

# REVISTA FEMA

## Gestão & Controladoria

Revista de Publicação Científica



ANÁLISE DAS PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS EM UMA  
COOPERATIVA DE CRÉDITO

CLIMA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO EM UM  
ÓRGÃO PÚBLICO MUNICIPAL

CUSTOS AMBIENTAIS: UM ESTUDO MULTICASO EM  
INSTITUIÇÕES HOSPITALARES DO RIO GRANDE DO SUL

GERENCIAMENTO DE CUSTOS: UM ESTUDO DE CASO EM  
EMPRESAS DO RAMO DO VAREJO

GOVERNANÇA CORPORATIVA: ORIGEM, CONCEITOS E  
FINALIDADE

O PROCESSO DE FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES EM  
INSTITUIÇÕES DE ENSINO

PLANEJAMENTO SOB O ENFOQUE DO MARKETING  
HOLÍSTICO: ESTUDO DE CASO EM EMPRESA VAREJISTA  
DO SEGMENTO DE ALIMENTAÇÃO

PROPOSTA DE UM E-COMMERCE PARA UMA EMPRESA DO  
RAMO AGROPECUÁRIO

## REVISTA FEMA GESTÃO E CONTROLADORIA

### CORPO EDITORIAL

#### COMISSÃO EDITORIAL

*Prof. Dr. Ernani Ott*  
*Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Márcia Adriana Dias Kraemer*  
*Prof. Ms. João Antonio Cervi*  
*Prof. Ms. Marcos Rogério Rodrigues*  
*Prof. Ms. Marcos Volnei dos Santos*  
*Prof. Ms. Nedisson Luis Gessi*  
*Prof.<sup>a</sup> Ms. Andréa Maria Cacenote*  
*Prof.<sup>a</sup> Ms. Bianca Scaglioni Letzow*  
*Prof.<sup>a</sup> Ms. Cátia Guadagnin Rossa*

#### CONSELHO EDITORIAL

*Prof. Dr. Adriano Mendonça Souza – UFSM/BR*  
*Prof. Dr. Francisco José Ferreira Silva – UAC /PT*  
*Prof. Dr. João Guilherme Casagrande – URI/BR*  
*Prof. Dr. Mário Luiz Evangelista – UFSM/BR*  
*Prof. Dr. Rodolfo Miranda de Barros – UEL/BR*  
*Prof. Dr. Rudimar Antunes da Rocha – UFSC/BR*  
*Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Liliana María Dieckow – UGD/AR*  
*Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Marlei Salete Mecca – UCS/BR*

#### PARECERISTAS

*Prof. Ms. José Noronha Rodrigues – UAC/PT*  
*Prof. Ms. Marcelo Blume – UNIJUI/BR*  
*Prof. Ms. Nery A. D. Franco – URI/BR*

#### COORDENAÇÃO

*Prof.<sup>a</sup> Ms. Andréa Maria Cacenote*  
*Coordenadora do Curso de Administração e*  
*de Gestão em Recursos Humanos*

*Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Márcia Adriana Dias Kraemer*  
*Coordenadora do Núcleo de Pesquisa, Pós-*  
*Graduação e Extensão - NPPGE*

#### ARTE E DIAGRAMAÇÃO DA CAPA

*Guilherme Bonnes*  
*Cheila Maris Guihl*

#### EDITORIAÇÃO

*Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Márcia Adriana Dias Kraemer*  
*Supervisora*

*Prof.<sup>a</sup> Ms. Danieli Maria Junges Friederich*  
*Apoio Técnico*

#### EDITORIAÇÃO ELETRÔNICA

*Prof.<sup>a</sup> Denise Felber*

R454 Revista FEMA Gestão & Controladoria: revista de publicação científica./Faculdades Integradas Machado de Assis. – Santa Rosa, Nº. 2. Jul./Dez. 2014.

ISSN: 2236-8698  
Publicação Semestral

1. Administração. 2. Controladoria. 3. Artigos Acadêmicos.  
I. Faculdades Integradas Machado de Assis

CDU: 658(05)

Catálogo na Fonte: Kelly M. Bernini – CRB-10/1541.

**SUMÁRIO**

|  |            |
|--|------------|
| <b>APRESENTAÇÃO .....</b>  | <b>04</b>  |
| <b>ANÁLISE DAS PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO.....</b>                          | <b>07</b>  |
| <i>Jader Luis Giacomelli</i>   |            |
| <i>Leomar José Knob</i>  |            |
| <i>Cátia Guadagnin Rossa</i>   |            |
| <i>Márcia Adriana Dias Kraemer</i>   |            |
| <b>CLIMA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO EM UM ÓRGÃO PÚBLICO MUNICIPAL .....</b>                      | <b>25</b>  |
| <i>Maria Inês Johann Kulzer</i>  |            |
| <i>Andréