência do pedido da parte interessada

sobre a empresa. São essas variáveis que definem o campo nessa teoria, considerando as entidades a quem os gerentes devem prestar atenção, bem como identificar os grupos que requerem atenção de gerenciamento (Mitchell & Wood, 1997).

Para Mitchell e Wood (1997) as pessoas, os grupos, os bairros, as organizações, as instituições, as sociedades e até mesmo o ambiente natural são geralmente considerados como participantes reais ou potenciais. Estes grupos podem ser considerados como entidades que compõem os *stakeholders*. Os autores fazem proposições que salientam a relevância ou o destaque das partes interessadas, de tal forma que a relevância é alta, onde os três atributos das partes interessadas - poder, legitimação e urgência - são percebidos pelos gerentes para estar presentes.

Os grupos considerados como de “interesse” constituem a reivindicação legítima sobre a organização (Freeman & Reed, 1983). Os credores fornecem empréstimos e em contrapartida, esperam o cumprimento do pagamento dentro do prazo hábil. Os funcionários se dedicam e se comprometem fornecendo suas competências e, em troca querem remuneração adequada bem como condições de trabalho. Os clientes que são geradores de receita intencionam o valor agregado. Os públicos em geral, como contribuintes, esperam que não haja prejuízo à qualidade de vida e que as regras não sejam violadas (Hill & JONES, 1992).

Para sintetizar a dependência da empresa sobre as partes interessadas para a sua sobrevivência, Mitchell & Wood (1997) recorreram apresentaram as definições de alguns autores de como os *stakeholders* exercem voz em relação à empresa (Starik, 1994); empresa e partes interessadas estão em relacionamento (Thompson et al., 1991; Freeman, 1994; Wicks *et al.*, 1994); há uma dependência de poder em que o *stakeholder* é o dominante (Freeman & Reed, 1983; Nasi, 1995); há também a abordagem de que a empresa possui poder sobre os *stakeholders* (Freeman & Reed; Carroll, 1993); a empresa e as partes interessadas estão em relação contratual (Cornell & Shapiro, 1987; Hill & Jones, 1992); O interessado tem uma reivindicação moral na empresa (Donaldson & Preston, 1995; Evan & Freeman, 1988); a legitimidade das partes interessadas (Clarkson, 1995).

A abordagem de *stakeholders* no setor público merece relevância e é oportuna sua discussão mediante a identificação e a quantidade de atores que exercem influência, como fatores determinantes na gestão das organizações públicas (Donaldson & Preston, 1995). Nesta perspectiva Edelenbose Klijn (2006) alertaram que os governos têm explorado para o processo de tomada de decisão a interdependência dos atores públicos e privados, o que pode gerar o envolvimento dos cidadãos no processo de tomada de decisão. Essa prática de tomada de decisão interativa é compreendida como uma governança de rede.

Gomes & Gomes (2010) desenvolveram um estudo comparativo entre Brasil e Inglaterra que explica como os gerentes do setor público brasileiro e inglês percebem a influência dos *stakeholders*. No tocante ao Brasil, gerentes do setor público identificaram cinco categorias de influência, diferente da Inglaterra que apresentou sete clusters. Mesmo com as especificidades, os dois países possuem muita similaridade entre os tipos de influência sobre o processo de tomada de decisão. Os cinco clusters identificados no Brasil foram a limitação, colaboração, orientação, legitimidade e inspeção, conforme consta na figura 2.

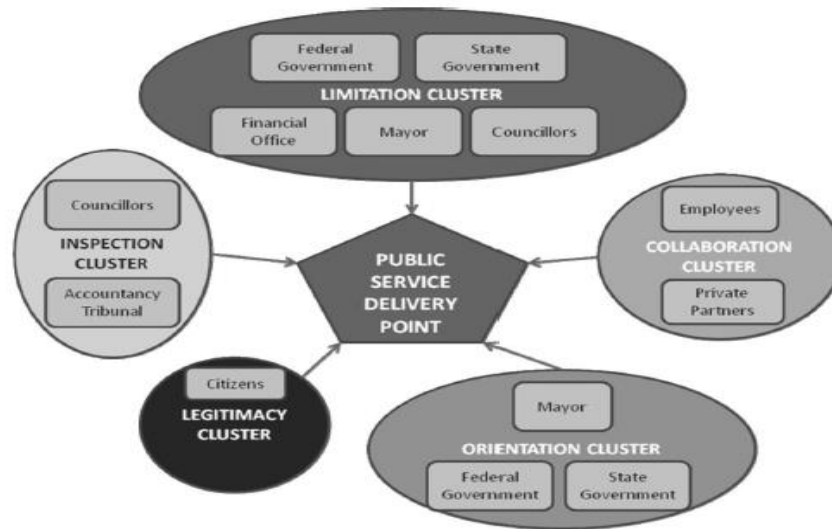


Figura 2. O Modelo de influência dos *stakeholders* do Governo Local Brasileiro  
 Fonte: Gomes (2010)

O cluster “limitação” é formado pelo governo federal, o estadual, o escritório financeiro, conselheiros e prefeitos. O estudo evidenciou que há um vínculo de dependência entre o governo local e os stakeholders. Essa relação possui característica da rede institucional e indica que os stakeholders são capazes de moldar o contexto em que a organização opera (Gomes & Gomes, 2009). Desta forma, o judiciário, considerado como *stakeholder* das organizações públicas brasileiras, influencia e pode atuar na mudança das respostas estratégicas das organizações de tal forma que, a postura de espectador dos liderados seja modificada e reduza a estratégia de aquiescência, evitação (ou esquivância) e manipulação conforme descrito nas proposições dois (2), três (3) e cinco (5) deste ensaio.

Quanto ao cluster de “colaboração”, (Gomes & Gomes, 2009) destacam os vários *stakeholders*, como funcionários e outros parceiros que influenciam o governo local para atingir os objetivos, entrega dos serviços bem como a tomada de decisões. Neste cenário, identificou relações simétricas como o caso da saúde, o escritório e funcionários com seus parceiros públicos. Já o cluster de “orientação”, foi formado pelo conselho da cidade, o estado e o governo federal, que também denota uma rede institucional e uma agenda de prestação de serviços.

Já o cluster de “legitimidade” contempla os cidadãos e a comunidade local e sua característica é o sistema democrático e eleitoral, sendo que a população elege os políticos e os delega o poder de tomada de decisão. O estudo em questão constatou os cidadãos como clientes e com demandas para serem satisfeitas. O último cluster de “inspeção” formado por conselheiros e tribunal de contabilidade, possui a responsabilidade de fazer com que os gestores cumpram e façam cumprir as regras e regulamentos (Gomes & Gomes, 2009). Com base no exposto quanto aos clusters identificados neste estudo, sugere-se:

**Proposição 6.** O papel do judiciário no combate a corrupção é considerado como pressão institucional e sua atuação como cluster de inspeção reduz a impunidade porque modifica a resposta estratégica das organizações públicas e por consequência o sistema de ação cultural brasileiro.

Essa proposição também se baseia no fato de que o poder judiciário possui como uma de suas atribuições o acompanhamento, com controle efetivo da administração pública. Isso implica que pode haver um nível de transparência mais elevado quanto aos desvios ocorridos na gestão de tais instituições.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta deste ensaio indicar a propensão à mudança no estilo brasileiro de administrar das organizações públicas, como resposta às pressões institucionais provenientes das ações do judiciário no combate à corrupção. À luz da atuação do judiciário nas ações contra os crimes de corrupção, que têm repercutido no Brasil e no mundo, buscou-se elucidar que as respostas estratégicas das organizações podem estar sendo modificadas pela pressão institucional, resultando em uma tendência ao comportamento isomórfico que pode afetar o estilo brasileiro de administrar.

Nesta perspectiva, com base nas teorias institucionalistas e de stakeholders, este ensaio identificou que as respostas das organizações são alteradas mediante a influência do judiciário. Este viabiliza a participação dos stakeholders na mudança comportamental quanto a impunidade, de tal forma que transfigura o sistema de ação cultural brasileiro.

Desta forma, instrumentos jurídicos utilizados como de denúncia dos cidadãos, podem indicar a redução da postura de expectador dos liderados. Assim, a atuação do judiciário proporciona acesso às informações para reduzir o grau de alienação e passividade dos clusters de colaboração e legitimação, que compreendem funcionários, parceiros e políticos eleitos pelo voto popular. Isto impacta diretamente no aspecto “evitação de conflito” do sistema de ação cultural brasileiro. A figura 3 ilustra o cenário de impunidade em que as organizações públicas estão inseridas eo papel do judiciário como *stakeholder* que influencia nas respostas estratégicas.

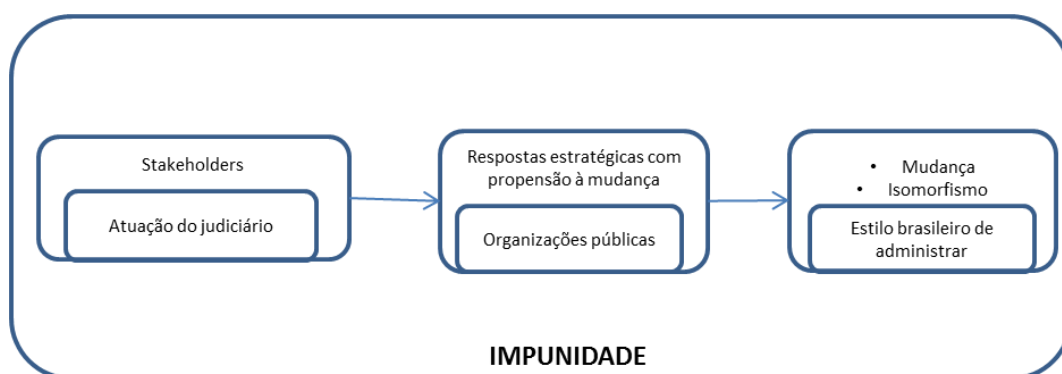


Figura 3. Atuação do judiciário e implicações no estilo brasileiro de administrar

Fonte: elaborado pelas autoras.

Isto posto, a contribuição deste ensaio proporcionou uma reflexão sobre a necessidade de rever o sistema de ação cultural brasileiro, considerando a atuação do judiciário como *stakeholders* na intervenção dos casos de corrupção. Desta forma, as organizações públicas são pressionadas a



prover respostas estratégicas compatíveis com normas e regras formais. E neste sentido, o isomorfismo sugere que características organizacionais são alteradas, de forma a tornarem-se compatíveis com as expectativas do ambiente em que estão inseridas. Infere-se que, o ambiente de impunidade retratado pelo estilo brasileiro de administrar (Prates & Barros, 2007), têm sofrido influências tendo em vista o papel do judiciário que repercute nas bases culturais brasileiras. Desta forma, o judiciário tem cumprido a missão de atuar no sentido de reduzir a impunidade bem como a corrupção, por isto apresenta-se a importância de revisão do modelo de Prates e Barros (2007).

Este ensaio, apesar de propor uma reflexão sobre as respostas estratégicas das organizações públicas brasileiras, limitou-se de forma mais específica a influência do judiciário na redução da impunidade e a repercussão no sistema de ação cultural brasileiro. Assim, uma análise mais detalhada destas relações, como por exemplo, estudos de casos, poderiam no futuro, contribuir para uma melhor compreensão deste fenômeno.

## 6 REFERÊNCIAS

- Carroll, A. B. (1993). *Business and society: Ethics and stakeholder management* (2nd ed.). Cincinnati: South-Western.
- Clarkson, M. B. E. 1995. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20: 92-117
- Cornell, B., & Shapiro, A. C. 1987. Corporate stakeholders and corporate finance. *Financial Management*, 16: 5-14.
- Dill, W.R.(1975) Public participation in corporate planning: strategic management in a Kibitzer's world . *Long Range planning*.p-57-63.
- Dimaggio, P. J.; Powell, W. W. (1983) The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*. Vol. 48, No. 2 pp. 147-160.
- Donaldson, T. & Preston, L. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, v 20, n 1, p. 65 a 91.
- Edelenbos, Jurian; Erik-Hans Klijn. (2006) Managing Stakeholder Involvement in Decision Making: A Comparative Analysis of Six Interactive Processes in the Netherlands. *Journal of Public Administration Research and Theory* 16 (3):417-446.
- Evan, W. M., & Freeman, R. E. 1988. A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism. In T. L. Beauchamp & N. Bowie (Eds.), *Ethical theory and business*. 75-84
- Freeman, E. R.; Reed, D. L. Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance. *California Management Review*, v. 25, n.3, p. 88-106, 1983.

- Filgueiras, F.(2009) A tolerância à corrupção no Brasil: uma antinomia entre normas morais e prática social. *Revista Opinião Pública*, Campinas, 15, n. 2, p. 386-421
- Freitas, Alexandre Borges de. (2007) Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: Motta, Fernando C. Prestes. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas.
- Gomes, R. C., & Gomes, L. d. O. M. (2009). Depicting the arena in which Brazilian local government authorities make decisions: What is the role of stakeholders? *International Journal of Public Sector Management*, 22(2), 76-90
- Gomes,Ricardo Corrêa; Gomes, Luciana de Oliveira Miranda. (2010). A Five-Sided Model of Stakeholder Influence. *Encontro de Administração Pública e Governança (EnANPG)*. Vitória/ES 28 a 30 de novembro.
- Gomes, Adalmir Oliveira; Guimaraes, Tomas Aquino; Souza, Eda Castro Lucas de.(2016) *Judicial Work and Judges' Motivation: The Perceptions of Brazilian State Judges*. *Law & Policy*, vol.38, nº 2, abril.
- Hill, C. W. L. and Jones, T. M. (1992), STAKEHOLDER-AGENCY THEORY. *Journal of Management Studies*, 29: 131–154. doi: 10.1111/j.1467-6486.1992.tb00657
- Meyer. J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*.Vol. 83, No 2 , 340.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). "Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of the who and what really counts." *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Nasi, J. (1995).What is stakeholder thinking? A snapshot of a social theory of the firm. In J.Ndsi (Ed.), *Understanding stakeholder thinking*: 19-32. Helsinki: LSR-JulkaisutOy.
- Oliver, C. (1991) Strategic Responses to Institutional Process. *Academy of Management*, Vol. 16, number 1,p.145-179.
- O'Toole, L. & Meier Jr, K. (2015) Public Management, Context, and Performance: In Quest of a More General Theory. *Journal of Public Administration Research and Theory*.Vol. 25, Issue 1, p.237-256.
- Prates, Marco Aurélio Spyer; Barros, BetaniaTanure de. *O Estilo Brasileiro de Administrar*. In: Motta, Fernando C. Prestes. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 2007.
- Rose-Ackerman, S (1996) Democracy and the "Grand"Corruption. *International Social Science Journal*, 158, 3, 365-380

- Starik, M. (1994). Essay by Mark Starik. Pp. 89-95 of The Toronto conference: Reflections on stakeholder theory. *Business & Society*, 33: 82-131.
- Tanzi, V.(1998), Corruption Around the World Causes, Consequences, Scope, and Cures, IMF Staff Papers, Vol. 45, No. 4
- Trevisan, Antoninho Marmo; Chozzotti, Antonio; Inhaez, João Alberto; Chozzotti, José; Verillo, Josmar. (2003) . O combate à corrupção nas prefeituras do Brasil. Ateliê Editorial.
- Thompson, J.K., Wartick, S. L., & Smith, H. L. (1991). Integrating corporate social performance and stakeholder management: Implications for a research agenda in small business. *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 12: 207-230.
- Wicks, A. C., Gilbert, D. R., Jr., & Freeman, R. E. (1994). A feminist reinterpretation of the stakeholder concept. *Business Ethics Quarterly*, 4(4): 475-497.

# COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: A AUTO PERCEPÇÃO DE GESTORES DE CLÍNICAS MÉDICAS

FIGUEIREDO, Izabella Cristina Guimarães Peres<sup>70</sup>

FONSECA, Karen Letícia<sup>71</sup>

FONSECA, Pablisson Pereira<sup>72</sup>

OLIVEIRA, Hanielle Leslie<sup>73</sup>

SANTOS, Karla Ramona Araujo<sup>74</sup>

SOARES, Simarly Maria<sup>75</sup>

## RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar as configurações das competências gerenciais dos gestores de clínicas particulares de saúde no município de Montes Claros/MG. As pesquisas nacionais apontam que os estudos de competências gerenciais utilizam o modelo Quinn (1988) como referência que é composto pelos quatro papéis principais: o de Relações Humanas, Sistemas Abertos, Processos Internos e Metas Racionais, portanto, adotado neste artigo. Esta pesquisa é descritiva, bibliográfica e de campo. O instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário baseado no modelo de Quinn (1988) em que foi possível averiguar as competências gerenciais efetivas (reais) e as exigidas (expectativas). A amostra foi composta por 33 gestores/líderes de clínicas médicas particulares do município de Montes Claros/MG e para a análise dos dados foi utilizada a estatística descritiva. A investigação apontou que na percepção dos gestores da amostra, o resultado das competências gerenciais é aproximado se considerar o que é efetivo como prática gerencial e o que é exigido como perfil gerencial. Sobretudo, o papel de Produtor, obteve a maior média (4,76) para o que é exigido e o papel de Diretor quando considerado o que é efetivo (4,62). Isso implica que o modelo das metas racionais, com base nestes dois papéis, são competências mais valorizadas pelos gestores.

**Palavras-Chave:** Competências Gerências. Gestores. Clínicas Médicas. Saúde.

## 1 INTRODUÇÃO

A realidade empresarial é dinâmica, complexa e leva em consideração fatores como lugar, cultura, economia, setor entre outros. Com a gestão isso não é diferente, a maneira de coordenar o negócio pode ser distinta e apresentar particularidades devido à

---

<sup>70</sup> Acadêmica do curso de Administração da UNIMONTES. E-mail: izabellacgpf@outlook.com

<sup>71</sup> Acadêmica do curso de Administração da UNIMONTES. E-mail: karenfonseca260@gmail.com

<sup>72</sup> Acadêmico do curso de Administração da UNIMONTES. E-mail: pablissonpereira@hotmail.com

<sup>73</sup> Acadêmica do curso de Administração da UNIMONTES. E-mail: hanielleleslie@gmail.com

<sup>74</sup> Acadêmica do curso de Administração da UNIMONTES. E-mail: karlaramona2015@gmail.com

<sup>75</sup> Professora Mestra da Universidade Estadual de Montes Claros - UNIMONTES. E-mail: simarly@gmail.com

complexidade do ser humano, por isso as competências gerenciais devem ser desenvolvidas. Além disso, as competências gerenciais também indicam as características dos gestores. Na verdade, as competências gerenciais bem desenvolvidas permitem o desenvolvimento adequado das atribuições dos gestores que permitem uma gestão mais eficaz e eficiente (FIUZA, 2010).

Com relação à área de saúde, torna-se ainda mais relevante o estudo, pois esse tipo de serviço tem sido alvo de atenção por parte de políticos, empresários e pesquisadores em todo o mundo (CHONG, 2013) em função das lacunas percebidas quanto às competências dos profissionais que assumem carreiras no âmbito da gestão (CALHOUN et al., 2004; MACKINNON et al., 2004). Segundo Seixas e Melo (2004), o êxito da gestão depende primordialmente da forma como é gerido o serviço, o tipo de profissional existente e dos recursos tecnológicos disponíveis.

Além disso, no setor de saúde, para exercer a função de gestor é necessário: saber coordenar as atividades para atingir os objetivos; promover programas de capacitação dos profissionais para acompanhar as inovações; e promover a motivação do pessoal para manter o ritmo acelerado das atividades diárias. Em síntese, é necessário que o líder desenvolva competências gerenciais capazes de desenvolver as habilidades técnicas e profissionais dos funcionários que o acompanham. (SEIXAS; MELO, 2004)

Especificamente no Brasil, vários cargos gerenciais nos serviços de saúde são ocupados por médicos e enfermeiros que aprenderam a coordenar as atividades de maneira empírica, ou seja, com base nas experiências das suas rotinas, isso implica dizer que nem todos os profissionais da área tiveram uma formação com foco no aprimoramento das competências gerenciais (MALIK; TELES, 2001). Devido a este cenário da saúde, à complexidade do trabalho nas organizações e às múltiplas e variadas demandas, há uma necessidade em conhecer e verificar qual o perfil dos gestores da área e dificuldades que por ventura são apresentadas para proposição de desenvolvimento das competências gerenciais.

Nesse contexto, a pesquisa tem como questão norteadora “quais as configurações das competências gerenciais dos gestores de clínicas particulares de saúde no município de Montes Claros/MG?” E como objetivo tem-se objetivo “analisar as configurações das competências gerenciais dos gestores de clínicas particulares de saúde no município de Montes Claros/MG”. A fim de perceber as principais características

a serem desenvolvidas com base nas necessidades dos gestores/líderes. Espera-se, ainda, que os resultados tragam contribuições para a área da saúde trazendo novas maneiras de selecionar, valorizar e fortalecer as competências gerenciais agregando valor ao serviço prestado.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Competências**

O conceito de competência foi apontado, pela primeira vez, relacionado à gestão de pessoas, em 1973, por David McClelland, em sua procura por uma abordagem mais objetiva que a utilizada nos testes de inteligência nos processos de seleção de pessoas para as empresas. Sendo assim, a noção foi apressadamente ampliada para dar suporte a processos de avaliação de desempenho individual e para orientar ações de desenvolvimento profissional (DUTRA, 2008).

A estrutura desse conceito era a transferência do foco sobre o estoque de conhecimentos e habilidades para a forma como a pessoa mobiliza seu repertório de conhecimentos e habilidades em certa situação, de modo a agregar valor para o meio no qual se insere (DUTRA, 2008).

Para Freitas e Odelius (2018) podem-se destacar três correntes conceituais na compreensão do conceito de competência: a corrente americana, com ênfase em atributos pessoais, que se trata de um conjunto de características ou qualificações pertencentes a pessoa, e que permite ao indivíduo realizar determinado trabalho e ter um desempenho melhor, ou lidar com uma certa situação. A corrente francesa, que tem sua ênfase no desempenho entregue, e se caracteriza por um conjunto de realizações produzidas pelo indivíduo em certo contexto de trabalho. E a corrente integradora, onde sua ênfase está ligada à atributos pessoais, ao desempenho entregue e ao contexto, sendo assim, um conjunto de habilidades e conhecimentos com atitudes necessárias para praticar determinada atividade, trata também o desempenho do indivíduo em certo contexto, em comportamentos adotados na realização do trabalho.

Considerando-se os conceitos apresentados, adotou-se para a realização desta pesquisa os pressupostos teóricos para explicar três tipos de competência: competências

profissionais, competências organizacionais e competências gerenciais.

A competência profissional representa combinações de conhecimento, habilidades e atitudes, que mantem relação com o bom desempenho em determinado contexto organizacional (NISEMBAUM, 2000; SANTOS, 2001) contribuindo para alcançar os objetivos estratégicos da empresa (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001) e gerando um valor social para as pessoas que a possuem e econômico para a empresa (FLEURY; FLEURY, 2001).

Segundo Prahalad e Hamel (1990) e Nisembaum (2000) competências organizacionais representam atributos pertencentes as empresas, que permite o atingimento dos seus objetivos estratégicos, através de um conjunto de habilidades, conhecimento, atitudes, valores, sistemas gerenciais e físicos de uma empresa.

Por fim, a competência gerencial de acordo com Freitas e Odelius (2018) pode ser entendida como o conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores esperadas dos gestores frente as empresas. A seguir será destacado com maior profundidade a respeito das competências gerencias e a importância da formação gerencial para as empresas.

## **2.2 Competências Gerenciais**

A denominação “competências gerenciais” surgiu em 1982, quando o termo foi utilizado pela primeira vez por Richard Boyatzis. Ele partia do pressuposto behaviorista de que competências são ‘comportamentos observáveis’ que levam as organizações a melhores desempenhos e resultados, fato que justificaria a importância da formação gerencial (PELISSARI, GONZALEZ e VANELLE, 2011; BRITO, PAIVA e LEONE, 2012).

Dessa forma, uma competência resulta da detenção tanto de um conhecimento quanto da capacidade comportamental de agir de maneira adequada (QUINN *et al.*, 2003), gerando resultados reconhecidos pelo próprio indivíduo, pelos seus pares e pela sociedade (PAIVA, 2007; PAIVA e MELO, 2008; PAIVA e FERREIRA, 2013).

## 2.3 O Modelo de Quinn

Quanto aos modelos de gestão de competências gerenciais, Quinn *et al.* (2003) apresentam quatro modelos que contemplam relações humanas, sistemas abertos, processos internos e metas racionais em uma única estrutura. Esses modelos se configuram em processos internos e externos, pautados em flexibilidade ou controle, e cada um deles se organiza em papéis, que totalizam 8.



Figura 1 - Modelos de gestão e papéis gerenciais, segundo Quinn *et al.* (2003)  
Fonte: Dias e Paiva (2011).

Em síntese, os quatro modelos de gestão podem ser entendidos da seguinte maneira: no modelo de metas racionais, o foco da organização está no ambiente externo, na produtividade, no lucro, na diferenciação, na estabilidade e no controle; nesse caso, o gerente deve executar dois papéis, o de diretor (que decide) e o de produtor.

No modelo dos processos internos, o foco da organização está no ambiente interno, na integração, no controle e na estabilidade, podendo o gestor atuar como monitor tecnicamente competente e como coordenador confiável. Quanto ao modelo das relações humanas, o foco da organização está no ambiente interno, na integração, na



autonomia e na flexibilidade, podendo o gestor atuar como facilitador centrado nos processos e como mentor empático; e, por fim, no modelo dos sistemas abertos, o foco da organização está no ambiente externo, na diferenciação, na flexibilidade e na autonomia, podendo o gestor atuar nos papéis de inovador criativo e de negociador que utiliza o seu poder e persuasão para influenciar na organização (DIAS; PAIVA, 2011).

Em cada um dos modelos, espera-se que o gestor dê prioridade a dois possíveis papéis, totalizando, portanto, oito papéis – diretor, produtor, monitor, coordenador, facilitador, mentor, inovador e negociador (QUINN *et al.*, 2003) – que complementam as funções, atribuições e que se diferem de acordo com os modelos citados anteriormente.

São esperadas três competências mínimas para o exercício de cada papel. Quinn *et al.* (2003) listam 24 (vinte e quatro) competências distribuídas pelos 8 (oito) papéis, destacando que o foco está na eficácia do líder, não mais da organização ou da unidade de trabalho, a qual especifica funções ou expectativas concorrentes que podem ser vivenciadas pelo gerente.

Para o papel de mentor espera-se do gestor a compreensão de si mesmo e dos outros, uma comunicação que seja eficaz, e o desenvolvimento dos empregados; do papel de facilitador, a construção de equipes, uso do processo decisório participativo, e administração de conflitos; do de monitor espera-se monitoramento do desempenho individual, gerenciamento do desempenho e processos coletivos, e análise de informações com pensamento crítico.

Já do papel de coordenador espera-se o gerenciamento de projetos, gerenciamento multidisciplinar; do de diretor, o desenvolvimento e comunicação de uma visão, estabelecimento de metas e objetivos, planejamento e organização; do de produtor, um trabalho que seja produtivo, fomento de um ambiente de trabalho produtivo, e o gerenciamento do tempo e do estresse; do papel do negociador, a construção e manutenção de uma base de poder, negociação de acordos e compromissos, e apresentação de ideias.

Por fim, espera-se no papel de inovador o convívio com a mudança, o pensamento criativo e o gerenciamento da mudança.

A Figura 2, sintetiza as competências particulares de cada papel gerencial, conforme Quinn *et al.* (2003):

Os oito papéis de liderança gerencial e suas respectivas competências-chave	
Papel de mentor	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Compreensão de si mesmo e dos outros</li> <li>2. Comunicação eficaz</li> <li>3. Desenvolvimento dos empregados</li> </ol>
Papel do facilitador	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Construção de equipes</li> <li>2. Uso do processo decisório participativo</li> <li>3. Administração de conflitos</li> </ol>
Papel de monitor	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Monitoramento do desempenho individual</li> <li>2. Gerenciamento do desempenho e processos coletivos</li> </ol>
Papel de coordenador	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gerenciamento de projetos</li> <li>2. Planejamento do trabalho</li> <li>3. Gerenciamento multidisciplinar</li> </ol>
Papel de diretor	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desenvolvimento e comunicação de uma visão</li> <li>2. Estabelecimento de metas e objetivos</li> <li>3. Planejamento e organização</li> </ol>
Papel de produtor	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trabalho produtivo</li> <li>2. Fomento de um ambiente de trabalho produtivo</li> <li>3. Gerenciamento do tempo e do estresse</li> </ol>
Papel de negociador	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Construção e manutenção de uma base de poder</li> <li>2. Negociação de acordos e compromissos</li> <li>3. Apresentação de ideias</li> </ol>
Papel de inovador	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Convívio com a mudança</li> <li>2. Pensamento criativo</li> <li>3. Gerenciamento da mudança</li> </ol>

Figura 2 - Modelos de gestão e papéis gerenciais, e as competências segundo Quinn et al. (2003)  
 Fonte: Quinn *et al.* (2003, p.25.)

Ressalta-se que as competências necessárias aos gestores nos quatro modelos independem dos níveis hierárquicos que eles ocupam, mesmo que sua autonomia e sua responsabilidade dependam de onde eles se localizam na organização (QUINN *et al.*, 2003).

### 3 MÉTODO

A pesquisa pode ser caracterizada como descritiva, de campo, com abordagem quantitativa e uso de fontes humanas para coleta de dados junto a gestores de clínicas médicas de saúde, ou seja, clínicas com atendimento médico: atendimento e diagnóstico. Descritiva porque os elementos manipulados são de caráter objetivo e busca-se a definição das características e opiniões dos questionados (ROESCH, 1995). Pesquisa de campo, porque é o tipo de pesquisa que busca as informações diretamente com a população pesquisada (gestores/líderes). E por fim, a abordagem é quantitativa porque se concentra na “objetividade considerando a realidade com

base nos resultados enfatizando o raciocínio dedutivo” (POLIT, BECKER E HUNGLER, 2004, p. 201).

A pesquisa é transversal, pois a aplicação do questionário foi realizada em um só momento. O universo contempla, aproximadamente, 110 clínicas de saúde, particulares do município de Montes Claros. Como critério para inclusão na amostra, as clínicas deveriam ser particulares e possuir um gestor (autoridade formal) ou um líder (exercer a função, mas, não possuir o cargo de chefia). Todas as clínicas foram contatadas, com busca na internet de seus dados, e convidadas a participar da pesquisa. Por fim, a amostra levou em consideração 33 clínicas que se disponibilizaram em participar da pesquisa. Entretanto, dos 33 questionários aplicados, 4 foram considerados inválidos, pois detinham informações incompletas a respeito do gestor e da clínica. Portanto, a análise dos dados foi realizada com base nos 29 questionários que foram considerados válidos.

Os dados primários foram coletados por meio de questionário estruturado sobre as competências gerenciais, utilizando a escala de competências gerenciais de Quinn (2003). O instrumento contempla, na primeira parte, a percepção dos gestores sobre as competências gerenciais exigidas (expectativas) e as competências gerenciais efetivas, que são aplicadas na rotina das clínicas. A segunda parte busca descrever as características sociodemográficas dos respondentes. A escala utilizada é a *likert* de 5 pontos, sendo que 5 (sempre) e 1 (nunca). Dessa forma, os gestores das clínicas indicaram o número com melhor correspondência às suas competências efetivas e as expectativas em relação ao seu trabalho como gestor. No total, o questionário é composto por 26 questões, sendo destinadas 19 para as competências gerenciais e as demais para os dados demográficos.

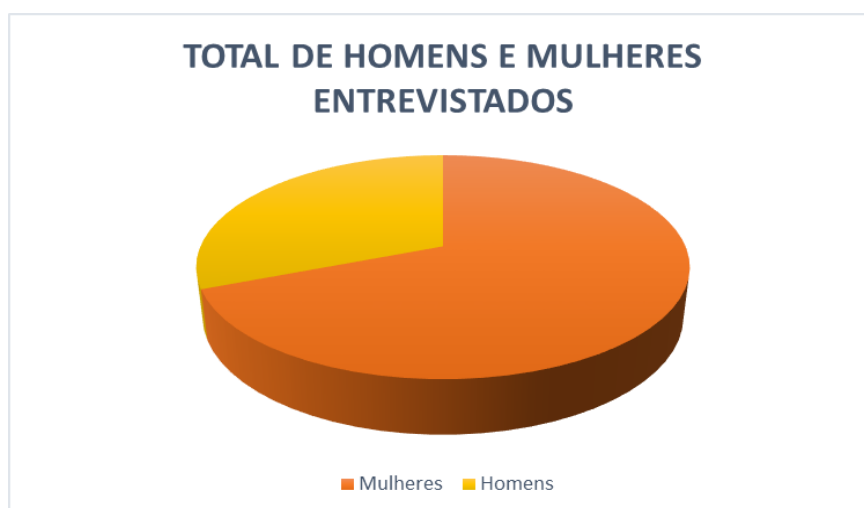
A análise dos dados das respostas dos participantes foi submetida às análises de estatísticas descritivas (média e porcentagem) para análise e compreensão dos resultados.

#### **4 ANÁLISE DE DADOS**

A partir dos questionários aplicados na pesquisa, a análise dos dados foi realizada em três etapas. Primeiramente, os dados sociodemográficos foram analisados, em segundo momento foram analisadas as competências exigidas e as efetivas em relação às competências gerenciais, e por último tem-se a análise da diferença entre a percepção/auto relato dos gestores.

#### 4.1 Análise dos Dados Sociodemográficos

De acordo com análise realizada dos questionários aplicados aos gestores, percebeu-se que a maioria foram mulheres, totalizando 68,96%, já os homens totalizaram 31,03%, mostrando uma diferença significativa no perfil dos gestores: que os gestores de clínicas médicas de Montes Claros/MG são em sua maioria mulheres.



**Gráfico 11 – Total de homens e mulheres entrevistados**

Fonte: Dados da pesquisa, 2018

Quanto à escolaridade dos gestores, 65,51% dos questionados possuem ensino superior completo, sendo que os cursos superiores em que se formaram foram: 5,26% em Direito, 21,05% em Fisioterapia, 5,26% em Enfermagem, 21,05% em Medicina e 36,84% em Administração, os outros entrevistados que possuíam ensino superior completo não informaram o curso. Dos outros 34,48% questionados, 13,79 tinham Ensino Médio completo, 3,44% contava com o Ensino Superior incompleto em Psicologia, 13,79% são Especialistas e 3,44% possuíam Mestrado.



**Gráfico 12 - Nível superior dos líderes/gestores das clínicas**

**Fonte:** Dados da pesquisa

Em relação ao tempo de serviço na empresa atual, observou-se que em sua maioria, 48,27%, atuavam na mesma empresa há mais de 5,1 anos. 24,13% atuam na mesma empresa entre 2,1 e 3 anos, já 10,34% estão na mesma empresa entre 3,1 a 5 anos. 3,44% possuem entre 1,1 e 2 anos, e 6,89% estão na mesma empresa há menos de 6 meses e 6,89% estão na mesma empresa entre 6 meses e 1 ano.

Já em relação ao cargo que ocupam atualmente, 37,93% afirmaram ocupar o cargo de supervisor ou gestor, 13,79% dizem ocupar o cargo de gerente, 24,13% ocupam o cargo de médico, 3,44% possuem o cargo de secretária, 10,34% são auxiliares administrativos, já 10,34% assinalaram que ocupam outro cargo não discriminado na questão, sendo que 2 deles ocupam o cargo de recepcionista e um ocupa o cargo de fisioterapeuta.

#### **4.2 Análise das Competências Gerenciais: O Exigido e o Efetivo**

A análise das competências gerenciais ocorreu mediante a escolha por parte dos gestores daquelas competências que retratam a sua realidade (Real ou efetivo) e o que eles consideram como exigido na empresa (Exigido). A escala apresenta os números de 1 à 5, sendo que 1 significa nunca e 5 significa sempre.

Através dos dados exibidos na Tabela 1, é possível observar os resultados obtidos para os papéis gerenciais apontados como efetivos (Real), considerando a média

de notas que variam de 1 a 5 para as afirmativas do questionário.

Pode-se observar que todos os papéis apresentaram médias acima de 4, o que pode ser considerado como elevado. Isso indica que na percepção dos gestores as competências gerenciais, conforme os papéis de Quinn et al.,(2003) são aplicados nas clínicas de saúde. Como é auto avaliação, pode-se verificar que, dentre todos os papéis gerenciais efetivos, os papéis de Diretor (4,62), Produtor (4,48) e Mentor (4,43) atingiram as maiores médias de pontuação na ótica dos respondentes. E a menor média obtida (4,23) corresponde ao papel de Coordenador, conforme Tabela 1.

Dentre os papéis com maiores médias (diretor e produtor), pode-se afirmar que as competências gerenciais efetivas dos gestores estão baseadas nos modelos de Metas racionais , seguido pelo modelo de relações humanas em virtude do papel de mentor.

**Tabela 1 – Avaliação de papéis gerenciais efetivos**

<b>Papel</b>	<b>Média dos papéis gerenciais efetivos</b>
Facilitador	4,31
Mentor	4,43
Diretor	4,62
Inovador	4,30
Monitor	4,42
Coordenador	4,23
Produtor	4,48
Negociador	4,28
Total	4,40

**Fonte:** Dados da pesquisa

Quando se refere às competências gerenciais exigidas (expectativas da empresa), a percepção dos gestores indica que há uma exigência de todos os papéis e num nível acima da média 4 em todos eles. O papel de Produtor com uma média de 4,76, seguido pelo papel de Mentor com média de 4,71. E o papel de menor média nesse quesito foi o de Coordenador (4,19), conforme Tabela 2.

Dessa forma, na percepção dos gestores, a exigência das competências gerenciais está mais voltada para o modelo de metas racionais e de relações humanas.

**Tabela 2 – Avaliação dos papéis gerenciais exigidos**

<b>Papel</b>	<b>Média dos papéis gerenciais exigidos</b>
Facilitador	4,50
Mentor	4,71
Diretor	4,60
Inovador	4,59
Monitor	4,62
Coordenador	4,19
Produtor	4,76
Negociador	4,62
Total	4,58

**Fonte:** Dados da pesquisa

Dessa forma, pode-se observar uma proximidade dos resultados entre os papéis que são efetivos e os exigidos nas empresas. Sobretudo, alguma diferença pode ser apontada como o papel de Produtor, com a maior média(4,76) para o que é exigido pelas empresas e o papel de Diretor quando considerado o que é efetivo (4,62). Isso implica que o modelo das metas racionais, com base nestes dois papéis, são competências mais valorizadas pelos gestores tanto daquilo que se exige como perfil gerencial quanto da sua prática efetiva. Já o papel de Coordenador, que em ambas as situações obteve a menor média, sendo 4,23 para o efetivo e 4,19 para o exigido.

Esses resultados indicam que os respondentes percebem tais papéis como relevantes para execução de sua função. O papel de produtor significa que espera-se do gestor um trabalho que seja produtivo, fomento de um ambiente de trabalho produtivo, e o gerenciamento do tempo e do estresse; enquanto isso o papel de diretor, com maior média para o efetivo, aponta para a capacidade de desenvolvimento e comunicação de uma visão, estabelecimento de metas e objetivos, planejamento e organização por parte dos gestores.

### **4.3 Análise dos papéis**

Na intenção de compreender melhor as competências dos gestores, buscou-se analisar as afirmativas, consideradas competências-chave, que compõem cada papel, conforme Quadro 1.

## Quadro 1 - Papéis gerenciais

<b>Afirmativas</b>	<b>Papel</b>	<b>Média Efetivo</b>	<b>Média Exigido</b>
Em meus relacionamentos busco desenvolver a empatia com meus superiores, subordinados, clientes e demais pares de trabalho.	<b>Facilitador</b>	<b>4,55</b>	<b>4,65</b>
Construo minhas relações de poder a partir de relações participativas.		<b>4,07</b>	<b>4,35</b>
Mantenho uma comunicação clara e objetiva.	<b>Mentor</b>	<b>4,55</b>	<b>4,86</b>
Contribuo com as pessoas para aumentar a sua consciência sobre suas potencialidades e necessidades de desenvolvimento pessoal e profissional.		<b>4,31</b>	<b>4,55</b>
Exerço influência como líder nos argumentos apresentados pela equipe de trabalho.	<b>Diretor</b>	<b>4,86</b>	<b>4,31</b>
Desenvolvo e comunico de forma clara minha visão aos públicos da organização.		<b>4,65</b>	<b>4,72</b>
Estabeleço metas e objetivos de trabalho.		<b>4,31</b>	<b>4,62</b>
Planejo e organizo minhas atividades.		<b>4,65</b>	<b>4,76</b>
Encontro soluções novas frente aos problemas.	<b>Inovador</b>	<b>4,35</b>	<b>4,62</b>
Considero-me um profissional criativo na busca por novos desafios e soluções.		<b>4,31</b>	<b>4,55</b>
Trabalho facilmente com mudanças que ocorrem no ambiente interno e externo.		<b>4,24</b>	<b>4,59</b>
Reconheço os esforços de meus funcionários enfatizando o acerto na busca da correção do erro.	<b>Monitor</b>	<b>4,55</b>	<b>4,9</b>
Gerencio o desempenho dos processos da minha equipe de trabalho.		<b>4,28</b>	<b>4,34</b>
Gerencio projetos de forma dinâmica.	<b>Coordenador</b>	<b>4</b>	<b>3,96</b>
Adapto o planejamento do trabalho conforme atividades necessárias.		<b>4,45</b>	<b>4,41</b>
Fomento um ambiente de trabalho produtivo.	<b>Produtor</b>	<b>4,55</b>	<b>4,79</b>
Programo prioridades para cumprir prazos e objetivos sem gerar um ambiente de estresse.		<b>4,41</b>	<b>4,72</b>
Consigo influenciar a partir da apresentação das minhas ideias.	<b>Negociador</b>	<b>4,28</b>	<b>4,48</b>
Estabeleço compromissos sustentáveis e negociações eficazes.		<b>4,28</b>	<b>4,76</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2018

Tomando como base o modelo de relações humanas, no papel de mentor, os gestores consideraram, em sua maioria, que em seus relacionamentos buscam desenvolver a empatia com os superiores, subordinados, clientes e demais pares de trabalho, tanto no efetivo (4,55) quanto no exigido (4,65). No papel de facilitador há a



percepção da exigência de uma comunicação clara e objetiva (4,86) bem como do desenvolvimento das potencialidades do indivíduo (4,55). O papel de facilitador

O modelo de metas racionais, destaca o papel de diretor, em que todas as competências-chave exigidas estão acima das efetivas, exceto a influência como líder nos argumentos apresentados pela equipe de trabalho (4,86) em que os gestores acreditam que a sua prática gerencial extrapola ao que se exige (4,31). Por sua vez, o papel de produtor apresentou a maior média quanto ao que é exigido, refletido pelo trabalho produtivo (4,79) e cumprimento de prazos sem gerar estresse (4,72).

O modelo de sistemas abertos, no papel de inovador aponta para os resultados de que os gestores possuem competências-chave efetivas bem aproximadas das exigidas. As soluções novas frente aos problemas (4,62) são competências que se destacam quanto às exigências referentes ao perfil do gestor. Já o papel de negociador apresentou competências-chave efetivas que podem ser desenvolvidas para estabelecer compromissos sustentáveis e negociações eficazes com os interessados, e devem buscar desenvolver esta característica de maneira a contribuir com o relacionamento com os *stakeholders*, por ser considerada uma característica importante para o negócio.

Quanto ao modelo de processos internos, o papel de coordenador apresentou a menor média dentre as competências efetivas, especificamente, quando de trata do gerenciamento de projetos de forma dinâmica (4). Já o papel de monitor, na percepção dos gestores, há uma exigência para que reconhecimento dos esforços dos funcionários enfatizando o acerto na busca da correção do erro (4,9).

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O trabalho buscou analisar as configurações das competências gerenciais dos gestores de clínicas particulares de saúde no município de Montes Claros/MG através da auto declaração de seus gestores/líderes com base no modelo de Quin (1988). Na fase de coleta de dados deparou-se com algumas dificuldades dentre as quais destacaram-se a inexistência de gestores em várias clínicas a resistência em participar da pesquisa e a falta de compreensão de alguns participantes que levaram a anulação de questionários por falta de respostas e/ou respostas incompletas.

Os resultados indicaram que os gestores questionados são, em sua maioria, do sexo feminino e que a maioria possui formação acadêmica, destacando-se os cursos de Administração, seguido por Fisioterapia e Medicina. Dentre estes cursos o de Administração é direcionado, especificamente, para o desenvolvimento de profissionais para atuar na gestão, os demais são da área de saúde. Isso demonstra que alguns gestores e líderes desenvolveram as competências gerenciais nas situações do dia a dia, por meio da experiência.

Em relação às médias obtidas entre a análise do real e efetivo, os papéis de produtor (exigido) e o de diretor (efetivo) se destacaram. Dessa forma, o modelo das metas racionais sobressaiu em relação as configurações de competências gerenciais. Isso implica que os gestores estão mais voltados para o planejamento e organização; estabelecimento de metas e objetivos e o fomento ao ambiente de trabalho mais produtivo. Cabe salientar, que a menor média (4,23) corresponde ao papel de coordenador, que é o gerenciamento multidisciplinar de projetos e planejamento de trabalho.

Diante dos desafios que os gestores enfrentam na área de saúde, e tendo em vista a formação diversificada, indica-se a formação continuada em gestão para o desenvolvimento das competências gerenciais. Para finalizar, é importante ressaltar que os dados analisados e aqui interpretados são parciais, uma vez que se concentram em um número limitado de respondentes, impedindo generalizações a partir dos resultados obtidos. Para futuras pesquisas, é oportuno realizar uma pesquisa qualitativa para identificar dados como atribuições de tais gestores, o processo de carreira e o desenvolvimento das competências gerenciais.

## REFERÊNCIAS

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.41, n.1, p.08-15, jan./mar., 2001.

BRUNO-FRIA, Maria de Fatima; BRANDÃO, Hugo Pena. **Gestão de competências: identificação de competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal**, Brasília, 2018.

CHONG, E. **Managerial competencies and career advancement: a comparative study of managers in two countries**. Journal of Business Research, 2013.

DUTRA, J.S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2008.

(FIUZA, Djair Picchiai; Adilson Cunha Costa 54 DRd – Desenvolvimento Regional em debate (ISSNe 2237-9029) v. 7, n. 2, p. 52-75, jul./dez. 2017. 2010).

FLEURY, Afonso; FLEURY, M.T. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2001.

FREITAS, Pablo Fernando Pessoa de; ODELIUS, Catarina Cecília. **Competências gerenciais: uma análise de classificações em estudos empíricos**. Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, p. 35-49, mar. 2018. ISSN 1679-3951.

GONÇALVES, Elisa Pereira. **Iniciação à pesquisa científica**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2001.

MALIK, A. M.; TELES, J. P. **Hospitais e programas de qualidade no Estado de São Paulo**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, 2001.

NISEMBAUM, Hugo. **A competência essencial**. São Paulo: Infinito, 2000.

PAIVA, Kely; SANTOS, Andreia; LACERDA, Márcio. **Managerial competences and management in hospitality: a study of Brazilian managers**. TMStudies, Faro, v. 10, n. 2, p. 84-93, jul. 2014. Disponível em: <[http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S218284582014000200011&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S218284582014000200011&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em 09 set. 2018.

POLIT, D. F.; BECK, C. T.; HUNGLER, B. P. **Fundamentos de pesquisa em enfermagem: métodos, avaliação e utilização**. Trad. de Ana Thorell. 5. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, Gary. **The core competence of the corporation**. *Harvard Business Review*, Boston, p. 79-91, May/June, 1990.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, Gary. **The core competence of the corporation**. *Harvard Business Review*, Boston, p. 79-91, May/June, 1990.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

SANTOS, Armando Cuesta. **O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências**. Revista de Administração, São Paulo, v.36, n.2, p.25-32, abr./jun., 2001

SEIXAS, M. A. S.; MELO, H. T. de. **Desafios do administrador hospitalar**. Revista Gestão e Planejamento, 2004.

TEIXEIRA, R.R. **O Acolhimento num Serviço de Saúde Entendido como uma Rede de Conversações.** In: PINHEIRO, R; MATTOS, R. (Org). *Construção da Integralidade: cotidiano, saberes e práticas em saúde.* Rio de Janeiro: IMS/ABASCO, 2003. p 89-112.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos.* Porto Alegre: Bookman, 2001.

# **CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS EM MONTES CLAROS**

José Alves Teixeira Júnior  
Simarly Maria Soares  
Silvania Soares Santos Brandão

## **RESUMO**

A gestão de pessoas se tornou fundamental para o desenvolvimento das organizações que pretendem se destacar no mercado atual, buscar a satisfação dos funcionários compõe este cenário. Garantir um bom clima organizacional para que os membros da organização possam gerar resultados satisfatórios é o que se propôs o estudo para identificar os fatores que influenciam o Clima Organizacional da Empresa Alfa, nome fictício. Para tanto, foi realizado um estudo de caso, mediante pesquisa bibliográfica e aplicação de questionários a 92 (noventa e dois) funcionários da empresa. Os dados foram tabulados e analisados de forma quantitativa e qualitativa. A análise dos dados apresentou resultados que atenderam o objetivo do trabalho, visto que foram identificados a percepção dos funcionários aos diversos fatores que compõem o clima organizacional da empresa. Os fatores que apresentaram maior índice de satisfação por parte dos funcionários foram Treinamento e Tarefa, enquanto a Renumeração, apesar de avaliação positiva, obteve menor aprovação por parte dos funcionários. Foi identificado um clima organizacional favorável na empresa, ficando como sugestão de análise por parte da direção a renumeração, que pode ser um fator de insatisfação por parte dos funcionários.

Palavras-chave: Clima organizacional; cultura organizacional; satisfação; gestão de pessoas.

### **1. Introdução**

A globalização gerou um mercado competitivo em escala mundial, uma empresa que queira se diferenciar no mercado não precisa somente se destacar perante suas concorrentes localizadas na mesma região geográfica e sim perante empresas de várias partes do país.

A gestão de pessoas assume papel estratégico neste cenário. As pessoas passam a serem tratadas como recurso estratégico da organização, ligadas diretamente ao seu negócio. Neste novo cenários as pessoas são tratadas como parceiras da organização, não mais como recursos, por essa razão precisam ser gerenciadas e não somente administradas. (ROMERO, 2012)

Conhecer o clima organizacional tornou-se uma ação estratégica para as empresas, principalmente para aquelas que querem se destacar pela qualidade. Torna-se fundamental para as empresas identificar como se sentem seus funcionários em relação aos diversos fatores que afetam o clima, como salários, processo decisório, supervisão, possibilidade de crescimento profissional, relacionamento entre os diferentes setores da empresa, condições de segurança do trabalho, dentre outros. (LUZ, 2003)

O clima organizacional é influenciado diretamente pela cultura organizacional da empresa. A cultura influencia no cotidiano da organização, nas suas decisões, nas atribuições dos funcionários, no estilo de liderança adotado, até na forma como seus funcionários se vestem. Fatores estes que contribuem para o clima organizacional. Há uma relação de causalidade entre clima e cultura, onde cultura é causa e o clima consequência. (LUZ, 2003)

Conhecer características da cultura e como elas influenciam o funcionamento da organização pode ser uma forma de destacar-se no mercado em que atua. Um indicador de como a cultura organizacional interfere na organização é como crenças, valores e atitudes influenciam no comportamento de executivos e trabalhadores e como de certa forma eles causam verdadeiros círculos viciosos de comportamento. (MOTTA E CALDAS, 1997)

O presente trabalho tem como tema a “Clima Organizacional: Um estudo de caso em uma distribuidora de alimentos de Montes Claros”. Será realizado na empresa Alfa, nome fictício, fundada em 2002. O trabalho visa identificar quais fatores influenciam o clima organizacional da empresa. Os objetivos específicos buscam, identificar as características da cultura organizacional e sua relação com o clima da empresa; identificação dos fatores que geram satisfação e insatisfação no trabalho, além de traçar um perfil dos funcionários da Alfa.

A região do Norte de Minas Gerais atraiu nos últimos anos a atenção de grandes redes atacadistas de todo o Brasil que se instalaram, além de distribuidores localizados em outras regiões que expandiram suas operações para o Norte de Minas e Região Central, áreas de atuação da Empresa Alfa

Nos últimos anos a gestão de recursos humanos tem ganhado importância na estrutura da Alfa, seguindo o perfil de valorização das pessoas nas organizações. Principalmente a partir de 2012, com a criação da Gerência de Recursos Humanos (RH). Indicadores como o índice de rotatividade demonstrou melhorias na sua redução desde a criação da Gerência de RH.

## 2. Referencial Teórico

### 2 Clima Organizacional

Clima organizacional é o nome dado ao ambiente interno que explica as relações existentes entre os membros de uma organização e está diretamente ligado ao grau de motivação de seus membros. Além disso, a motivação está relacionada ao clima, quando o grau de motivação está elevado o clima se eleva, o que resulta em relações de colaboração, interesse, etc. Em consequência, membros desmotivados tendem a diminuir o clima organizacional, levando a apatia, desinteresse, insatisfação (CHIAVENATO, 2009).

Em seu estudo, Luz (2003), reuniu diversos conceitos de clima apresentados pelos seguintes autores: D. J. Champion, George H. Litwin, Flavio de Toledo e B. Milioni, Roberto Coda e Almiro dos Reis Neto. Clima organizacional pode ser definido como o indicador do grau de satisfação dos membros de uma organização em relação a cultura e realidade da empresa. Como as políticas de RH, identificação, valorização e processos de comunicação (CODA apud Luz, 2003).

Para Luz (2003) o clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, é a atmosfera psicológica que envolve a relação entre a empresa e seus funcionários em um dado momento.

Para Champion apud Luz (2003) clima organizacional pode ser definido como sendo as percepções ou impressões gerais que os membros de uma organização têm em relação ao ambiente de trabalho. Apesar dos indivíduos terem opiniões diferentes, pelo fato de não terem a mesma percepção, o clima organizacional reflete o comportamento organizacional, com seus valores e atitudes que moldam como as pessoas se relacionam com seu ambiente de trabalho.

Toledo; Minioni apud Luz (2003, p. 10) definem clima organizacional da seguinte maneira:

“Clima organizacional é o conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamento, formais e informais, existente em uma organização. Clima organizacional é um conceito que se confunde com o de cultura organizacional.”

Para Neto apud Luz (2003) os trabalhos envolvendo clima organizacional visam identificar quais fatores afetam positiva e negativamente a motivação dos colaboradores de uma organização.

A partir de vários conceitos, Souza (2014) concluiu que clima organizacional é algo perceptível e dinâmico dentro de uma organização, sendo influenciado pelos elementos que compõem a cultura organizacional.

Ferreira (2014, p. 47) define clima organizacional como “a percepção dos funcionários em relação a diversos fatores presentes nas organizações e se estes os satisfazem ou não.”

É consenso que através do estudo clima organizacional pode-se identificar o grau de satisfação e motivação dos membros de uma organização em seu ambiente de trabalho. Um ambiente de trabalho com um clima favorável tende a melhorar as relações e deixar clientes, funcionários e empresa satisfeitos. Do mesmo modo que um clima desfavorável não beneficia estas relações.

CLIMA ORGANIZACIONAL		
Desfavorável	Mais ou Menos	Favorável
▪ Frustração	▪ Indiferença	▪ Satisfação
▪ Desmotivação	▪ Apatia	▪ Motivação
▪ Falta de integração empresa/ funcionários	▪ Baixa integração empresa/ funcionários	▪ Alta integração empresa/ funcionários
▪ Falta de credibilidade mútua empresa/ funcionários	▪ Baixa de credibilidade mútua empresa/ funcionários	▪ Alta de credibilidade mútua empresa/ funcionários
▪ Falta de retenção de talentos	▪ Baixa retenção de talentos	▪ Alta retenção de talentos
▪ Improdutividade	▪ Baixa produtividade	▪ Alta produtividade
▪ Pouca adaptação às mudanças	▪ Média adaptação às mudanças	▪ Maior adaptação às mudanças
▪ Alta rotatividade	▪ Média rotatividade	▪ Baixa rotatividade
▪ Alta abstenção	▪ Média abstenção	▪ Baixa abstenção
▪ Pouca dedicação	▪ Média dedicação	▪ Alta dedicação
▪ Baixo comprometimento com a qualidade	▪ Médio comprometimento com a qualidade	▪ Alto comprometimento com a qualidade
▪ Clientes insatisfeitos	▪ Clientes indiferentes	▪ Clientes satisfeitos
▪ Pouco aproveitamento nos treinamentos	▪ Médio aproveitamento nos treinamentos	▪ Alto aproveitamento nos treinamentos
▪ Falta de envolvimento com os negócios	▪ Baixo envolvimento com os negócios	▪ Alto envolvimento com os negócios
▪ Crescimento das doenças psicossomáticas	▪ Algumas doenças psicossomáticas	▪ Raras doenças psicossomáticas
▪ Insucesso nos negócios	▪ Estagnação nos negócios	▪ Sucesso nos negócios

**Figura 1:** Resultados proporcionados pelos recursos humanos com os diversos níveis de clima organizacional.

**Fonte:** BISPO(2006, p.259)

A Figura 1 apresenta como o clima organizacional afeta diversos fatores da organização, como a relação com os clientes, que tendem a ficar insatisfeitos quando o clima é desfavorável e satisfeitos com clima favorável. O RH é o setor mais afetado quando o grau de clima organizacional é baixo, como consequência há um aumento de abstenção, rotatividade, crescimento de doença psicossomáticas, improdutividade, dedicação. O que se inverte com o clima favorável

Luz (2003) apresenta diversas estratégias para avaliação do clima organizacional na empresa, essas estratégias são meios utilizados para que a empresa possa conhecer, detalhadamente, seu clima. Reuniões entre gestores e equipes de trabalho é uma destas estratégias, através delas os gestores conseguem perceber problemas potenciais que podem afetar o clima da empresa.

A entrevista de desligamento é outra maneira de avaliar o clima organizacional, apesar de restrita àqueles que estão deixando a organização, pode assumir um caráter preventivo aos que permanecem na empresa. Programa de sugestões, quando abrangem sugestão para melhorar o ambiente de trabalho, também pode ser uma importante ferramenta para avaliação do



clima. (LUZ, 2003)

Algumas organizações utilizam de outras ferramentas para avaliação do clima, como um sistema de atendimento às queixas e reclamações, onde o funcionário pode recorrer a outros gestores, além da sua chefia imediata para efetuar alguma reclamação. Outra ferramenta utilizada é a linha direta com o presidente, canal direto mantido pelo presidente ou gestor de RH a fim de receber sugestões que possam melhorar a qualidade do ambiente de trabalho. (LUZ, 2003)

“De todas as estratégias para avaliação do clima, a pesquisa de clima organizacional é a mais completa. É a que permite à empresa identificar seus pontos fracos, a satisfação de seus colaboradores com relação a vários aspectos da organização.” (LUZ, 2003, p. 37)

Bispo (2006, p. 259) define a pesquisa de clima organizacional da seguinte forma:

“A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta objetiva e segura, isenta de comprometimento com a situação atual, em busca de problemas reais na gestão dos Recursos Humanos. A análise, o diagnóstico e as sugestões, proporcionados pela pesquisa, são valiosos instrumentos para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas.”

A pesquisa de clima é um trabalho cuidadoso que busca identificar ruídos nas relações entre empresas e empregados, identificando tanto problemas reais como potenciais. Além de ser uma forma dos funcionários expressarem seus sentimentos em relação a empresa. (LUZ, 2003)

### 3 Pesquisa de Clima

Entre os objetivos da Administração de Recursos Humanos está criar, manter e desenvolver um grupo de pessoas com habilidade e motivação para realizar os objetivos da organização. (CHIAVENATO, 2009)

A pesquisa de clima é um método utilizado para identificar e analisar o clima organizacional. Com a pesquisa é possível identificar o quanto motivadas e satisfeitas estão os colaboradores da organização e se as necessidades, tanto da organização quanto das pessoas, estão sendo atendidas.

Para Bispo (2006, p. 260) “é através da pesquisa de clima organizacional que é possível se medir o nível de relacionamento entre os funcionários da empresa.”

Conforme Luz (2003, p.30):

“A pesquisa de clima organizacional deve ser considerada como uma estratégia para identificar oportunidades de melhorias contínuas no ambiente de trabalho. É fundamental que os funcionários compreendam que ao responder à pesquisa estarão dando o primeiro passo no processo de melhoria do ambiente de trabalho, à medida que também sejam implementados os necessários planos de ação.”

As pesquisas de clima já são utilizadas nos mais diversos setores empresariais para

análise do clima organizacional. Santos et al. (2010) aplicou o modelo de pesquisa de clima por se mostrar a mais adequada. A pesquisa foi aplicada em uma empresa varejista de Campina Grande – PB, e através desta foi possível identificar algumas características do seu ambiente interno através da metodologia aplicada. Foi constatado por exemplo que o funcionário é reconhecido pelo que desempenha na organização e sente-se orgulhoso em trabalhar na empresa.

Tagliocolo e Araújo (2011) aplicaram pesquisa de clima em uma empresa varejista na cidade de Andradina – SP. A pesquisa foi baseada nas quatro dimensões de análise do clima organizacional: resistência a mudança, estresse, liderança e motivação. A pesquisa concluiu que a predisposição de motivação dos colaboradores está regular, entretanto os aspectos internos da empresa não geram os estímulos esperados pelos colaboradores, gerando estresse.

Castro et al. (2016) aplicou a pesquisa de clima baseada nos critérios utilizados pelos autores Bispo (2006), Pimenta et al. (2012), Emmendoefer e Palmeira (2013) e Siqueira e Almeida Neto (2015). O modelo foi aplicado em duas empresas de Campos dos Goytacases – RJ, uma de comércio varejista e outra hospitalar.

O modelo foi validado e teve como objetivo identificar o grau de satisfação dos colaboradores em relação ao clima organizacional e criar uma comparação entre os diferentes ambientes de trabalho. Dentre os resultados encontrados, destaca-se o fato de mais de 70% dos colaboradores estarem satisfeitos com seus líderes.

A pesquisa de clima geralmente é realizada através de questionários, onde os funcionários respondem questões relacionadas a diferentes fatores que possam causar insatisfação, dentre eles: Salário, Liderança, Tarefa, Comunicação, Treinamento, Benefícios dentre outros. (LUZ, 2003)

A pesquisa de clima visa apontar problemas nas relações de trabalho e nas condições em que ele é realizado, com base nos resultados obtidos os gestores devem adotar medidas que aumentam o grau de satisfação no trabalho. (LUZ apud SOUZA, 2014)

### 3METODOLOGIA

O método utilizado neste trabalho é o estudo de caso, por se demonstrar o mais adequado ao propósito do trabalho que é a identificação do traços do Clima e da Cultura Organizacional presente na Empresa Alfa.

DIEHL e TATIM (2004, p.61) definem estudo de caso, como método de pesquisa, da seguinte maneira:

“... um conjunto de dados que descrevem uma fase ou a totalidade do processo social de uma unidade, em suas diversas relações internas e em suas fixações culturais, quer essa unidade seja, uma pessoa, uma família, um profissional, uma instituição social, uma comunidade ou uma nação.”

YOUNG apud DUARTE E FURTADO (2000) descreve estudo de caso como o método que considera um conjunto de dados que descreve um processo social, em partes ou o todo, e suas várias relações. Este processo pode ocorrer em uma empresa, uma comunidade, uma família e até mesmo em uma pessoa. Para YIN (2005), este é o melhor método quando se trata de conhecer e analisar condições contextuais que são consideradas relevantes ao fenômeno em estudo.

Embora se apliquem em diversas situações, o estudo de caso tem sua maior utilidade em pesquisas exploratórias e o seu resultado não deve ser generalizado (DUARTE E FURTADO, 2000).

Para o desenvolvimento do trabalho são realizados dois tipos de pesquisa: bibliográfica e de campo. DUARTE e FURTADO (2002) define pesquisa bibliográfica como estudo desenvolvido a partir principalmente de material já elaborado, como livros e artigos científicos. Este material é encontrado facilmente em bibliotecas e internet, e estão a disposição do público em geral.

A pesquisa bibliográfica constitui o procedimento básico para os estudos monográficos, é através dela que se busca o domínio sobre determinado tema. Como trabalho científico original constitui a pesquisa em si na área das ciências humanas (CERVO e BERVIAN, 2007)

A pesquisa de campo caracteriza-se pelo questionamento direto com a pessoa cujo comportamento será estudado ou no local onde ocorre um fenômeno que se deseja conhecer. O intuito da pesquisa de campo é obter dados esclarecedores e comprovadores (DUARTE E FURTADO, 2000).

A técnica utilizada foi a coleta de dados utilizou o instrumento questionário distribuído entre os funcionários. O questionário é uma técnica de observação direta e assim é definida por Marconi e Lakatos (2010:184): “Questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador.”

Os questionários foram formulados a partir da escala Likert, onde os respondentes se posicionam em relação a uma questão assertiva entre Discordo Totalmente, Discordo Parcialmente, Indiferente, Concordo Parcialmente e Concordo Totalmente. LUZ (2003) defende a escala Likert pois evita a radicalização do “sim” ou “não, além e possibilitar que se gradue a intensidade das respostas.

O questionário foi elaborado com 65 (sessenta e cinco) questões baseadas no modelo proposto por LUZ (2003), as questões foram distribuídas em quatro grupos, o primeiro continha questões que identificam o perfil socioeconômico dos funcionários, no segundo grupo as alternativas propunham identificar o clima organizacional da empresa, no terceiro, o objetivo era identificar traços da cultura organizacional da empresa. Por último, três questões que buscavam identificar fatores de insatisfação no trabalho, motivos pelo qual os funcionários poderiam deixar a

empresa e sugestões de melhoria do ambiente de trabalho.

Ao todo 92 (noventa e dois) funcionários responderam o questionário, o que representa 87% (oitenta e sete por cento) do total de funcionários da empresa. Todos os questionários foram respondidos de forma anônima.

Através do programa *Microsoft Excel* os dados foram tabulados e distribuídos em tabelas e gráficos para posterior análise.

## 4. ANÁLISE DE DADOS

### 4.1 Caracterização da Empresa

A Empresa Alfa é uma empresa do setor de comércio formada por uma sociedade empresarial limitada. Fundada em 2002 pelos seus dois sócios. A Alfa é composta por duas unidades, a Matriz, uma loja de autosserviço, fica situada no Centro de Montes Claros – MG e conta com uma variedade de mais de 7.000 itens para panificação, confeitaria, sorveteria e indústria de alimentos em geral. Nesta unidade os clientes podem escolher e comprar os produtos diretos na loja.

Este trabalho será desenvolvido na Filial. A Alfa Filial trabalha com distribuição de produtos alimentícios, especialmente para as áreas de panificação, confeitaria, sorveteria, lanchonetes, restaurantes e toda a indústria de panificação. Estes produtos são ofertados aos mais de 1.000 clientes cadastrados, através de seus vendedores que visitam os clientes em seus estabelecimentos.

A Alfa conta com uma frota de 20 veículos de entrega, entre caminhões e veículos leves, que são responsáveis por levar até o cliente os produtos adquiridos por estes. Esta entrega é feita semanalmente em todos os municípios atendidos pela empresa, abrangendo toda a Região Norte e Central de Minas Gerais.

Com 17 (dezessete) anos no mercado a Alfa Filial conta hoje com 5 (cinco) departamentos, Financeiro, Tecnologia da Informação, Administrativo, Logística e Vendas *FoodService*, cada departamento tem um gerente. A empresa conta com um total de 106 colaboradores.

### 5.1 Perfil Socioeconômico dos pesquisados

A pesquisa apontou que 67,4 % (sessenta e sete inteiros e quatro décimos por cento) dos funcionários da empresa são do sexo masculino, enquanto 31,5% (trinta e um e meio por cento) do sexo feminino, uma pessoa não respondeu.

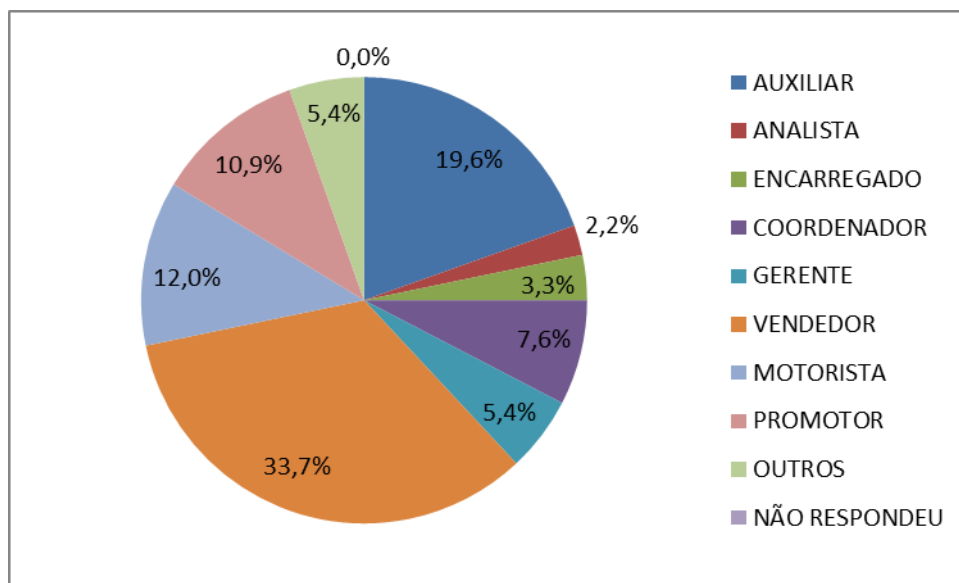
O quadro de funcionários da empresa é composto em sua maioria por pessoas jovens, a pesquisa apontou que 92,4% (noventa e dois inteiros e quatro décimos por cento) dos colaboradores tem menos de 40 anos de idade.

Quanto ao estado civil, identificou-se que 37% (trinta e sete por cento) são solteiros e 53,3% (cinquenta e três inteiros e três décimos por cento) dos funcionários são casados.

Em relação a escolaridade, 45,7% (quarenta e cinco inteiros e sete décimos por cento) tem o segundo grau completo, enquanto 27,2% (vinte e sete inteiros e dois décimos por cento) terminaram o ensino superior. O índice de funcionários com pós graduação é de apenas 2% (dois por cento).

Quando questionados sobre o meio de locomoção que utilizam, 51,1% (cinquenta e um inteiros e um décimo por cento) informaram que utilizam moto e 35,9% (trinta e cinco inteiros e nove décimos por cento) carro, conforme gráfico 5.

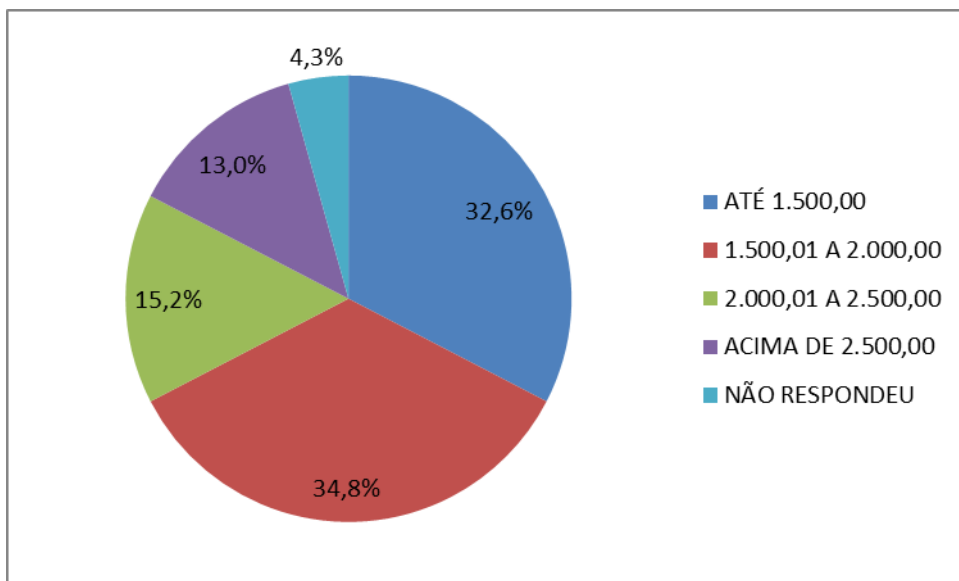
Conforme o gráfico 1, 33,7% (trinta e três inteiros e sete décimos por cento) do quadro de funcionários da empresa é composto por vendedores, 19,6% (dezenove inteiros e seis décimos por cento) auxiliares e 12% (doze por cento) motoristas.



**Gráfico 1: Cargo que ocupa na Empresa**

**Fonte:** Pesquisa realizada em Maio/2018

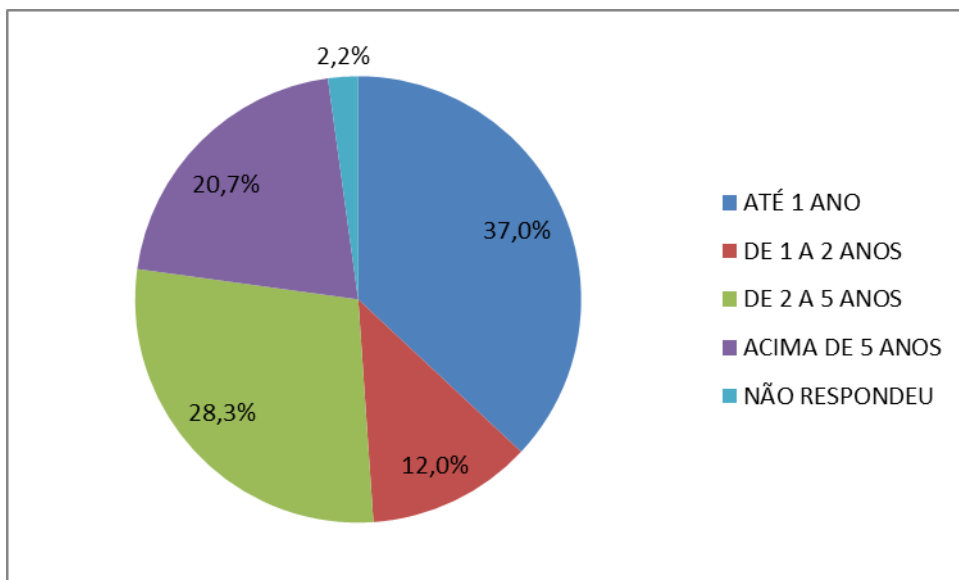
No gráfico 7 é representado o nível do salário mensal recebido pelos funcionários na Empresa, 32,6% (trinta e dois inteiros e seis décimos por cento) recebem até R\$ 1.500,00, enquanto 34,8% (trinta e quatro inteiros e oito décimos por cento) recebem entre R\$ 1.500,01 e R\$ 2.000,00 por mês. 28,2% (vinte e oito inteiros e dois décimos por cento) recebem acima de R\$ 2.000,00, 4,3% (quatro inteiros e três décimos por centos) não responderam.



**Gráfico 2: Salário mensal**

**Fonte:** Pesquisa realizada em Maio/2018

Conforme o gráfico 8, identificou-se que 37% (trinta e sete por cento) dos funcionários tem menos de um ano de empresa, enquanto 28% (vinte e oito por cento) tem entre 2 e 5 anos de Empresa.



**Gráfico 3: Tempo na empresa**

**Fonte:** Pesquisa realizada em Maio/2018

Com o questionário foi possível traçar o perfil socioeconômico dos colaboradores da Empresa Alfa, quanto ao sexo apontou-se que dois terços dos funcionários são homens. Essa predominância do sexo masculino se deve muito pelo fato do grande número de motoristas e vendedores externos que a empresa possui, cargos ocupados em sua maioria por homens.

Quanto aos cargos, apurou-se que que 55% (cinquenta e cinco por cento) dos funcionários são vendedores, promotores de venda ou motoristas, funções estas diretamente a

atividade fim da Alfa, distribuição de mercadorias.

Quanto a remuneração, verificou-se que a maioria dos funcionários da Alfa recebe mais de R\$ 1.500,00, o que vai ao encontro do levantamento da escolaridade, onde 92% (noventa e dois por cento) tem pelo menos o ensino médio completo.

Um fato preocupante apontado pela pesquisa é que 37% dos funcionários tem menos de um ano na empresa. Este número é uma característica do setor de varejo, onde a rotatividade do setor comercial é elevada. Segundo A Federação do Comercio de São Paulo, em 2017 a taxa de rotatividade no Brasil ficou em 3,79% (três inteiros e setenta e nove centésimos por cento), enquanto no comércio essa taxa chegou a 6,17% (seis inteiros e dezessete por cento)

## 5.2 Clima Organizacional

Para a identificação do Clima Organizacional, vai ser analisado os seguintes fatores organizacionais: treinamento, trabalho em equipe, chefia, tarefa, remuneração, motivação e ambiente.

### 5.2.1 Treinamento

A categoria treinamento indica se a empresa proporciona oportunidades de formação e qualificação aos trabalhadores e de se desenvolver profissionalmente, e se essas oportunidades são percebidas pelos trabalhadores(LUZ, 2003).

**Tabela 01**

Questões	Conceitos				
	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Você se sente suficientemente treinado para o trabalho que realiza.	1	1	2	45	42
O treinamento recebido no período de experiência foi suficiente para você assumir sua função.	2	7	8	36	38
Os treinamentos oferecidos pela instituição estão coerentes com a necessidade do setor.	3	5	10	37	35
Você conhece os objetivos e metas do setor.	5	0	5	26	55
<b>TOTAL %</b>	<b>3%</b>	<b>4%</b>	<b>7%</b>	<b>40%</b>	<b>46%</b>

**Fonte:** Pesquisa realizada em Maio/2018

De acordo com a tabela 01 o fator Treinamento teve 86% (oitenta e seis por cento) de

concordância. O destaque foi para a questão que buscava identificar se o funcionário se sentia suficientemente treinado para o trabalho que recebia, fo apontado um índice de 96% (noventa e seis por cento) de concordância.

Um funcionário sem um treinamento adequado pode acreditar que o esforço despendido para aquela tarefa tem pouco impacto sobre o resultado, e com isso não se esforçar muito, influenciando em sua produtividade (CHIAVENATO, 2009)

### 3.2.2 Trabalho em equipe

O fator trabalho em equipe busca avaliar o quanto a empresa estimula o trabalho em conjunto para solucionar problemas, buscar oportunidades e aprimorar processos por exemplo (LUZ, 2003).

**Tabela 02**

Questões	Conceitos				
	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
No setor as pessoas se esforçam para apresentar um serviço de boa qualidade.	3	6	5	28	48
Você é tratado com estima e respeito por seus colegas de trabalho.	2	1	2	20	63
Você confia em seus colegas de trabalho.	6	6	14	29	32
Existe espírito de cooperação entre funcionários das diversas áreas.	4	8	14	36	25
Existe clima de cooperação, amizade e confiança entre seus colegas de trabalho.	2	5	14	34	34
Quando ocorrem problemas de relacionamento no setor eles são resolvidos de maneira positiva.	4	5	12	36	30
Para progredir neste setor é mais importante trabalhar bem do que ser amigável.	10	6	20	29	24
<b>TOTAL %</b>	<b>5%</b>	<b>6%</b>	<b>13%</b>	<b>34%</b>	<b>42%</b>

**Fonte:** Pesquisa realizada em Maio/2018



O trabalho em equipe apresentou uma maioria de opiniões satisfatórias. Quem concorda totalmente com a organização do trabalho em equipe atingiu 42% (quarenta e dois por cento) e 34% (trinta e quatro por cento) concorda parcialmente, totalizando 76% (setenta e seis por cento) de concordância. A categoria apresentou 11% (onze por cento) de discordância e 3% (treze por cento) foram se apresentaram indiferentes.

Os destaques positivos ficam por conta de como todos são tratados com estima e respeito pelos colegas de trabalho, com 94% (noventa e quatro por cento) de concordância totalmente.

Uma equipe de trabalho gera uma cooperação positiva através do esforço coordenado, os esforços coletivos geram um desempenho maior do que a soma das contribuições individuais. O uso das equipes de trabalho resultam em um potencial para um melhor desempenho das organizações (ROBBINS, 2011)

### 5.2.3 Chefia

O fator chefia aponta o grau de satisfação dos funcionários com seus gestores, a qualidade da coordenação exercida, sua capacidade de supervisão, o retorno dado aos funcionários e o grau de justiça do tratamento dado a equipe (LUZ, 2003).

A chefia foi bem avaliado no geral, obtendo 77% (setenta e sete por cento) de concordo totalmente ou parcialmente, o destaque fica com a liberdade para expressar as ideias que os funcionários percebem que tem. Apesar de bem avaliada a questão “não existe, por parte de seus supervisores, cobrança exagerada para a realização de suas atividades” recebeu 26% (vinte e seis por cento) de discordância, o índice mais alto da categoria.

Liderança pode ser definida como a capacidade de influenciar um grupo para o alcance de objetivos. Para atingir todo o seu potencial, uma organização precisa de uma liderança forte, líderes que inspiram e desafiam o status quo (ROBBINS, 2002).

### 5.2.4 Tarefa

Chiavenato (2000) define tarefa como toda atividade executada por uma pessoa dentro da organização, sendo a menor unidade possível dentro da divisão do trabalho na empresa. A maneira como os funcionários executam e percebem a importância das suas tarefas para o desenvolvimento da organização podem afetar a qualidade do clima organizacional.

O fator tarefa foi bem avaliado pelos funcionários da Empresa, obtendo 54% (cinquenta e quatro por cento) de concordo totalmente e 24% (vinte e quatro por cento) de

concordo parcialmente. O índice dos que se posicionaram indiferente foi de 5% (cinco por cento) enquanto 17% (dezessete por cento) discordaram da categoria. O destaque positivo fica para o fato das pessoas perceberem o quanto as atividades que executam são importantes para que o seu setor atinja seus objetivos, com 96% (noventa e seis por cento) de concordância neste quesito.

O ponto preocupante é que 31% (trinta e um por cento) discordam que as tarefas são distribuídas adequadamente, sem sobrecarga de serviços para ninguém. O excesso de tarefas deve ser evitado, o que pode sugerir que a empresa foca na quantidade em detrimento da qualidade da tarefa, o que pode contribuir negativamente com a motivação do trabalhador (ROBBINS, 2002).

#### 5.2.5 Remuneração

O fator remuneração é um dos principais fatores analisados, em função da sua importância sobre o grau de satisfação dos empregados. Ele identifica a percepção dos funcionários quanto a possibilidade de aumentos salariais, compatibilidade dos salários da empresa com o mercado, equilíbrio entre os salários de cargos de mesmo nível na empresa, além da possibilidade de viver dignamente com o salário (LUZ, 2003).

Apesar do resultado ficar mais distribuído que outros fatores, o fator remuneração teve uma avaliação satisfatória, com 40% (quarenta por cento) de acordo plenamente. Destaque para o fator de grande parte dos funcionários concordarem que teriam facilidade de conseguir outra colocação no mercado com o mesmo salário. O destaque negativo foi para o grande número de funcionários que não consideram seu salário justo com o desempenho apresentado, nem condizente com sua função e mercado.

#### 5.2.6 Motivação e Carreira

A motivação constitui importante objeto de estudo da natureza e do comportamento humano. Identificar os fatores que geram motivação pode-se compreender o comportamento das pessoas. Via de regra, motivo é aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma, ou que dá origem a determinado comportamento. (CHIAVENATO, 2009)

O fator motivação foi muito bem avaliado pelos entrevistados, obtendo um índice de 76% (setenta e seis por cento) de concordância. Vale ressaltar que 72% dos funcionários sentem orgulho em trabalhar na Empresa Este índice pode ser atribuído ao fato da Alfa ser uma das pioneiras na distribuição de alimentos no Norte de Minas, sendo reconhecida pela excelência em

distribuição por seus clientes.

A pesquisa identificou um número considerável de funcionários que gostariam de trabalhar em outros setores, como a maioria dos entrevistados são do nível operacional, eles enxergam que a mudança de setor seria a forma de progredir na empresa.

Um ponto preocupante é o fato das pessoas não perceberem que a chefia premia a equipe pelo sucesso na realização de algum trabalho, apenas 35% (trinta e cinco por cento) tem essa percepção.

### 3.2.7 Ambiente

O fator ambiente trata da estrutura física da empresa, dos recursos que os funcionários têm à disposição, conforto para realizar o trabalho, climatização. (LUZ, 2003)

O ambiente obteve um índice de 69% (sessenta e nove por cento) de concordância, com destaque para a questão onde as pessoas responderam se gosta do seu ambiente de trabalho, com 92% (noventa e dois por cento) de concordância. Ainda assim, houve um número considerável de discordância, principalmente no que se refere ao local de trabalho, considerado por muitos com excesso de ruídos, pouco arejado e temperatura inadequada. Uma explicação para esta avaliação pode ser o fato de grande parte dos funcionários da empresa trabalharem em ambiente externo, motoristas, promotores e vendedores, estando expostas ao sol, vento, chuva, etc. A tabela 03 apresenta os principais fatores de insatisfação no trabalho, neste quesito as pessoas poderiam marcar mais de um fator, motivo pelo qual o somatório dos quesitos ultrapassa 100% (cem por cento).

**Tabela 03**

<b>FATOR DE INSATISFAÇÃO NO TRABALHO</b>	
<b>RESPOSTA</b>	<b>%</b>
FALTA DE RECONHECIMENTO	28,3%
SALÁRIO	55,4%
O TRABALHO QUE REALIZO	6,5%
IMPOSSIBILIDADE DE CRESCIMENTO	8,7%
FALTA DE TRINAMENTO	9,8%
RELACIONAMENTO COM A CHEFIA	3,3%
NÃO RESPONDEU	9,8%
<b>TOTAL</b>	<b>121,8%</b>

**Fonte:** Pesquisa realizada em Maio/2018

O principal fator de insatisfação no trabalho, apontado por 55% (cinquenta e cinco por cento) dos entrevistados, é o salário seguido pela falta de reconhecimento. O salário tem relação direta com a satisfação no trabalho e com a felicidade de maneira geral para pessoas mais pobres ou que vivem em países pobres, Esta correlação só vai deixar de existir em pessoas com um nível bem superior de qualidade de vida e salários muito elevados (ROBBINS, 2011).

Na tabela 09 será apresentados os motivos pelos quais as pessoas sairiam da empresa. Novamente os respondentes puderam responder mais de uma questão, motivo pelo qual a soma das resposta deu mais de 100% (cem por cento).

**Tabela 04**

**SAIRIA DA EMPRESA POR**

<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>%</b>
SALÁRIO	58,7%
FUNÇÃO MELHOR	16,3%
POSSIBILIDADE DE MAIS APRENDIZADO	43,5%
NÃO RESPONDEU	4,3%
<b>TOTAL</b>	<b>122,8%</b>

**Fonte:** Pesquisa realizada em Maio/2018

O principal motivo pelo qual as pessoas sairiam da empresa é o salário, 59% (cinquenta e nove por cento), validando a Tabela 08, que aponta o salário como o principal motivo de insatisfação. A possibilidade de mais aprendizado é o principal motivo pelo qual 43% (quarenta e três por cento) dos funcionários sairiam da Alfa.

### 3.2.8 Mapeamento da Cultura Organizacional da Alfa

O mapeamento da cultura organizacional é essencial para uma completa análise do clima organizacional da empresa. A cultura se manifesta através dos diversos valores compartilhados pelos seus membros, dos códigos de conduta da empresa, seus rituais, formando a identidade da empresa. Essa identidade impacta positiva ou negativamente no estado de ânimo das pessoas que nela trabalham, formando assim o clima organizacional (LUZ, 2003)

### 3.2.8.1 Aspecto Imagem

A análise da tabela 10 aponta que 79% (setenta e nove por cento) dos respondentes avaliaram de forma positiva a imagem que a organização passa para o público interno e externo. Houve um índice de discordância de 11% (onze por cento) neste aspecto, enquanto 10% (dez por cento) se declararam indiferentes.

A empresa foi considerada socialmente responsável por 83% (oitenta e três por cento) das pessoas que responderam à pesquisa, como ponto de preocupação, destaca-se o fato de 27% (vinte e sete por cento) dos pesquisados não participarem da definição das metas e objetivos relacionados ao seu trabalho.

Os funcionários tendem a formar uma percepção subjetiva da organização com base em fatores como apoio nas pessoas e ênfase nas equipes, esta percepção acaba se tornando a cultura da organização e afeta diretamente a satisfação e o desempenho dos funcionários. Portanto quanto mais forte for a cultura, maior será o seu impacto (ROBBINS, 2011).

### 3.2.8.2 Aspecto Integração

**Tabela 5**

Questões	Conceitos				
	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Existe processo de socialização de empregados novos na instituição.	2	7	15	39	26
A instituição realiza eventos e cerimônias para a integração dos seus funcionários.	6	5	10	30	38
O tratamento recebido pelos funcionários da empresa depende do cargo que eles ocupam.	26	4	16	17	26
<b>TOTAL</b>	<b>13%</b>	<b>6%</b>	<b>15%</b>	<b>32%</b>	<b>34%</b>

**Fonte:** Pesquisa realizada em Maio/2018

A integração foi bem avaliada por 66% (sessenta e seis por cento) dos respondentes, 19% (dezenove por cento) foi o índice de discordância, enquanto 15% se declararam indiferentes.

O destaque fica o quesito “o tratamento recebido pelos funcionários da empresa depende do cargo que eles ocupam” que obteve o mesmo índice de concordo totalmente e discordo totalmente.

## 5. Considerações Finais

Este trabalho teve como objetivo analisar o Clima Organizacional da Empresa Alfa e subsidiar a empresa com informações para a adoção de medidas de forma a melhorar o clima organizacional na empresa.

Os fatores analisados foram: Treinamento, Chefia, Tarefa, Renumeração, Motivação e Carreira e Ambiente no tópico Clima Organizacional. Para avaliar a Cultura Organizacional foram observados os Aspectos Imagem e Integração.

O clima organizacional foi bem avaliado por 75% (setenta e cinco por cento) dos funcionários da empresa. O destaque fica com o fator tarefa que obteve 54% (cinquenta e quatro por cento) de concordo totalmente. Este resultado demonstra que as pessoas que as pessoas reconhecem a importância das atividades que executam para a organização e conseguem enxergar com clareza as responsabilidades da sua função.

Os aspectos da cultura organizacional analisados foram muito bem avaliados pelos funcionários, foi apontado que seus ideais condizem com os da empresa e que o conhecimento por parte da empresas dos valores e crenças dos funcionários contribui para a harmonia do ambiente de trabalho.

Os funcionários avaliaram positivamente a empresa quanto a sua responsabilidade social, seus valores éticos, demonstraram que conhecem a missão da empresa, além de apoiarem projetos que aproximem a empresa dos funcionários e familiares.

Esta avaliação positiva da cultura organizacional da análise do Clima Organizacional, visto que o clima é uma consequência da cultura, como já abordado anteriormente.

No geral o clima foi bem avaliado pelos funcionários da Empresa Alfa, principalmente os fatores tarefa e motivação e carreira. A remuneração foi o fator que apresentou o índice mais baixo de satisfação. Este fator foi o pior avaliado na pesquisa, o que refletiu também nos motivos de insatisfação. O salário foi apontado como a principal causa de insatisfação no trabalho e também como motivo pelo qual as pessoas deixariam a empresa.

Diante do apresentado, fica a sugestão de uma atenção maior a questão da remuneração dos funcionários, visto que se mostrou um ponto de insatisfação na pesquisa, podendo levar a saída de funcionários. Uma ferramenta que pode auxiliar neste quesito é a elaboração de um plano de cargos e salários, formalizando para os funcionários a progressão de

sua carreira na organização.

O presente trabalho contribuiu para a identificação de pontos que podem afetar a satisfação dos funcionários e que devem ser observados pela direção da empresa. Identificou também as áreas em que há maior satisfação dos funcionários para que possam continuar recebendo a devida atenção por parte da organização.

Portanto, é importante destacar que o trabalho teve como objetivo apontar de forma quantitativa a percepção dos funcionários da empresa Alfa. É recomendado uma pesquisa complementar, com entrevistas com a gerencia e diretoria, de forma qualitativa a fim de aprofundar discussão do clima organizacional e obter uma análise mais elaborada.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Geraldino Carneiro; TAGLIOCOLO, Claudinéia. **Clima organizacional: um estudo sobre as quatro dimensões de análise**. In: SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 4, 2007. Rio de Janeiro: (s.n), 2007. Disponível em: <[https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/439\\_SEGeT%20-%20Clima%20Organizacional.pdf](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/439_SEGeT%20-%20Clima%20Organizacional.pdf)> Acesso em 07 de fevereiro de 2019.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65132006000200007&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65132006000200007&script=sci_abstract&tlng=pt)> Acesso em 07 de fevereiro de 2019.

CASTRO, Laís Novaes Pillar de Oliveira et al. **Clima Organizacional: Modelo de Pesquisa dos fatores de satisfação no trabalho e ambiente organizacional**. 2016 Campos dos Goytacases. Disponível em <[http://seer.perspectivasonline.com.br/index.php/humanas\\_sociais\\_e\\_aplicadas/article/view/1033/787](http://seer.perspectivasonline.com.br/index.php/humanas_sociais_e_aplicadas/article/view/1033/787)> Acessado em 07 de fevereiro de 2019.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. -. São Paulo, SP: Pearson, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos/ fundamentos básicos**. 7. ed. rev. e atual. Barueri: Manole, 2009.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DUARTE, Simone Viana; FURTADO, Maria Sueli. **Manual para elaboração de monografias e projetos de pesquisas**. 2. ed. rev. Montes Claros, MG: Ed. Unimontes, 2000.

DUARTE, Simone Viana; FURTADO, Maria Sueli. **Manual para elaboração de monografias e projetos de pesquisas**. 3. ed. rev. e ampl. Montes Claros: Ed. Unimontes, 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme; ETTIGREW, Andrew; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas**

- organizações**. 2. ed. 14. Impressão. São Paulo, SP: Atlas, 2010.
- FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional: formação, tipologias e impacto**. São Paulo: Makron Books, 1991.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Sociologia geral**. 5. ed., rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1987.
- LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitmark, 2003.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru, **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MENEGON, Leticia Fantinato (Org). **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson, 2012.
- MOTTA, Fernando Carlos Prestes & Caldas, M. P. (org) **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- SANTOS, Jaqueline Guimarães et al. **Clima Organizacional: Um estudo de caso em uma empresa varejista em Campina Grande – PB**. In: SEGet – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 7, 2010 – Rio de Janeiro, 2010. Disponível em <[https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/357\\_Seget%20\(Clima%20Organizacional\)%20Com%20autores.pdf](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/357_Seget%20(Clima%20Organizacional)%20Com%20autores.pdf)> Acessado em 07 de fevereiro de 2019.
- SCHEIN, Edgar H. Tradução Ailton Bonfim Brandão; revisão técnica Humberto Mariotti. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.
- SOUZA, Carla Patricia da Silva. **Cultura e clima organizacional: compreendendo a essência das organizações**. Curitiba: Intersaberes, 2014.
- YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.



## MAPA SITUACIONAL DO MARKETING: UM CONDENSADO DAS BIBLIOMETRIAS PUBLICADAS NA ÁREA

*Situational Marketing Map: A Condensate of Published Bibliometries in the Area*

Karla Veloso Coura, Universidade Estadual de Montes Claros (UNIMONTES) e Universidade de Brasília (UnB)

Gilmara Aparecida de Freitas Dias, Universidade Estadual de Montes Claros (UNIMONTES) e Universidade de Brasília (UnB)

André Luiz Mendes Athayde, Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e Universidade de Brasília (UnB)

**Resumo:** Objetivos: A presente pesquisa objetivou analisar as bibliometrias da área de marketing, tendo como base de dados a *Scientific Periodicals Electronic Library (Spell)*. Para tanto, buscou-se identificar elementos como temáticas, demografia, estatísticas textuais, especificidades de grupos, Classificação Hierárquica Descendente e Nuvens de Palavras no *corpus* textual construído com os dados dos artigos. Metodologia: O trabalho se baseou na aplicação do método bibliométrico em 37 bibliometrias com conteúdo de marketing disponibilizadas na *Spell*. A análise dos artigos dividiu-se em dois blocos: o primeiro abordou os artigos da amostra e o segundo resumiu as informações dos artigos tratados no primeiro. Resultados: Os resultados retrataram que as temáticas ‘consumo’ e ‘estratégia’ foram as mais estudadas e os artigos foram escritos de forma conjunta em sua maioria. Os trabalhos foram majoritariamente teórico-empíricos e com abordagem qualitativa. Adicionalmente, a sociometria desenvolvida na presente pesquisa revelou a formação de três *clusters*, além de serem analisadas a Classificação Hierárquica Descendente (CHD) e a Análise Fatorial de Correspondência (AFC). Conclusões: caracterizou-se a área de estudo até então, embasando os pesquisadores para futuros trabalhos por meio de uma agenda de pesquisa.

**Palavras-chave:** Marketing. Consumidor. Estudo de Bibliometrias. Produção Nacional.

**Abstract:** Objectives: This study aimed to analyze the bibliometries of the marketing area, based on the Scientific Periodicals Electronic Library (Spell). To do so, we sought to identify elements such as themes, demographics, textual statistics, group specificities, Descending Hierarchical Classification and Word Clouds in the textual corpus constructed with the data from the articles. Method: The work was based on the application of the bibliometric method in 37 bibliometries with marketing content made available in Spell. The analysis of the articles was divided in two blocks: the first one addressed the articles of the sample and the second one summarized the information of the articles treated in the first block. Results: The results showed that the themes ‘consumption’ and ‘strategy’ were the most studied and the articles were written jointly in their majority. The studies were mostly theoretical-empirical and with a qualitative approach. Additionally, the sociometry developed in the present research revealed the formation of three clusters, in addition to the Descending Hierarchical Classification (CHD) and Factorial Correspondence Analysis (AFC). Conclusions: Finally, the study area was characterized until the present moment, supporting the researchers for future work through a research agenda.

**Keywords:** Marketing. Consumer. Study of Bibliometrics. National Production.

## INTRODUÇÃO

Os primeiros estudos da área de marketing, em meados de 1880, são advindos da ciência econômica (BARTELS, 1988). Apesar disso, a aquisição de uma forma mais consistente foi adquirida apenas por volta do início de 1960, devido às novas condições econômicas e sociais, por meio das contribuições de variados autores como Joel Dean, Theodore Levitt e Eugene McCarthy (BAKER, 2000).

De acordo com Bartels (1988), os primeiros encontros da área de marketing ocorreram a partir de 1915. O autor cita a seção especial de marketing na *American Economic Association* (Associação Econômica Americana), em 1918, que resultou em 1920 na *National Association of Teachers of Marketing and Advertising* (Associação Nacional de Professores de Marketing e Publicidade) como um dos pontos para o avanço do campo. Em 1930, foi criada a *American Marketing Society* (Sociedade Americana de Marketing) e, hoje, uma das principais associações do marketing, criada desde 1937, é a *American Marketing Association* (AMA – Associação Americana de Marketing).

A partir desses acontecimentos e com o passar dos anos, o marketing assumiu variadas perspectivas no que diz respeito aos conceitos e papel nas organizações. Para Baker (2000), as definições do que vem a ser marketing variam de acordo com a natureza do objeto da pesquisa, suas aplicações, suas funções e seus resultados. No entanto, verifica-se que, mesmo com o desenvolvimento da teoria, o foco nos consumidores não deixou de existir, sendo eles fator primordial para a continuidade das organizações. Nessa ótica, a AMA (2017) conceitua o marketing como “uma atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para clientes, parceiros e a sociedade em geral”. Segundo a referida associação, a pesquisa de marketing tem como função a ligação entre consumidor, cliente e público com o comerciante por meio da informação.

A cientificidade da disciplina de marketing, por sua vez, constitui um dos grandes debates na área (HUNT, 1983). Na opinião de Hunt (2002), após décadas de discussão sobre essa questão, a cientificidade do marketing pode contribuir para a construção genuína do conhecimento. Segundo Anderson (1983), o marketing pode ser considerado científico na medida em que, como disciplina, produz conhecimento que se torna relevante para a academia e sociedade.

A difusão do conhecimento, instrumentos de registro, desenvolvimento da tecnologia e da inovação devem ser a base para a gestão de pesquisas científicas (VANTI, 2002). Nessa verve, tem-se que a produção do conhecimento deve ter como objetivo a evolução da ciência. Assim, a bibliometria tem como objetivo a ordenação de indicadores, de temáticas, além de proporcionar lacunas para futuros estudos. Para Tellis, Chandy e Ackerman (1999), a preocupação de trabalhos deve englobar a descrição do que já foi publicado em comparação com o que deveria ser, nesta pesquisa quanto aos estudos da área de marketing.

Paul Otlet foi o criador do termo 'bibliometria' em 1930, uma ciência que, até então, era conhecida como 'bibliografia estatística' (HULME, 1923). A pesquisa bibliométrica tem como objetivo a mensuração e análise da produção científica (PRITCHARD, 1969). Complementando, este autor enfatiza que a bibliometria denota "todos os estudos que tentam quantificar os processos de comunicação escrita" (PRITCHARD, 1969, p. 348). Guedes e Borschiver (2005) apresentam a bibliometria como uma ferramenta estatística que busca a geração de conhecimento e informação de uma área ou temática. Trata-se de uma ferramenta que busca mapear e gerar indicadores variados que podem auxiliar no planejamento e gestão da ciência e da tecnologia (KLEINUBING, 2010).

A bibliometria é regida por três leis: de Lotka, criada em 1926; de Brandford, em 1934; e de Zipf, em 1949. A primeira lei está associada ao relacionamento da produtividade dos autores, verificando os que produzem mais e os que produzem menos; a segunda tem como foco a produtividade dos periódicos, como exemplo o número de artigos sobre determinado assunto; já a lei de Zipf observa as frequências das palavras de determinado trabalho (GUEDES; BORSHIVER, 2005; ARAÚJO, 2006).

Nesse contexto, o trabalho dos autores Machado-da-Silva, Cunha e Amboni (1990) foi o primeiro trabalho brasileiro, publicado na década de 90, que apresentou a abordagem de pesquisa através do método bibliométrico. O estudo foi embasado nos artigos do campo de organizações, entre os anos de 1985 e 1989, realizado em periódicos de Administração brasileiros. Posteriormente, acompanhando essa perspectiva, outras áreas, como gestão de pessoas, administração pública, finanças, estratégia e operações também introduziram essa metodologia.

Com relação à área de marketing, pode-se destacar os trabalhos bibliométricos nacionais de Vieira (1998, 1999, 2000, 2002, 2003), Perin et al. (2000), Brei e Liberali (2004) e Faria (2006), bem como os trabalhos bibliométricos internacionais de Leong (1989), Cote, Leong e Cote (1991),

Kerin (1996), Bakir, Vitell e Rose (2000), Leone et al. (2011) e Talukdar, Hariharan e Boo (2011). Com os avanços dessa metodologia, as categorias e variáveis apresentadas nos artigos bibliométricos têm sofrido alterações durante o tempo e, assim, estão surgindo diversas análises com a utilização de diferentes exposições de dados e aplicações de *softwares*. Dado esse cenário, a presente pesquisa propõe os seguintes questionamentos: Como está o estado das pesquisas sobre marketing publicadas nos periódicos de nível nacional? Quais os temas já foram trabalhados nas bibliometrias da área? O que está sendo utilizado para representação e análise dos dados? Este estudo, portanto, tem um caráter inovador por ousar elaborar uma bibliometria de bibliometrias.

Assim, focando em proporcionar de maneira condensada um panorama da área de marketing, este trabalho teve como objetivo precípua analisar as bibliometrias da área de marketing, tendo como base de dados a *Spell*. Ademais, buscou-se identificar elementos como temáticas, demografia, estatísticas textuais, especificidades de grupos, Classificação Hierárquica Descendente e Nuvens de Palavras no *corpus* textual construído com os dados dos artigos, bem como embasar os pesquisadores para futuros trabalhos na área por meio de uma agenda de pesquisa.

Para consecução dos objetivos propostos, será enunciada em primeira instância a metodologia adotada, englobando as palavras-chave, categorias e variáveis a serem apresentadas nos resultados e como a análise deste estudo será conduzida. Em seguida, serão descritos os resultados engendrados. A posteriori, uma agenda de pesquisa para futuros trabalhos será traçada a partir do levantamento realizado. Por fim, para encerrar o trabalho, serão feitas as considerações finais.

## METODOLOGIA

Visando à consecução dos objetivos deste estudo, adotou-se a abordagem bibliométrica para o recolhimento dos dados, uma técnica quantitativa e estatística que detecta modelos ou padrões de pesquisas e envolve o desenvolvimento e a disseminação do conhecimento científico (RAMOS-RODRÍGUEZ; RUÍZ-NAVARRO, 2004).

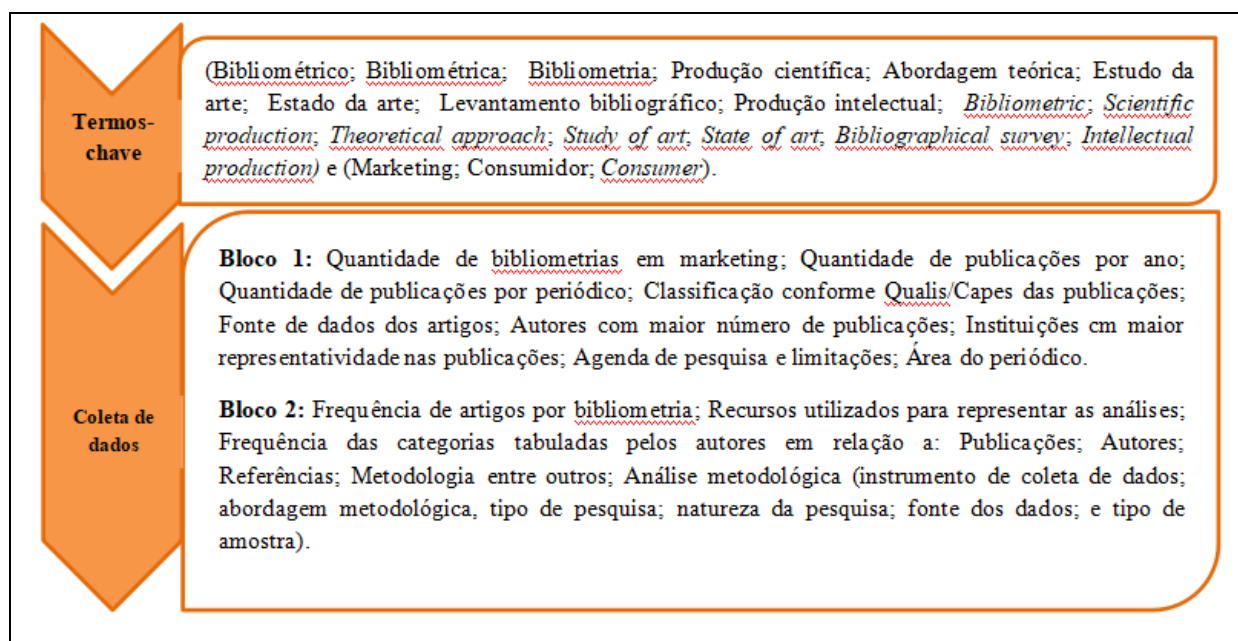
O presente trabalho, de natureza exploratória, seguiu alguns critérios em relação à seleção da base de busca, à definição das categorias a serem analisadas e ao enquadramento dos artigos selecionados de acordo com tais categorias. A investigação sistemática dos artigos bibliométricos da área de marketing, como já ressaltado, considerou a base de dados da *Scientific Periodicals Electronic Library (Spell)*, que engloba os principais periódicos nacionais das áreas de

Administração, Contabilidade e Turismo.

Após essa etapa, os artigos pesquisados deveriam conter os descritores (Figura 1) nos campos de título ou resumo ou palavras-chave. Essa busca no sítio eletrônico perpez um total de 587 artigos escolhidos. Subsequentemente, houve o refinamento da amostra através da análise dos títulos dos artigos, eliminando os de pouca aderência ao tema. Assim, nessa etapa, foram selecionados 201 artigos. Posteriormente, desse total, foi realizada a leitura prévia dos resumos, o que resultou em 51 artigos. Na sequência, o crivo foi a leitura do artigo completo, como forma de identificação de apenas bibliometrias e, destas, apenas as da área selecionada. Dessa forma, obteve-se uma quantidade de 37 artigos selecionados, os quais compuseram o banco de dados desta pesquisa.

Para a geração das análises com uma maior quantidade de detalhes, a coleta de dados foi desmembrada em dois blocos. O primeiro evidencia as informações dos dados dos 37 artigos selecionados e o segundo resume as informações dos artigos tratados no primeiro.

Como forma de resumir parte da metodologia, a Figura 1 ilustra algumas das etapas perpassadas para concretização dessa pesquisa.



**Figura 1:** Etapas do método de pesquisa.  
Fonte: Elaborada pelos autores (2019).

Como forma de exposição e análise dos dados coletados, os mesmos foram descritos e apresentados no formato de figuras. Ademais, duas outras técnicas foram utilizadas com o auxílio do *software* Iramuteq 0.7 alpha 2. Na primeira, construíram-se sociometrias (nuvem de palavras -

*Word Clouds*), com base nas palavras-chave e nos resumos dos artigos do primeiro bloco, objetivando mostrar a frequência com que apareceram no texto. Essa técnica possibilita a visualização lexicográfica das palavras contidas no *corpus* textual examinado. Vale ressaltar que foi utilizado um *corpus* específico das palavras-chave e dos resumos com o intuito de comparação entre as sociometrias.

A segunda etapa analisou a Classificação Hierárquica Decrescente (CHD) e a Análise Fatorial de Correspondência (AFC) para verificação dos agrupamentos dos resumos dos artigos estudados. A CHD foi representada por meio de um dendograma a fim de demonstrar como as palavras, textos ou expressões se distribuem entre classes. A referida análise permite observar, estatisticamente, como as palavras do *corpus* se assemelham ou se distinguem entre si. A AFC foi realizada com o propósito de representar as palavras apresentadas no CHD, que são as mais adequadas ao *corpus*, em uma distribuição no plano cartesiano. Essa representação descreveu as classes em formato de *clusters*. O objetivo da subdivisão em classes correlacionadas parte do princípio de que os vocábulos estejam distribuídos em grupos (KRONBERGER; WAGNER, 2002).

## RESULTADOS

Esta seção abordará, em dois blocos, os resultados obtidos na pesquisa. O primeiro bloco representa os dados dos artigos bibliométricos que compuseram a amostra deste estudo. O segundo refere-se aos dados inclusos nos artigos trabalhados nas bibliometrias analisadas, ou seja, os dados dos artigos do primeiro bloco. Essa distinção foi necessária por esta pesquisa, de forma inovadora, ter ousado realizar uma bibliometria de bibliometrias.

### BLOCO 1: DADOS DOS ARTIGOS DA AMOSTRA (BIBLIOMETRIAS)

As características dos artigos bibliométricos na área de marketing, que compuseram a porção final do estudo, foram oriundos da base de busca *Spell*, sendo consideradas 37 bibliometrias. O ano de 2015 abarcou o maior número de bibliometrias publicadas na área, 18,9% do total. Por meio da Figura 2, percebe-se uma elevação na quantidade a partir do ano de 2012 (10,8%); 2013, 2014 e 2016 alcançaram o mesmo percentual (13,5%). Em comparação aos anos de maior publicação, 2017 possui 16,2% dos artigos.

No que tange aos periódicos científicos nos quais as bibliometrias foram publicadas, os artigos foram distribuídos em 28 revistas. A ‘Revista de Ciências da Administração (RCA)’ e a

‘Revista Brasileira de Marketing (ReMark)’ foram as que tiveram uma predominância de publicações (10,8%), seguidas por outras três: ‘Revista Pretexto’, ‘Revista de Administração da UNIMEP (RAU)’ e ‘Revista de Administração Contemporânea (RAC)’, cada uma com 5,4%.

Os demais periódicos foram responsáveis por uma publicação cada: ‘Perspectivas em Gestão & Conhecimento (PG&C)’, ‘Revista Adm. MADE’, ‘Revista Administração em Diálogo (RAD)’, ‘Revista Brasileira de Estratégia (REBRAE)’, ‘Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo (RBTUR)’, ‘Revista da Micro e Pequena Empresa (FACCAMP)’, ‘Revista de Administração da UFSM (ReAUFISM)’, ‘Revista de Administração de Empresas (RAE)’, ‘Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos (BASE)’, ‘Revista de Administração FACES Journal’, ‘Revista de Administração Mackenzie (RAM)’, ‘Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE (RACEF)’, ‘Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade (REUNIR)’, ‘Revista de Gestão Social e Ambiental (RGSA)’, ‘Revista Eletrônica de Administração (REAd)’, ‘Revista Eletrônica Gestão e Serviços (REGS)’, ‘Revista Gestão & Tecnologia (G&T)’, ‘Revista Ibero-Americana de Estratégia (RIAE)’, ‘Revista Organizações em contexto (ROC)’, ‘Revista Pensamento Contemporâneo em Administração (RPCA)’, ‘Revista Turismo – Visão e Ação, Sociedade, Contabilidade e Gestão (SCG)’ e ‘Teoria e Prática em Administração (TPA)’.

Conforme classificação do Qualis/Capes (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) referente ao quadriênio 2013-2016, observou-se que 15 das 28 revistas têm classificação B2 (40,5%), acompanhada da classificação B1, com 14 artigos (37,8%). Ainda se depreende que a classificação A2, maior Qualis nacional em Administração, esteve presente em apenas 3 bibliometrias (8,1%).

Dentre as bibliometrias analisadas, ressalta-se que, em sua maioria, a fonte de dados mais utilizada foi oriunda do evento Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - EnANPAD (31,2%). Ademais, foram expressivas as publicações com bases provenientes de periódicos nacionais (24,1%), Encontro de Marketing da ANPAD - EMA (22,2%), seguido de 14,8% de periódicos internacionais. Como exemplos de outras fontes de dados empregadas pode-se ressaltar: ANPAD, banco de teses da Capes, Biblioteca Virtual em Saúde - BVS, EBSCO, 3ES, Semead, *Spell*, *Scielo*, *Scopus*, *Web of Knowledge* e *Web of Science*. Salienta-se que a origem dos dados para a construção das bibliometrias podem ter tido mais de uma fonte.

Outrossim, a análise das bibliometrias possibilitou identificar os autores e as instituições com maior número de artigos. As instituições que prevaleceram em quantidade de publicações foram: Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) com 6 artigos; Universidade Nove de

Julho (UNINOVE) e a Universidade de São Paulo (USP), ambas com 4 publicações. Os autores Irene Raguelet Troccoli e Carlos Alberto Vargas Rossi se destacaram, ao publicarem no período 4 e 3 artigos respectivamente.

Em um total de 37 bibliometrias, foram constatados 106 autores, perfazendo uma média de 2,86 autores por artigo, pertencentes a 35 instituições. Ademais, a agenda de pesquisa e as limitações dos estudos foram discutidas em 81,08% e 64,86% dos artigos respectivamente.

Os softwares utilizados nas bibliometrias foram expostos em 48,65% dos artigos. O Microsoft Excel, com 29,73%, e o SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*), com 21,62%, foram os softwares mais utilizados pelos autores. Os demais softwares também foram identificados no processo de análise dos dados: *Google Docs*; *VosViewer*; *Proknow-C*; *Endnote X3*; *Google Scholar Citations*; *BibExcel*; *NodeXL do Excel*; algoritmos *Harel-Koren Fast Multiscale* e *Fruchterman-Reingold*; *Wordlle* e *Ucinet*.

## BLOCO 2: APRESENTAÇÃO DOS DADOS CONTIDOS NOS ARTIGOS TRABALHADOS NAS BIBLIOMETRIAS DO BLOCO 1

A análise desta seção contempla 15781 artigos estudados no conjunto das bibliometrias descritas no Bloco 1, perfazendo uma média de 563,61 artigos por publicação. Vale ressaltar que, em relação a essa quantidade, o valor mínimo foi de 7 artigos por bibliometria e o valor máximo de 5270 artigos por bibliometria (desvio padrão = 1049,54). O intervalo de maior frequência foi o de 01 a 99 artigos (56,8%), seguido de 13,5% que analisaram entre 100 e 199 artigos. A lacuna composta por bibliometrias com mais de 1000 artigos (10,8%) diversifica a proporção do tamanho das amostras.

A grande maioria das bibliometrias representou suas análises utilizando tabelas (91,9%), seguido de gráficos (54,1%), redes (16,2%) e imagens (10,8%). A utilização de quadros e nuvens de palavras (*Word Clouds*) pôde ser observada em 2,7% cada. Contudo, deve ser ressaltado que alguns artigos utilizaram mais de um modo de representação dos dados.

Foi possível observar que a quantidade de artigos por ano obteve 64,9% de apontamentos, as bases de dados ou periódicos foram informados em 54,1%, e a quantidade por instituição em 32,4%. No que tange ao número de autores, pode ser destacado que 32,4% dos artigos apresentaram a quantidade de autores por publicação e a quantidade total, 24,3% apresentaram a quantidade de autores por artigo e 21,6% a instituição.



Relativo ao item ‘referências’, 35,1% informaram o nome dos autores mais citados. Já 5,4% tiveram as referências informadas no texto e também destacaram a quantidade total. O item ‘metodologia’ retrata que o método de pesquisa foi exposto em 51,4% dos artigos, a fonte de dados foi evidenciada em 10,8%, o objetivo dos estudos em 8,1% e o modelo de coleta de dados em 5,4%.

No que tange à ‘metodologia’, pode ser destacado que 35,14% dos artigos apresentaram o enquadramento do estudo, sendo que, destes, 81,34% foram teórico-empíricos e 18,66% ensaios teóricos.

A análise metodológica analisada foi: instrumento de coleta de dados (41%), abordagem metodológica e natureza da pesquisa (38%), tipo de pesquisa (35%), técnica de análise (22%), fonte de dados (11%) e tipo de amostra (5%). O survey (35,98%) e a entrevista semiestruturada (23,44%) foram os principais instrumentos de coleta de dados. Na abordagem metodológica, foram mais expressivos o estudo de caso (9,76%) e a análise documental (6,74%). Os principais tipos de pesquisa foram a pesquisa exploratória (28,76%) e a descritiva (25,51). Em relação à técnica de análise de dados, 46,41% utilizaram a análise multivariada e 17,33% a estatística descritiva.

Quanto à natureza, foram observadas as pesquisas quantitativas (5,43%), qualitativas (3,6%) e quanti-qualitativas (0,61%). Como fonte de dados das pesquisas, prevaleceram as do tipo primário, com 61,48%, e, no que diz respeito ao tipo de amostra, 15% das informadas apontaram ser não-probabilísticas e 5,08% probabilísticas.

## DISCUSSÃO E AGENDA DE PESQUISA

O campo de marketing, considerado como a grande área nesta pesquisa, gerou reflexões sobre a relevância da temática, possibilitando sugestões para futuros estudos. Nesse sentido, as primeiras discussões irão partir das análises das temáticas já estudadas nos artigos pesquisados.

O ‘consumo’ foi a temática mais trabalhada (11%) nas bibliometrias pesquisadas, tendo seu panorama de bibliometria entre os anos de 1997 e 2013. As bibliometrias, além de tratarem esse assunto de forma isolada, também o relacionaram com a cultura e com o saciamento/atenção. Na perspectiva de Bauman (2008), no início do século XX, o consumo era ligado à durabilidade e à segurança, no entanto, para o consumidor nos dias atuais, a rápida substituição dos produtos é que traz prazer e felicidade. A “homogeneização generalizada de gostos e preferências” tem sido utilizada por Levitt (1990, p.49) como forma de expressar que o consumo não está acontecendo isoladamente, mas sim como consequência de um mercado mais veloz e, para ele, sem pátria.

Também chamam a atenção as temáticas ‘marketing’ e ‘estratégia’, que estiveram presentes em 8% dos artigos. O marketing, na visão de Faria (2006), tem perdido sua identidade no Brasil. Vieira (2000) complementa que essa perda pode ser devido às publicações da área estarem concentradas em torno do tema ‘comportamento do consumidor’ e os artigos terem, em sua maioria, abordagens quantitativas como forma de fazer com que o marketing seja legitimado como ciência.

Já a temática ‘estratégia’ está altamente entrelaçada à temática do ‘marketing’ (WILLIAMSON, 2010; THEODOSIOU; KEHAGIAS; KATSIKEA, 2012; BARNEY, 2013). Porter (1980) já revelava essa relação e apontava que a estratégia de marketing e o planejamento estratégico devem estar alinhados para que o desempenho organizacional seja alavancado pelas vantagens competitivas.

Cabe considerar que algumas bibliometrias foram enfáticas em considerar a sua coleta de dados em artigos que relacionavam o marketing com aspectos metodológicos e fenomenológicos, como: estudo de caso, análise discriminante, etnografia, epistemologia e *survey*. No tocante às ciências, dois artigos abordaram a relação do marketing com as ciências sociais e com as outras ciências. Nesse sentido, o marketing, sendo analisado em artigos relacionados a uma técnica específica de metodologia, fenomenologia, ou relacionado a outras ciências, poderia compor uma agenda de pesquisa para futuros trabalhos fazendo uso, por exemplo, de modelagens de equações estruturais (MEE), citadas por Vieira (2000), ou relacionando o marketing às séries temporais.

Outras temáticas tratadas em 5% das bibliometrias foram: Comportamento do consumidor (CO), marketing de relacionamento (CRM) e marketing de serviços. Os demais assuntos foram estudados em uma bibliometria, a saber: marketing ambiental, análise discriminante, B2B (*Business to Business*), *brand equity*, ciências sociais, estudos críticos em administração (CMS), comércio justo, consumidor no varejo, epistemologia, estudo de caso, imagem, inovação em serviços, lealdade, etnografia, pequenas empresas, qualidade em serviços, responsabilidade socioambiental empresarial (RSAE), segmentação de mercado, marketing social e *survey*.

Do ponto de vista da sociometria (nuvem de palavras - *Word Cloud*), construída a partir das palavras-chave e dos resumos das bibliometrias (Figuras 2 e 3), algumas reflexões também podem ser discutidas. Das 96 palavras-chave encontradas nos artigos, 14 termos relacionaram-se ao marketing, o que já era de se esperar por se tratarem de bibliometrias relacionadas a essa área. No entanto, em comparação com a nuvem de palavras produzida a partir dos resumos, o mesmo não aconteceu, sendo que os termos ‘artigo’, ‘estudo’ e ‘pesquisa’ foram os mais abordados nos textos, ficando o marketing no quarto lugar. Vale ressaltar que o termo ‘bibliométrico’ esteve evidente nas

duas nuvens representadas.



**Figura 2:** Nuvem de Palavras-Chave  
Fonte: Elaborada pelos autores (2019).

**Figura 3:** Árvore de Palavras-Chave  
Fonte: Elaborada pelos autores (2019).

Outras discussões puderam ser realizadas por meio da análise textual dos resumos apresentados nas bibliometrias de marketing incorporadas neste estudo. O *corpus* geral foi composto por 37 textos (resumos dos artigos), distribuídos em 173 seguimentos de texto (ST), com aproveitamento de 100%. Assomaram a ocorrência de 6131 palavras, sendo que 1242 são distintas. Foram observadas as palavras com frequência superior ou igual a três ocorrências e aplicadas nas análises de Classificação Hierárquica Decrescente (CHD) e Análise Fatorial de Correspondência (AFC).

A análise CHD possibilitou a identificação dos textos correlacionados no *corpus* textual analisado, formando um esquema hierárquico das classes definidas no estudo. Compareceram na análise três classes relevantes para categorização. São elas: Classe1, contemplando 51,5% de seguimentos textuais; Classe 2, com 38,1%; e Classe 3, com 10,4%. Os detalhes desta distribuição podem ser observados na Figura 4. A subdivisão das classes correlacionadas nos vocábulos textuais faz com que haja uma distribuição grupal dos trechos de modo adequado (KRONBERGER;

WAGNER, 2002).

A Figura 5 retrata a AFC, com base nas frequências e valores de correlação dos Qui-quadrados ( $X^2$ ). Nela, é possível observar como as palavras de cada classe estão distribuídas no plano fatorial. Para essa análise, foram considerados os segmentos de variáveis ativas com  $X^2 \geq 3,86$  ( $p < 0,05$ ). Cabe salientar que alguns termos não foram demonstrados no dendograma por não apresentarem grau de significância estatística.

Cada agrupamento representado no plano fatorial da Figura 5 refere-se a uma classe hierárquica decrescente. A Classe 1 está representada pelo círculo numerado em 1, assim como a Classe 2 pelo círculo 2 e a Classe 3 pelo círculo 3.

Cabe salientar que as três classes estão distribuídas em duas ramificações (A e B), denominadas como *subcorpus* do *corpus* geral indicado na análise. O primeiro *subcorpus* (A) ‘consumidor’ refere-se à Classe 3, onde são apresentadas as palavras relacionadas ao alvo principal do marketing, o consumidor, o consumo e em geral ao saciamento, compra e atenção que devem ser objetivos do mercado. O segundo *subcorpus* incorpora as Classes 1 e 2. A Classe 1 ‘estudo bibliométrico’, contempla as palavras ‘bibliométrico’, ‘EnANPAD’ e ‘EMA’, constituindo as bases e termos introdutórios das bibliometrias estudadas. Em relação à Classe 2 ‘objetivos da pesquisa’, tem-se que as palavras ‘pesquisas futuras’, ‘agenda’ e ‘limitações’ remetem ao nome da classe.

A Figura 5 permite ainda observar que a posição da Classe 2 no plano cartesiano seria um elo de ligação entre as Classes 1 e 3. Os objetivos da pesquisa - Classe 2 - foram alinhados com as palavras-chave pesquisadas no início deste estudo, que estão contempladas no estudo bibliométrico - Classe 1 - em junção com o consumidor - Classe 3.

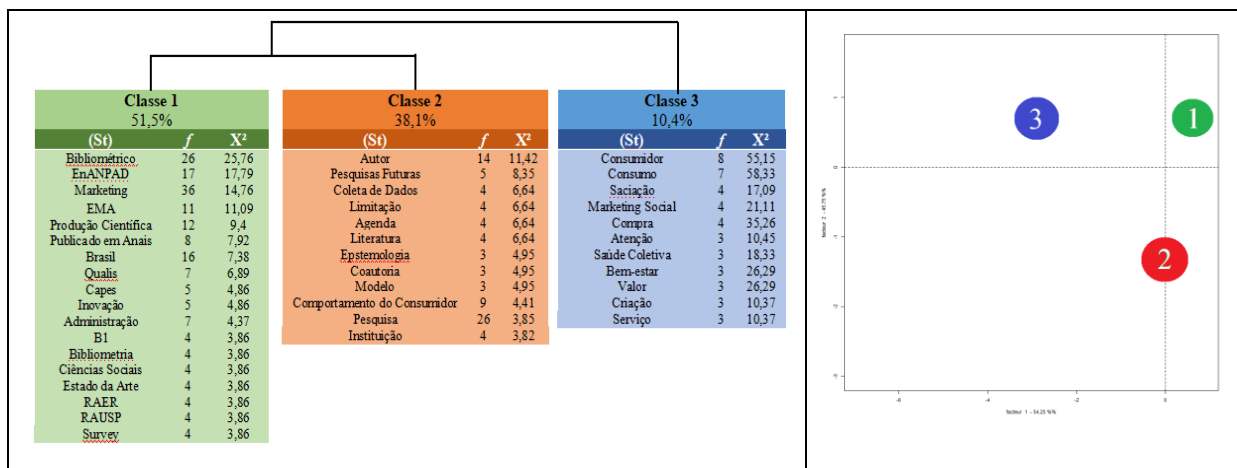


Figura 4: Dendograma CHD

Fonte: Elaborada pelos autores (2019).

Figura 5: Orientação AFC

Fonte: Elaborada pelos autores (2019).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo, ao ousar de maneira inovadora realizar uma bibliometria de bibliometrias, pretendeu apresentar um panorama da área de marketing, retratando um condensado desses trabalhos e dos artigos trabalhados de modo a resumir para pesquisadores e leitores as produções científicas que têm como pressuposto essa abordagem. Nesse sentido, foram identificadas as variáveis coletadas nos estudos bem como foi possível sugerir uma agenda de pesquisa.

Constatou-se a predominância das revistas ‘Revista de Ciências da Administração (RCA)’ e a ‘Revista Brasileira de Marketing (ReMark)’ com a maioria de artigos dessa natureza. Em relação aos artigos contidos nas publicações, verificou-se que os estudos de caráter teórico-empíricos e de natureza quantitativa ocorreram em maior número. Dentre esses trabalhos, também se destacaram aqueles escritos por mais de um autor. Quanto às categorias mais tratadas pelos autores, as temáticas dos artigos e a quantidade deles por ano prevaleceram sobre as demais.

Apesar das contribuições, algumas limitações podem ser apontadas, como a escolha de uma base de dados específica, embora o objetivo do estudo não fosse preencher todas as lacunas da literatura nacional. Por fim, espera-se que este estudo possa ter gerado apontamentos e resultados que forneçam subsídios para pesquisadores sobre os aspectos que estão sendo tratados ao se publicar uma bibliometria, mormente na área de marketing. Aspectos específicos da área de marketing também podem auxiliar escritores, visto que foram observadas as temáticas que já foram ou que poderiam ser pesquisadas. Assim, as possibilidades apresentadas são múltiplas, visto que, vários assuntos ainda não foram tratados com a mesma metodologia utilizada neste.

## AGRADECIMENTOS

Agradecemos o apoio financeiro da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG).

## REFERÊNCIAS

ANDERSON, P. F. Marketing, Scientific Progress, and Scientific Method. *Journal of Marketing*, v. 47, n. 4, 1983, p. 18-31.

ARAÚJO, C. A. A. Bibliometria: evolução história e questões atuais. *Revista em Questão*, v. 12, n. 1, 2006, p.11-32.

BAKER, M. J. *Marketing – philosophy or function? Marketing theory: a student text*. New York: Thomson Learning, 2000.

BAKIR, A; VITELL, S. J.; ROSE, G. M. Publications in major Marketing journals: an analysis of scholars and Marketing departments. *Journal of Marketing Education*, v. 22, n. 2, 2000, p. 99-107.

BARTELS, R. *The History of Marketing Thought*. Columbus: Publishing Horizons, 1988.

BAUMAN, Z. *Vida para o Consumo: a transformação das pessoas em mercadorias*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2008.

BREI, V. A.; LIBERALI, G. O uso de modelagem em equações estruturais na área de Marketing do Brasil. In: *Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD)*, 28, 2004, Porto Alegre. Anais.

COTE, J. A; LEONG, S. M.; COTE, J. Assessing the influence of Journal of consumer Research: a citation analysis. *Journal of Consumer Research*, v. 18, n. 3, 1991, p. 402-411.

FARIA, A. Em busca de uma agenda brasileira de pesquisa em estratégia de marketing. *Revista de Administração de Empresas - RAE*, v. 46, n. 4, 2006, p. 13-24.

GUEDES, V. L. S.; BORSCHIVER, S. Bibliometria: uma ferramenta estatística para a gestão da informação e do conhecimento, em sistemas de informação, de comunicação e de avaliação científica e tecnológica. *Encontro Nacional de Ciência da Informação*, v. 6, p. 1-18, 2005. Anais.

HULME, E. W. *Statistical bibliography in relation to the growth of modern civilization*. London: Grafton, 1923.

HUNT, S. D. *Foundations of marketing theory: toward a general theory of marketing*. Armonk, NY:

ME Sharpe, 2002.

HUNT, S. General Theories and the Fundamental Explananda of Marketing. *Journal of Marketing*, v. 47, n. 4, 1983, p. 9-17.

KERIN, R. A. In pursuit of an ideal: the editorial and literary history of the Journal of Marketing. *Journal of Marketing*, v. 60, n. 1, 1996, p. 1-13.

KRONBERGER, N. E.; WAGNER, W. Palavras-chave em contexto: análise estatística de textos. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Orgs.). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes, 2002.

LEONE, R. P; ROBINSON, L. M; BRAGGE, J.; SOMERVUORI, O. A citation and profiling analysis of pricing research from 1980 to 2010. *Journal of Business Research*, v. 65, n. 7, 2011, p. 1010-1024.

LEONG, S. M. A citation analysis of the Journal of Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, v. 15, n. 4, 1989, p. 492-497.

LEVITT, T. A. *Imaginação de Marketing*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; CUNHA, V. C.; & AMBONI, N. Organizações: o estado da arte da produção acadêmica no Brasil. In: *Encontro Anual da Associação Nacional Dos Programas De Pós-Graduação Em Administração (ANPAD)*, 14, 1990, Florianópolis. Anais.

PERIN, M. G; SAMPAIO, C. H; FROEMMING, L. M. S; LUCE, F. B. A pesquisa survey em artigos de Marketing nos Enanpads da década de 90. In: *Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD)*, 24, 2000, Florianópolis. Anais.

PRITCHARD, A. Statistical bibliography or bibliometrics? *Journal of Documentation*, v. 25, n. 4, 1969, p. 348-349.

RAMOS-RODRÍGUEZ, A.; RUÍZ-NAVARRO, J. Changes in the Intellectual Structure of Strategic Management Research: A Bibliometric Study of the Strategic Management Journal, 1980-2000. *Strategic Management Journal*, v. 25, n. 10, 2004, p. 981-1004.

TALUKDAR, D; HARIHARAN, V. G.; BOO, C. Empirical regularity in academic research productivity patterns in Marketing. *International Journal of Research in Marketing*, v. 28, n. 3, 2011, p. 248-257.

TELLIS, G. J; CHANDY, R. K.; ACKERMAN, D. S. Search of diversity: the record of major Marketing journals. *Journal of Marketing Research*, v. 36, n. 1, 1999, p. 120-131.

VANTI, N. Da bibliometria à webometria: uma exploração conceitual dos mecanismos utilizados para medir o registro da informação e a difusão do conhecimento. *Ciência da Informação*, v. 31, n. 2, 2002, p. 152-162.

VIEIRA, F. G. D. Narciso sem espelho: a publicação brasileira de marketing. *Revista de Administração de Empresas - RAE*, v. 43, n. 1, 2003, jan./fev./mar, p. 81-90.

VIEIRA, R. S. G. et al. O conhecimento de marketing sob os olhos da teoria crítica. In: *ENANPAD*, 16., 2002, Salvador. Anais eletrônicos. Salvador: ANPAD.

VIEIRA, F. G. D. Panorama acadêmico-científico e temáticas de estudos de marketing no Brasil. In: *24 ENANPAD*, 24., 2000, Foz do Iguaçu. Anais eletrônicos. Florianópolis: ANPAD.

VIEIRA, F. G. D. Ações empresariais e prioridades de pesquisa em marketing: tendências no Brasil e no mundo segundo a percepção dos acadêmicos brasileiros. In: *ENANPAD*, 23., 1999, Foz do Iguaçu. Anais eletrônicos. Foz do Iguaçu: ANPAD.

VIEIRA, F. G. D. Por quem os sinos doam? Uma análise da publicação científica na área de marketing do ENANPAD. In: *ENANPAD*, 22., 1998, Foz do Iguaçu. Anais eletrônicos. Foz do Iguaçu: ANPAD.



## **SATURADO, MATURADO OU EM ASCENSÃO? POR QUAL CAMINHO PERMEIAM AS BIBLIOMETRIAS DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS?**

Karla Veloso Coura, Universidade Estadual de Montes Claros (Unimontes) e Universidade de Brasília (UnB);  
Gilmara Aparecida de Freitas Dias, Universidade Estadual de Montes Claros (Unimontes) e Universidade de Brasília (UnB);  
Gisela Demo, Universidade de Brasília (UnB);  
André Luiz Mendes Athayde, Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e Universidade de Brasília (UnB);  
Ana Carolina Costa, Universidade de Brasília (UnB)

### **RESUMO**

O presente trabalho pretendeu analisar as bibliometrias da área de gestão de pessoas, identificando elementos como demografia, temáticas, relações sociais e metodologia, verificar os resultados dos artigos considerados pelas respectivas bibliometrias, bem como oferecer uma agenda de pesquisa para investigações futuras. O estudo se baseou na aplicação do método bibliométrico aos artigos publicados pelas revistas nacionais com estrato *Qualis/CAPES* superior ou igual a B2 da área de administração. Os resultados apontaram uma maior concentração das temáticas 'Qualidade de Vida no Trabalho', 'Gestão de Pessoas', 'Gestão de Recursos Humanos' e 'Políticas de Gestão de Pessoas'. Outrossim, por meio da verificação da sociometria das palavras-chave dos artigos, revelou-se uma aproximação das nomenclaturas de 'Gestão de Pessoas' e 'Recursos Humanos'.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão de Pessoas, Revisão Sistemática, Produção Nacional, Estudo de Bibliometrias.

### **ABSTRACT**

*The present work aimed to analyze the bibliometrics of the people management area, identifying elements such as demography, thematic, social relations and methodology, to verify the results of the articles considered by the respective bibliometries, as well as to offer a research agenda for future investigations. The study was based on the application of the bibliometric method to the articles published by the national journals with the *Qualis/CAPES* stratum superior or equal to B2 of the administration area. The results pointed to a greater concentration of the themes 'Quality of Life at Work', 'People Management', 'Human Resources Management' and 'People Management Policies'. Also, through the verification of the sociometry of the keywords of the articles, an approximation of the nomenclatures of 'People Management' and 'Human Resources' was revealed.*

**KEYWORDS:** *People Management, Systematic Review, National Production, Study of Bibliometries.*

### **INTRODUÇÃO**

A Gestão de Pessoas (GP) assumiu variadas nomenclaturas e objetivos gerenciais durante os anos, no entanto, ela se desenvolveu cientificamente e, nos dias atuais, é consensual ou invariável entre os estudiosos

a perspectiva de que as pessoas são essenciais para a sobrevivência das organizações (Armstrong & Taylor, 2014; Guest, 1987; Legge, 2006; Marras, 2011; Tose, 1997).

Os recursos humanos, aspecto intangível da organização, tiveram questões ligadas à humanização do trabalho desde os primórdios, mas aspectos de relacionamento entre indivíduos e organizações ainda continuam sendo alvo de discussão. O gerenciamento das pessoas e/ou dos recursos humanos, as relações de trabalho, o comportamento organizacional, as políticas e práticas, a GP estratégica, entre outras temáticas que estão ligadas à grande área de GP, vêm sendo trabalhadas em bibliometrias como as de Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade e Drake (2009) e de Armond, Côrtes, Santos, Demo e Meneses (2016).

Nessa perspectiva, o primeiro trabalho brasileiro que apresentou o método bibliométrico como abordagem de pesquisa foi da década de 1990, dos autores Machado-da-Silva, Cunha e Anboni (1990), os quais realizaram um levantamento da produção acadêmica brasileira em administração, avaliando os artigos da área de organizações entre os anos de 1985 e 1989 em periódicos científicos. Após essa pesquisa, outros campos, como *marketing*, estratégia, administração pública, finanças e operações acompanharam essa perspectiva e introduziram a metodologia.

Na área de Recursos Humanos, o trabalho pioneiro foi o de Caldas, Tonelli e Lacombe (2002). No entanto, é notável que, além desses estudos e em outros ligados à área de GP, as categorias e variáveis trabalhadas nos artigos bibliométricos foram e estão sendo de diversos tipos e com diferentes análises. A partir daí, surgem os seguintes questionamentos: quais as temáticas estão sendo trabalhadas? Que autores buscam a área de GP para estudos? Quais instituições se interessam pelo tema? As metodologias empregadas são de que tipo? O que ainda não foi trabalhado?

Com base nesse fato, e como forma de apresentar de maneira condensada um panorama da área de Gestão de Pessoas (GP) ou Recursos Humanos (RH), por meio dos periódicos nacionais com estrato *Qualis* igual ou superior a B2, este trabalho objetivou: analisar as bibliometrias da área de GP, identificando elementos como demografia, temáticas, relações sociais, metodologia, categorias e variáveis estudadas; verificar os resultados dos artigos considerados pelas bibliometrias; oferecer uma agenda de pesquisa para investigações futuras.

Para alcançar esse propósito, primeiramente será descrita a evolução histórica da GP, considerando os contextos mundial e nacional. Em seguida, serão expostos os procedimentos metodológicos e as categorias e variáveis que serão trabalhadas nos resultados. *A posteriori*, serão apresentados os resultados e a agenda de pesquisa para pesquisas ulteriores e, por fim, serão tecidas as considerações finais, contribuições e limitações do estudo.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

### **Gestão de pessoas: evolução histórica na perspectiva mundial e nacional**

A gestão de pessoas teve seu início há séculos, abrangendo variadas teorias e campos de conhecimento, além de movimentos políticos, sociais e culturais. Nesse contexto, abordar-se-ão a seguir algumas teorias, apresentado onde se encontra a gestão de pessoas atualmente em relação à história mundial e brasileira na perspectiva dos estudiosos da área.

Bass (1994) apresenta o trabalho manual e, posteriormente, o trabalho manual agrícola como as primeiras formas de trabalho desenvolvidas por pessoas. Ainda segundo o autor, a base familiar das pessoas é que gerava as divisões das tarefas, sendo atribuídas de acordo com a idade, o sexo ou a aptidão. Nessa sociedade agrícola, o capital mais valorizado era a terra (Crawford, 1991).

A Revolução Industrial trouxe a industrialização como marco que impactou rapidamente os cenários econômico e social, gerando um número significativo de indústrias e o subsequente aumento da competitividade, sendo que, nessa época, o capital valorizado passou a ser o físico e o financeiro (Wren, 2005). Esse evento trouxe marcas para a Administração de Recursos Humanos, uma vez que os funcionários eram especialistas e sem habilidades (Bass, 1994).

Como outro ponto, tem-se o surgimento da função do ‘chefe de pessoal’, o qual, na perspectiva de Pieper (1990), observando a fase de Taylor (Administração Científica) e Fayol (Administração Geral e Industrial), assumia as funções de recrutar, selecionar, contratar e, eventualmente, demitir, caso o funcionário não fosse mais necessário. Nessa época, o trabalhador era considerado apenas como uma peça no processo, sendo pago para trabalhar e não para pensar (Marras, 2011).

Vergara e Davel (2014) apresentam que, a partir da segunda metade do século XIX, surgiram os escritórios de pessoal, seguidos por uma generalização da função de pessoal provinda dos trabalhos de Elton Mayo, realizados nos Estados Unidos em 1927. Nessa época, houve a substituição do *Homo economicus* pelo ‘Homem Social’. Apesar desses avanços e do desenvolvimento da gestão participativa por objetivos, descrição e análise de cargos e salários, somente no final da década de 1970 do século XX é que as pessoas passaram a ser vistas como recursos humanos e não mais como fatores de custo (Igalens, 1999), preconizando a Administração de Recursos Humanos (ARH).

Essa fase das relações humanas aborda o homem como um ser social e psicológico e, em seus trabalhos, Elton Mayo apresenta as relações sociais informais dentro de uma organização formal além da interação e comportamento social dos funcionários (Ferris, Hall, Royle, & Martocchio, 2004).

Surgem, então, após essa fase, os estudos relativos ao comportamento do homem, observado em estudos da psicologia organizacional e da sociologia do trabalho, as quais foram consideradas por Robbins (2002) como o comportamento organizacional, uma área que se preocupa com o estudo do que as pessoas fazem nas organizações e de como esse comportamento afeta o desempenho dessas empresas. O autor enfatiza a rotatividade, o absenteísmo, a produtividade, o desempenho humano, entre outros fatores como relacionados ao campo de estudos em questão. De acordo com Pieper (1990), o gerente de pessoal passou a ser denominado ‘gerente de Recursos Humanos’, momento em que surgiu a denominação ‘Gestão de

Recursos Humanos (GRH)'.

No final então da década de 1970 e início dos anos 1980, tem-se a fase chamada de tecnicista. Pieper (1990) evidencia que, nessa fase, a área de RH era operacional, assim como o *marketing*, a produção, entre outras, apesar de ter sido um período relativamente curto. Nessa fase, o gestor de recursos humanos se consolidou como 'administrador' (Bass, 1994).

A partir dos anos 1990, a ARH foi se modificou através de outras influências, dentre as quais o campo da estratégia. Nesse contexto, a partir da convergência das funções tradicionais com os objetivos estratégicos da organização, surge a 'Administração Estratégica de Recursos Humanos (AERH)', que foi imposta pelo mercado como uma forma de flexibilização e adaptação das pessoas às mudanças do ambiente (Boxall, Purcell, & Wright, 2007; Schuler, 1992). Guest (1987) complementa afirmando que a GP deve abranger o objetivo de integração, ou seja, os recursos humanos devem ser integrados ao planejamento estratégico da empresa.

Em relação ao Brasil, a evolução da área de Gestão de Pessoas, apesar de acompanhar as fases da história mundial, aconteceu com considerável atraso (Marras, 2011). Assim, a Tabela 1 apresenta suas respectivas fases (Marras, 2011; Tose, 1997) até chegar aos dias atuais.

**Quadro 1. Fases evolutivas da Gestão de Pessoas no Brasil**

<b>Fase (Período)</b>	<b>Principais Características</b>
Contábil ou Pré-histórica (Anterior 1930)	Pioneira da 'gestão de pessoal', preocupa-se com os custos da organização. Os trabalhadores eram vistos sob o enfoque contábil: comprava-se a mão de obra e, as entradas e saídas provenientes dessa conta deveriam ser registradas contabilmente.
Legal (1930 a 1950)	Aparecimento da função do 'chefe de pessoal'. Preocupação centrada no acompanhamento e na manutenção das recém-criadas leis trabalhistas da era getulista. O poder centrado na figura dos feitores (chefes de produção) sobre os empregados passa para as mãos do 'chefe de pessoal' pelo domínio exercido sobre as regras e normas jurídicas impostas pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).
Tecnicista (1950 a 1965)	Implantação do modelo americano de gestão de pessoal e alavancagem da função de RH ao status orgânico de gerência. Implantação da indústria automobilística (presidente Juscelino Kubitschek) e aceitação da figura do 'gerente de relações industriais (GRI)' pelos empresários nos organogramas da empresa. Melhor qualidade das relações entre capital e trabalho. A área de RH passou a operacionalizar serviços como: treinamento, recrutamento e seleção, cargos e salários, higiene e segurança no trabalho, benefícios, entre outros.
Administrativa ou Sindicalista (1965 a 1985)	Revolução movida pelas bases trabalhadoras por meio do 'novo sindicalismo'. Mudança na denominação e responsabilidade do gerente de relações industriais, passando a se chamar 'gerente de recursos humanos'. Ênfase em procedimentos de ordem humanística, voltados aos indivíduos e às suas relações (com os sindicatos e com a sociedade).
Estratégica (1985 a atual)	Introdução dos primeiros programas de planejamento estratégico atrelados ao planejamento estratégico central das organizações. Preocupações de longo prazo com os trabalhadores e alavancagem organizacional do cargo de GRH. A GRH de posição gerencial em nível tático passou a ser reconhecida como diretoria, em nível estratégico nas organizações.

Fonte: Adaptado de Tose (1997).

Inserido na fase estratégica, o campo de estudos sobre a ‘Gestão Estratégica de Pessoas (GEP)’ tem crescido, e variados autores têm estudado esse tema, tornando o mesmo recorrente em pesquisas e publicações, sejam elas brasileiras (Armond et al., 2016) ou internacionais (Jackson, Schuler, & Jiang, 2014; Lengnick-Hall et al., 2009). Em suma, esse assunto também apresenta conceitos diversos, dependendo do autor abordado, no entanto, é consensual que as pessoas devem ser consideradas importantes e essenciais para a organização, assumindo um papel estratégico como competências essenciais organizacionais (Armstrong & Taylor, 2014; Guest, 1987; Legge, 2006; Venson, Fiates, Dutra, Carneiro, & Martins, 2013; Wilkinson, Bacon, Redman, & Snell, 2010).

Além de tratar as pessoas de forma diferenciada em relação à administração de pessoal, a GP deve ter como uma de suas atividades centrais a gestão estratégica, já que esta deve ser considerada como o recurso organizacional primordial para o alcance das metas da organização (Legge, 2006; Morris & Snell, 2010), o que também vem sendo abordado por instituições públicas (Truss, 2008).

Além da administração estratégica de recursos humanos, Ulrich (1997) contempla mais três papéis da área de RH, sendo eles: administração da infraestrutura da empresa; gestão da contribuição dos funcionários; e administração da transformação e mudança. O autor ainda destaca que as referidas funções (ou RH funcional) são relevantes para um maior engajamento dos colaboradores nas atividades e, conseqüentemente, para melhor desempenho da organização (Ulrich, 1997). Complementando, Boxall e Purcell (2011) descrevem que as políticas e práticas empregadas na organização do trabalho e dos empregados é o que abrange a concepção da gestão de recursos humanos.

Nessa verve, a GP pode ser definida à luz de Mathis e Jackson (2003) como o modo de gerenciar os recursos humanos, estabelecendo um foco nas competências principais dos indivíduos, considerando-as essenciais para a organização (*core competence*), utilizando-se de políticas e práticas para obter vantagens competitivas. De acordo com Demo (2010), “a GP, em sua versão mais atual, entende o colaborador como fundamental no processo de consecução de metas e tomadas de decisões em busca de maior efetividade e competitividade organizacionais” (p.64). No presente trabalho, os termos ‘Gestão de Pessoas’, ‘GP’, ‘Recursos Humanos’ e ‘RH’ serão utilizados indistintamente.

O estado da arte recente em GP desvela novas possibilidades de pesquisa somadas a já conhecidos itinerários como: valores organizacionais, políticas e práticas de gestão de pessoas (Demo, Fernandes, & Fogaça, 2017); gestão estratégica de pessoas (Jackson, Schuler, & Jiang, 2014; Kaufman, 2015); relacionamento entre práticas de GEP e desempenho organizacional (Beh & Loo, 2013); relações existentes entre práticas de recursos humanos e identidade organizacional (Smith, Cunha, Giangreco, Vasilaki, & Carugati, 2013; Bezerra, Demo, & Fogaça, 2016). Apresentada a evolução histórica da área de gestão de pessoas, serão expostos a seguir os procedimentos metodológicos utilizados no presente estudo.

## MÉTODO

A metodologia utilizada para o recolhimento dos dados deste artigo parte da abordagem bibliométrica que, segundo Ramos-Rodríguez e Ruíz-Navarro (2004), é uma técnica quantitativa e estatística que detecta modelos ou padrões de pesquisas e compreende o desenvolvimento e a disseminação do conhecimento científico.

Nesse sentido, este trabalho, de natureza exploratória, buscou uma investigação sistemática dos artigos bibliométricos da área de Gestão de Pessoas, considerando os periódicos nacionais do escopo da área de administração, os quais, segundo o sistema *Web Qualis* da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), estão classificados como A2, B1 ou B2, estratos superiores do sistema *Qualis* de avaliação de periódicos, conforme classificação mais recente, que contempla o quadriênio 2013-2016.

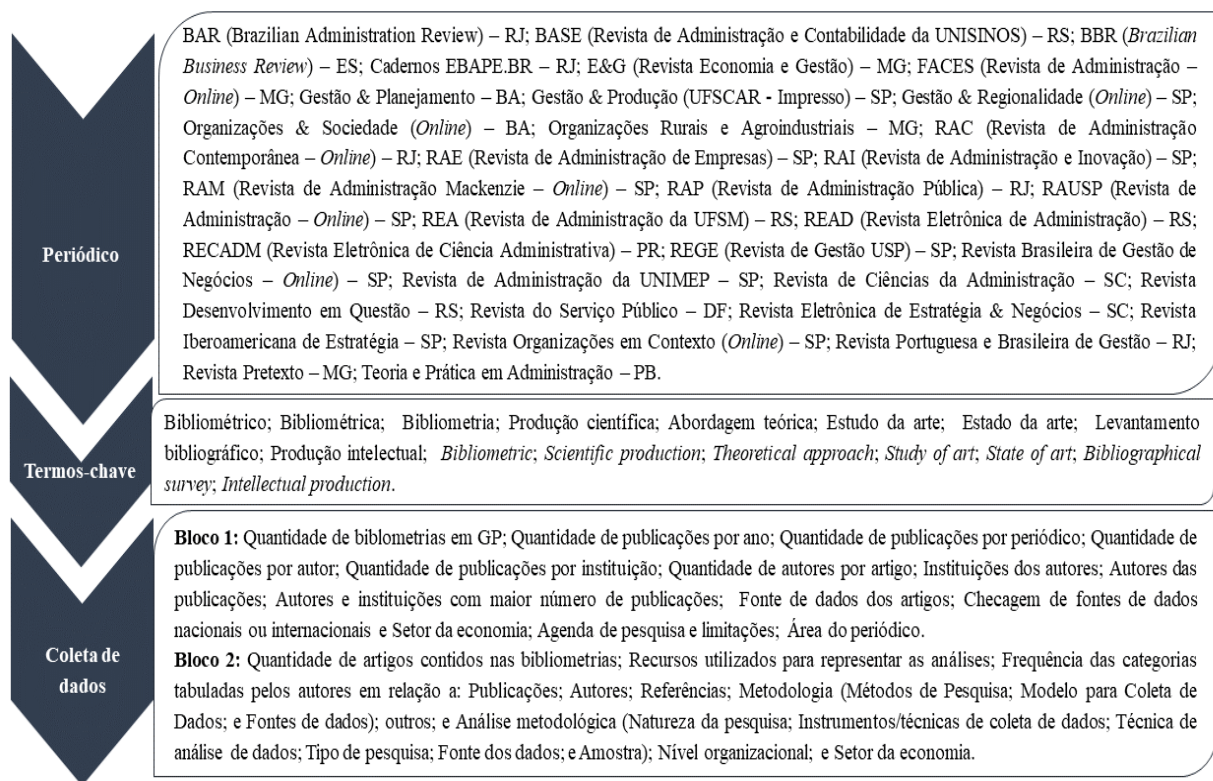
De acordo com esse critério, foram selecionados 32 periódicos, apresentados na Figura 1. Após essa etapa, os termos-chave (ver Figura 1) foram pesquisados em todos os campos de busca disponíveis nos sítios eletrônicos dos próprios periódicos, perfazendo, assim, um total de 1887 artigos escolhidos. Na sequência, após a leitura dos títulos dos artigos, a amostra foi refinada, eliminando os de pouca aderência ao tema, sendo, então, selecionados 75 artigos para serem submetidos à próxima etapa.

A etapa subsequente foi a leitura dos resumos e, em alguns casos, do artigo completo, como forma de identificação de apenas bibliometrias e, destas, somente as da área selecionada. Seguindo os procedimentos descritos, obteve-se desse crivo uma quantidade de 26 artigos selecionados que compuseram o banco de dados da presente pesquisa.

Em seguida, de forma a propiciar uma análise com maior quantidade de detalhes, a coleta dos dados foi dividida em dois blocos: o primeiro diz respeito aos dados dos artigos selecionados; e o segundo evidencia as informações dos artigos trabalhados nas bibliometrias pesquisadas, ou seja, os dados dos artigos escolhidos nas bibliometrias dos autores da primeira análise.

A Figura 1 resume e ilustra parte dessa metodologia, apresentando as etapas perpassadas para a efetivação desta pesquisa.

Figura 1 – Etapas dos métodos de pesquisa



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

No que concerne à compreensão e à análise dos dados coletados, os mesmos foram descritos em forma de tabelas e gráficos. Ademais, duas outras técnicas foram utilizadas: (1) a análise de redes (*network analysis*), para relacionamento entre as temáticas, anos das pesquisas, autores e instituições; e (2) a sociometria ou ‘nuvem de palavras’ (*word cloud*) das palavras-chave dos artigos do primeiro bloco de acordo com as categorias analisadas, objetivando ilustrar a frequência com que as palavras apareceram. Para Wasserman e Faust (1994), as redes sociais têm importância para a dinâmica de interações, possibilitando reconhecer os padrões de relações entre seus membros. A consecução dessa fase foi realizada utilizando os *softwares Ucinet 6.171/Netdraw 2.065* e do *WordClouds.com*, respectivamente, para as duas técnicas.

## RESULTADOS

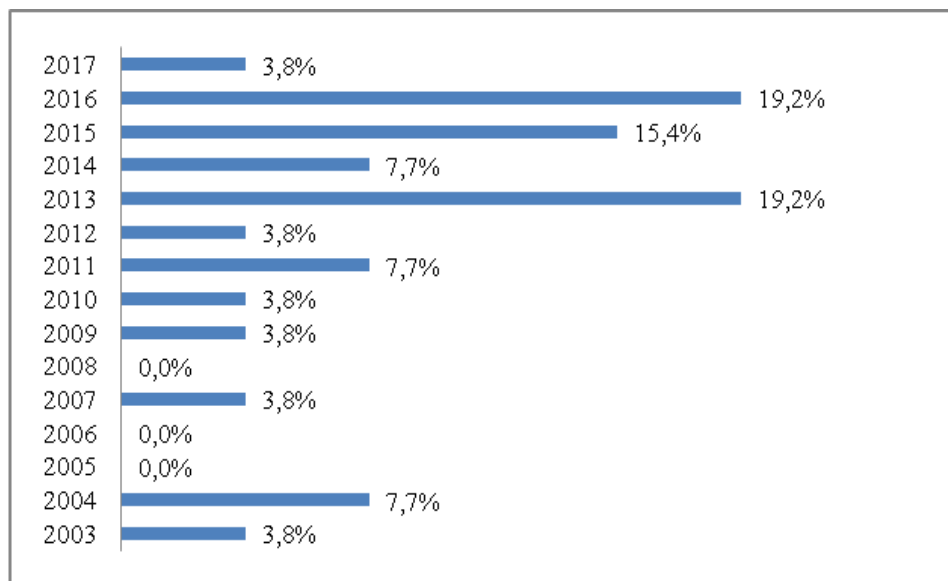
Esta seção contemplará a apresentação dos resultados realizada em duas etapas. A primeira (bloco 1) refere-se aos dados dos artigos bibliométricos que compuseram a amostra deste estudo. A segunda (bloco 2) representa os dados contidos nos artigos trabalhados nas bibliometrias pesquisadas.

### Bloco 1: Dados dos artigos bibliométricos

Nesta seção, descrevem-se as características dos artigos sobre GP, obtidos na busca realizada em 32 periódicos nacionais de administração, com classificação *Qualis* A2, B1 e B2, onde foram selecionados 26 artigos. A Figura 2 descreve a frequência das publicações no intervalo dos anos de 2003 (referente à data da primeira bibliometria localizada na busca) até o primeiro semestre de 2017.

O maior número de publicações científicas de bibliometrias relativas à GP ocorreu nos anos 2013 (19,2%) e 2016 (19,2%), seguidos do ano de 2015 (15,4%), conforme Figura 2. O ano de 2017 (3,8%) representou os primeiros seis meses de publicações, sendo este no intervalo de janeiro a junho.

Gráfico 1. Frequência anual de publicações.

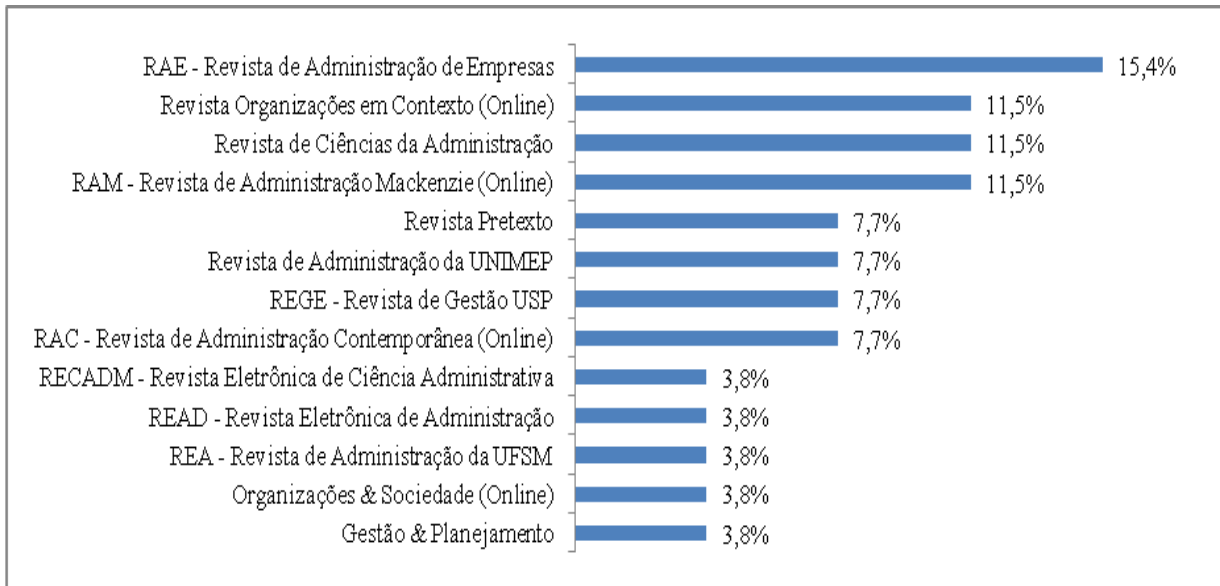


Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

No que concerne às publicações de bibliometrias com a temática de GP, foi possível observar que 13 periódicos se interessaram pelo assunto. O periódico com o maior número de publicações foi a RAE – Revista de Administração de Empresas (15,4%), seguido por outros três: Revista Organizações em Contexto (*Online*), Revista de Ciências da Administração, e RAM – Revista de Administração Mackenzie (*Online*), cada uma com 11,5%. Os demais periódicos foram responsáveis por menos de 8% cada, como observado na Figura 3.

Gráfico 2. Frequência de publicações por periódicos.





Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

A análise das bibliometrias possibilitou identificar a relação entre os artigos, instituições e autores, como apresentado na rede social, ilustrada na Figura 4. Nesse sentido, as seguintes ligações puderam ser observadas: quantidade de autores por artigo; instituições dos autores; autores das publicações; autores com maior número de publicações; instituições com maior número de publicações; e instituições com maior número de autores.

Figura 2. Relação entre artigo, autor e instituição.



Tabela 1. Publicações por Instituição

Publicações por Instituição	
Instituições	Quantidade
UnB	5
FEA-USP	2
UFBA	2
UFSC	2
UNIGRANRIO	2

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Tabela 2. Publicações por Autor

Publicações por Autor		
Autores	Instituições	Quantidade
Gisela Demo	UnB	3
Ademar Dutra	UNISUL	2
Cristina Martins	UFSC	2
Iara Nunes	UnB	2
Miguel P. Caldas	FGV-EAESP	2
Tatiana Tinoco	FGV-EAESP	2
Wesley R.de S. Freitas	UNINOVE e UFMS	2

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Os artigos analisados foram escritos de forma coletiva, como observado na Tabela 4. A maior parte foi construída em dupla (10), os demais em trio (7), quarteto (5) e quinteto (4). As bibliometrias analisadas nesta pesquisa, em sua maioria, apresentaram grupos específicos de periódicos (16) como fonte de dados (Tabela 5). Outro número expressivo de autores demonstrou interesse nos estudos dos artigos do Encontro da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD) (10). Ressalta-se que a origem dos dados para construção das bibliometrias pode ter sido obtida em mais de uma fonte.

Tabela 3. Autores por Artigo

Autores por Artigo		Fonte: Elabora do pelos autores (2019).
Autores	Quantidade	
Dois autores	10	
Três autores	7	
Quatro autores	5	
Cinco autores	4	

Tabela 4. Fonte de dados dos Artigos

Fonte de dados dos Artigos		Fonte: Elabora do pelos autores (2019).
Fonte	Quantidade	
Periódicos (específicos)	16	
EnANPAD	10	
Base de dados (específicas)	3	
ANPAD	1	
SEMEAD	1	
Livros, revistas e dissertações	1	

Quanto ao setor da economia, apenas 12% dos artigos focaram em temáticas de GP ligadas ao setor público. Quanto à agenda de pesquisa e às limitações dos estudos, as mesmas foram discutidas em 81% e 69% dos artigos respectivamente.

Depreende-se, ainda, das bibliometrias analisadas, que a fonte dos artigos, em sua maioria, foi oriunda de periódicos nacionais (85%) e alguns (15%) tiveram suas origens em fontes internacionais. Nessa perspectiva, dos 58% que informaram a área dos periódicos pesquisados, 86% foram da área de administração, 7% da administração e psicologia e os outros 7% das áreas de administração, ciências contábeis e turismo.

## Bloco 2: Dados contidos nos artigos trabalhados nas bibliometrias

Nesta seção, a análise é composta pelos dados obtidos nos 4102 artigos pesquisados nas bibliometrias analisadas, perfazendo uma média de aproximadamente 158 ( $\bar{X}=157,76$ ) artigos por estudo.

Quanto à quantidade de artigos analisados em cada uma das bibliometrias, nota-se, por meio da Figura 5, que a maior frequência é representada por até 99 artigos (58%), 19% analisaram entre 100 e 199 artigos, as demais (23%) foram compostas por mais que 200 artigos.

Os artigos pesquisados demonstraram seus resultados em forma de tabelas, gráficos, redes, quadros e *word clouds* (nuvens de palavras), como observado na Figura 6. A grande maioria representou suas análises utilizando tabelas (77%), seguido de gráficos (50%) e redes sociais (12%). A utilização de quadro e *word clouds* pôde ser observada em 4% cada. Contudo, deve ser ressaltado que alguns artigos utilizaram mais de um modo de representação dos dados.

Tabela 5. Frequência de artigos por bibliometria.

<b>Autores por Artigo</b>			
<b>Autores</b>	Dois autores	<b>Quantidade</b>	10
	Três autores		7
	Quatro autores		5
	Cinco autores		4

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Tabela 6. Apresentação dos dados durante a análise.

<b>Fonte de dados dos Artigos</b>			
<b>Fonte</b>	Periódicos (específicos)	<b>Quantidade</b>	16
	EnANPAD		10
	Base de dados (específicas)		3
	ANPAD		1
	SEMEAD		1
	Livros, revistas e dissertações		1

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Quanto aos dados tabulados pelos autores, observaram-se 21 categorias de análises. Essas categorias foram condensadas na Tabela 6 e enquadradas nos seguintes itens: publicações, autores, referências, metodologia e outros.

Tabela 7. Frequências das categorias tabuladas pelos autores

Categoria	Informado no artigo	Item	
		Sim	Não
<b>Publicações</b>	Quantidade por ano	62%	38%
	Base de dados ou periódico	58%	42%
	Quantidade por instituição	46%	54%
	Região da instituição	23%	77%
<b>Autores</b>	Instituição	42%	58%
	Quantidade de publicações	38%	62%
	Quantidade por artigo	35%	65%
	Nomes	31%	69%
	Quantidade total	31%	69%
	Titulação	4%	96%
<b>Referências</b>	Autores mais citados	35%	65%
	Quantidade total pesquisada em cada bibliometria	15%	85%
	Informadas no texto	8%	92%
<b>Metodologia</b>	Métodos de pesquisa	73%	27%
	Fontes de dados	31%	69%
	Modelo para coleta de dados	15%	85%
<b>Outros</b>	Temas abordados	69%	31%
	Objetivos dos estudos	35%	65%
	Base epistemológica (paradigma)	12%	88%
	Abordagem teórica	8%	92%
	Institucionalização da pesquisa	8%	92%

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Relativo à categoria ‘publicações’, 62% informaram o número de artigos publicados anualmente. Também foram maioria os artigos que descreveram as bases de dados ou periódicos utilizados na construção das bibliometrias (58%). Em relação à região das instituições e à quantidade de publicações por instituição, desditosamente a maior parte não apresentou esses dados.

No que se refere aos dados dos autores, os itens foram informados na seguinte proporção: nomes dos autores (31%), quantidade total de autores (31%), quantidade de autores por artigo (35%), quantidade de publicações por autor (38%), titulação dos autores (4%) e instituição de origem dos autores (42%).

O item ‘referências’ retrata que as citações completas dos artigos que compuseram as bibliometrias foram descritas em apenas 8% dos trabalhos. A quantidade total de referências dos artigos pesquisados foi apresentada em 15% das bibliometrias. Já 35% relataram as referências completas dos autores mais citados.

Ao verificar a metodologia de pesquisa, foi possível observar que o método de pesquisa obteve 73% de apontamentos, os modelos utilizados para a coleta de dados estiveram presentes em 15% dos artigos, e as fontes de dados em 31%.

Outros aspectos pouco estudados dentro das bibliometrias foram os paradigmas das bases epistemológicas (12%), a abordagem teórica (8%), o objetivo dos estudos (35%) e a institucionalização da pesquisa (8%). Porém, um número significativo dos autores investigou com maior critério os temas de GP

abordados em cada artigo contido na amostra pesquisada e os classificou em subcategorias (69%).

No que tange à metodologia, pode ser destacado que 61% dos artigos apresentaram o enquadramento do estudo, sendo que destes, 86% são teóricos-empíricos e 14% ensaios teóricos. Considerando que foram analisados 2521 artigos referentes a estudos empíricos, a Tabela 7 sumariza esses dados. Vale ressaltar que a 3ª coluna da Tabela 7 representa a porcentagem dos artigos teóricos-empíricos que informaram em sua análise os aspectos relacionados na 1ª coluna e, assim, dos que informaram, a 4ª coluna mostra a porcentagem em relação à classificação (2ª coluna).

Tabela 8. Dados da análise metodológica

<b>Análise metodológica</b>	<b>Classificação</b>	<b>% Informado</b>	<b>% Observado</b>
Natureza da pesquisa	Qualitativa		44,9%
	Quantitativa	65%	35,3%
	Quali-Quantitativa		13,6%
Instrumentos de coleta de dados	<i>Survey</i>		39,9%
	Observação	54%	9,9%
	Entrevista semi-estruturada		1,1%
	Grupo focal		0,2%
Abordagem Metodológica	Estudo de caso		38,7%
	Levantamento de documentos		7,5%
	Experimento		3,6%
	Fenomenologia	54%	0,1%
	Etnografia		0,2%
	Revisão Bibliométrica		0,2%
	<i>Grounded theory</i>		0,5%
Pesquisa-ação		0,6%	
Técnica de análise de dados	Análise de conteúdo		18,1%
	Análise multivariada	23%	9,1%
	Estatística descritiva		7,5%
	Análise de discurso		2,6%
Tipo de pesquisa	Descritiva		18,0%
	Exploratória		16,2%
	Causal	31%	2,7%
	Explicativa		0,1%
	Experimental		0,4%
Fonte dos dados	Primários		6,0%
	Mistos	12%	1,5%
	Secundários		0,7%
Amostra	Não-probabilística	8%	5,4%
	Probabilística		1,2%

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Figura 3. Temáticas das bibliometrias.

Referente à Tabela 7, de acordo com artigos teórico-empíricos trabalhados, verificou-se que, em relação à natureza da pesquisa, há predominância de estudos qualitativos (44,9%). Quanto aos instrumentos e técnicas de coleta de dados, destacam-se o *survey* (39,9%) e o estudo de caso (38,7%). Em relação às técnicas de análise de dados, apresenta-se a análise de conteúdo com 18,1%, condizente com a maioria de estudos de natureza qualitativa. Os tipos de pesquisa mais utilizados foram a descritiva (18%) e a exploratória (16,2%). Na fonte de dados das pesquisas, prevaleceram as do tipo primário, com 6% e, no tocante ao tipo de amostra, dentre as 8% que informaram, a não probabilística foi a maioria, aplicada em 5,4% e a probabilística esteve presente em apenas 1,2%.

Ademais, os trabalhos que fizeram classificação nos artigos entre sociedade, organização, gestor e grupos foram na margem de 23% e os que relataram diferenciação nos artigos por serem de estudos relacionados à esfera pública, privada ou organizações não governamentais (ONGs) também tiveram o total de 23% deles.

## **DISCUSSÃO E AGENDA DE PESQUISA**

O campo da GP, considerado como a grande área neste estudo, possibilitou variadas discussões sobre a importância dessa temática, proporcionando, assim, uma agenda de pesquisa. Nesse sentido, essas discussões irão partir do diagnóstico da rede entre os temas e o período de análise dos artigos coletados em cada bibliometria pois, na perspectiva de Wasserman e Faust (1994), as redes apresentam interações e fluxos de conhecimento que podem ser vistas como uma ferramenta promissora para direcionar futuras pesquisas.

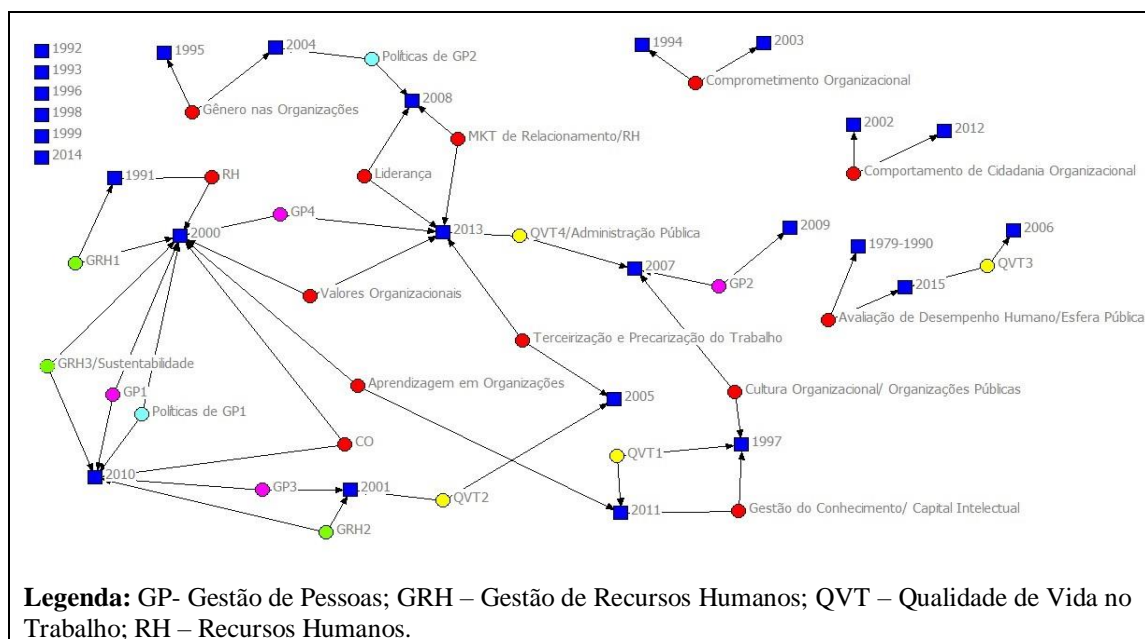
A Figura 7 retrata as temáticas que foram retiradas dos títulos das bibliometrias analisadas para este estudo. Mesmo sabendo que na literatura GP e RH são tratadas como sinônimas, optou-se por separá-las nesta análise como forma de manter a essência dos títulos construídos pelos autores.

De acordo com a Figura 7, pode ser observado que a qualidade de vida no trabalho (QVT) e GP foram as temáticas mais trabalhadas em bibliometrias nos periódicos analisados (15% cada). A QVT, de acordo com Marras (2011), está relacionada ao desempenho organizacional. Outrossim, Tolfo e Piccinini (2001) afirmam que quanto maior a QVT, os indivíduos oferecem melhores frutos para a empresa. Na visão de Venson et al. (2013), as pesquisas concernentes a essa temática têm crescido academicamente pelo fato de os autores perceberem que as pessoas são importantes fontes de resultados organizacionais. Com base nessa visão, tem-se que a QVT, então, pode ser tratada não só como plano de benefícios para os funcionários da empresa, mas pode ser abordada de uma forma mais abrangente em futuros estudos.

Já a GP, apresentada em quatro trabalhos como assunto central no título, teve seu panorama de bibliometrias entre os anos de 2000 a 2013 (Figura 7). Na visão de Armstrong e Taylor (2014), a GP tem como objetivo a atração, o desenvolvimento e a manutenção das pessoas, atendendo às suas expectativas e necessidades atuais e futuras. Em consonância, a GP vem se tornando menos operacional e mais estratégica, tratando as pessoas não mais como somente empregados, mas como um capital intelectual que agora passa a ser um parceiro da organização para a pró-atividade, criatividade e inovação (Boxall et al., 2007).

Figura 3 – Temática das Bibliometrias





Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Também chama a atenção na rede a GRH que foi abordada em 12% dos estudos, sendo que, na visão de Boxall e Purcell (2011), deve ir além de questões operacionais e enveredar por um caminho estratégico mediante o compartilhamento das metas e dos objetivos com os recursos humanos como forma de desenvolver os negócios empresariais. Vale ressaltar que a GP vista sob uma perspectiva estratégica para o entendimento das suas políticas (a propalada GEP) tem sido apontada por estudiosos da área (Guest, 1987; Legge, 2006), sendo que essa temática foi tratada em 8% dos artigos bibliométricos.

Cabe considerar, então, que os quatro assuntos mais abordados nas bibliometrias têm uma inclinação para uma GP estratégica, o que pode ser corroborado por Truss (2008) e Armond et al. (2016), na medida em que aborda como as organizações vêm desenvolvendo as suas *core competences* (competências centrais) para suportar a globalização dos mercados.

O intercâmbio entre as temáticas também foi observado nos estudos apresentados por meio da ligação entre gestão do conhecimento e capital intelectual, gestão de RH e sustentabilidade, *marketing* de relacionamento e RH, terceirização e precarização do trabalho, o que poderia sugerir a adoção de investigações futuras que pudessem explorar outras uniões, como: liderança e cultura (Turano & Cavazotte, 2016); políticas de GP e comportamento organizacional (Demo, Fogaça, Nunes, Edrei, & Francischeto, 2011); e competência individual e sustentabilidade (Freitas, Souza, Teixeira, & Jabbour, 2013).

Outro aspecto que convida futuros trabalhos diz respeito ao referencial teórico tratado nos artigos do bloco 1, uma vez que apresentaram como temática a seguinte proporção: RH em 46%; GP em 38%; relações de trabalho em 8% e comportamento organizacional em 8%. Salienta-se que departamento pessoal e administração de pessoal não foram abordados. Do ponto de vista teórico, os resultados chamam a atenção, uma vez que, por estarem em periódicos da área de administração e estarem ligados à área de GP, em sua

maioria, não trataram do assunto nem como ponto inicial para a teoria. Posto isso, a verificação do referencial de GP, RH e comportamento organizacional em publicações de outras áreas como psicologia, pode ser revelador, especialmente considerando que a psicologia é uma área que tradicionalmente estuda esses temas.

Ratificando essa ideia, a Figura 8 apresenta a sociometria ou nuvem de palavras (*world cloud*) que traz as 70 palavras-chave encontradas nos artigos do bloco 1. Os termos GP e RH apareceram quase na mesma proporção, 19% e 15% respectivamente. Essa reflexão demonstra que, apesar do avanço das nomenclaturas abordado no referencial teórico deste trabalho, as mesmas ainda servem como sinônimos empregados na área.

Figura 4. Nuvem de palavras-chave.



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Ressalta-se, ainda, em relação às palavras-chave, que ‘produção científica’ esteve presente em 23% dos artigos, ‘análise bibliométrica’ em 19% e ‘bibliometria’ em 15%, o que pode sugerir termos a serem adotados em futuras publicações. Além disso, a quantidade média de palavras-chaves por artigo foi de 4 ( $\bar{X}=3,96$ ).

Por fim, alguns assuntos não abordados nos artigos podem indicar outras agendas de pesquisa. Como sugestão, propõem-se novas investigações de temáticas como remuneração, comunicação, trabalho em equipe, confiança organizacional, treinamento e desenvolvimento, bem-estar no trabalho, o que pode contribuir para o avanço do campo de bibliometrias na área de GP.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente artigo contribuiu por retratar o panorama das bibliometrias da área de GP, apresentando um condensado desses trabalhos e dos artigos trabalhados nas mesmas, como forma de demonstrar para a academia as produções científicas com essa abordagem. Para este estudo, também foram identificados os elementos, categorias e variáveis nos estudos e proposta uma agenda de pesquisa.

Dentre os trabalhos pesquisados, constatou-se que a Revista de Administração de Empresas possui o maior número de publicações desta natureza. Dos artigos contidos nas bibliometrias, sobressaíram os estudos teórico-empíricos de natureza qualitativa, que foram escritos de forma conjunta e sendo originários de periódicos específicos de administração. No tocante ao que foi abordado em cada bibliometria, a metodologia e os temas dos artigos prevaleceram sobre as outras categorias.

Não obstante, no que tange às limitações, pode-se destacar a escolha de periódicos específicos de administração com Qualis maior que B2, embora não pretendesse esgotar o assunto na literatura nacional. Outra limitação constatada foi a não seleção de artigos oriundos de eventos da área como o EnANPAD, EnGPR, SemeAd, entre outros, que, por serem eventos de primeira linha, normalmente têm seus trabalhos publicados nos periódicos pesquisados e, enquanto artigos de eventos, ainda são trabalhos, por assim dizer, em construção.

Por outro lado, os resultados e apontamentos dessa pesquisa podem subsidiar pesquisadores que pretendem submeter artigos e/ou bibliometrias para publicação no sentido de verificar as temáticas, aspectos metodológicos, entre outras variáveis que podem estar em processo de saturação, maturação ou ascensão no campo da GP.

Assim, as possibilidades são múltiplas, visto que, conforme descrito, vários assuntos ainda não foram tratados com a mesma metodologia utilizada neste estudo. Além disso, se a resposta para a indagação “As organizações existem sem as pessoas?” for negativa, no contexto científico e acadêmico, o foco deve continuar em pesquisas que sempre envolvam os indivíduos, porquanto, apesar da necessidade da administração dos recursos organizacionais de maneira geral, sem a profícua gestão das pessoas, pode-se supor que não haverá avanços em termos de produção de ambientes mais saudáveis e efetividade organizacional que suportem o contexto turbulento e competitivo atual em um cenário de múltiplos atores.

## REFERÊNCIAS

- Armond, L. P., Côrtes, F. G., Santos, F. A. M., Demo, G., & Meneses, P. P. M. (2016). *Gestão Estratégica de Pessoas: Revisão da Produção Nacional de 2006 a 2015 e Agenda de Pesquisa para o Contexto Brasileiro*. Anais do Encontro da ANPAD (EnANPAD), Costa do Sauípe, BA, Brasil, 40.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Bass, B. M. (1994). Continuity and Change in the Evolution of Work an Human Resource Management. *Human Resource Management*, Spring, v. 33, n1, p.3-31.
- Beh, L-S., & Loo, L. H. (2013). Human resource management best practices and firm performance: A universalistic perspective approach. *Serbian Journal of Management*, 8(2), 155-167.
- Bezerra, M. E. A.; Demo, G.; Fogaça, N. (2016). *O papel das políticas e práticas de gestão de pessoas na construção da identidade organizacional*. Seminários em Administração da USP (SemeAd), São Paulo.
- Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. (2007). *Human resource management: Scope, analysis and significance*. In: Boxall, P.; Purcell, J.; Wright, P. (Orgs) *The Oxford Handbook of human resource management*. New York: Oxford University Press.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. 2. ed. New York: Palgrave.
- Caldas, M., Tonelli, M., & Lacombe, B. (2002). *Espelho, espelho meu: Meta estudo da Produção científica em Recursos Humanos nos ENANPADs da década de 90*. In: Enanpad (ANPAD), 26º, 2002, Salvador. Anais. Salvador.
- Crawford, R. (1991). *In the era of human capital: The Emergence of Talent, Intelligence, and Knowledge as the Worldwide Economic Force and what it Means to Managers and Investors*. New York: Harpercollins.
- Davel, E., & Vergara, S C. (2013). *Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações*. (6 ed.) São Paulo: Atlas.
- Demo, G., Fernandes, T., & Fogaça, N. (2017). A influência dos valores organizacionais na percepção de políticas de gestão de pessoas. *REAd. Rev. eletrôn. adm.*, 23(1), 89-117.
- Demo, G., N. Fogaça, I. Nunes, L. Edrei, & L. Francischeto (2011) Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de administração entre 2000 e 2010. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 12
- Ferris, G., Hall, A., Royle, M., & Martocchio, J. (2004). *Theoretical developments in the field of HRM: Issues and challenges for the future*. Organizational Analysis.
- Fiuza, G. D. (2010). Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. *Revista de Administração Mackenzie*, 11(5), 55-81.
- Freitas, W. R. S., M. T. S. Souza, A. A. Teixeira, & C. J. C. Jabbour (2013) Produção científica sobre gestão de recursos humanos e sustentabilidade: síntese e agenda de pesquisa. *Revista de Ciências da Administração*, 15.

- Guest, D. E. (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, 24(5), 503-521.
- Igalens J. (1999). Centans de gestion dutravail. *Revue française de gestion*. p. 14-23. nov./déc., 1999.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 1-56.
- Kaufman, B. E. (2015). Strategic Human Resource Management Research in the United States: A Failing Grade After 30 Years? *Academy of Management Executive*, 26(2), 12-36.
- Legge, K. (2006). *Human resource management*. In: Ackroyd, S. et al. (Eds.). *The Oxford handbook of work and organization*. Oxford: Oxford University Press.
- Legge, K. (1995). *Human resource management: rethorics and realities*. London: Macmillan.
- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S., & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: the evolution of the field. *Strategic Human Resource Management*, 19, 64-85.
- Machado-da-Silva, C. L., Cunha, V. C., & Amboni, N. (1990). *Organizações: o estado da arte da produção acadêmica no Brasil*. In: Encontro Anual da Associação Nacional Dos Programas De Pós-Graduação Em Administração (ANPAD), 14, 1990, Florianópolis. Anais.
- Marras, J. P. (2011). *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. (14 ed.). São Paulo: Saraiva.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2003). *Human resource management*, 10th ed. Ohio: South-Western/Thomson.
- Morris, S., & Snell, S. (2010). The Evolution of HR Strategy: Adaptations to Increasing Global Complexity. In: A. Wilkinson, N. Bacon, T. Redman, & S. Snell (Eds.). *The Sage handbook of human resource management*. London: Sage, p. 84-99.
- Pieper, R. (1990). *Human resource management: an international comparison*. Berlin; New York: de Gruyter.
- Ramos-Rodríguez, A., & Ruíz-Navarro, J. (2004). Changes in the Intellectual Structure of Strategic Management Research: A Bibliometric Study of the Strategic Management Journal, 1980-2000. *Strategic Management Journal*, 25(10), 981-1004.
- Robbins, S. P. (2002). *Comportamento Organizacional*. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall.
- Schuler, R. S. (1992), Strategic human resources management: linking the people with the strategic needs of the business, *Organizational Dynamics*, Summer, pp. 18-32.
- Smith P., Cunha, J., Giangreco, A., Vasilaki, A., & Carugati, A. (2013). The Threat of Dis-identification for HR Practices: An Ethnographic Study of a Merger. *European Management Journal*, 31(3), 308-321.
- Tolfo, S. R., & Piccinini, V.C. (2001). As melhores empresas para trabalhar no Brasil e a Qualidade de Vida no Trabalho: Disjunções entre a teoria e a prática. *Revista de Administração Contemporânea*. Curitiba, V.5, n.1, p.165-193, jan/abril.
- Tonelli, M., Caldas, M., Lacombe, B., & Tinoco, T. (2003). Produção Acadêmica em Recursos Humanos no

Brasil: 1991-2000. *RAE- Revista de Administração de Empresas*, v. 43, n. 1, p. 105-122.

Tose, M. G. L. S. (1997). *A evolução da gestão de recursos humanos no Brasil*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração, Contábeis e Atuariais da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

Truss, C. (2008). Continuity and change: the role of the HR function in the modern public sector. *Public Administration*, 86(4), 1071-1088.

Turano, L. M., & F. Cavazotte (2016) Conhecimento científico sobre liderança: uma análise bibliométrica do acervo do The Leadership Quarterly. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 20.

Ulrich, D. (1997). *Human resource champions*. Harvard Business Review.

Venson, A. B. S., Fiates, G. G. S., Dutra, A., Carneiro, M. L., & Martins, C. (2013). O recurso mais importante para as organizações são mesmo as pessoas? Uma análise da produção científica sobre Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). *Revista de Administração da UFSM*, v. 6, n. 1, p. 139-156, jan./mar.

Wasserman, S., & Faust, K. (1994). *Social Network Analysis: Methods and applications*. Cambridge, ENG and New York: Cambridge University Press.

Wilkinson, A., Bacon, N., Redman, T., & Snell, S. (2010). *The sage handbook of human resource management*. London: Sage Publications.

Wren, D. A. (2005). *The history of Management Thought*, 5th ed. New York: Wiley.

Fotos do evento:

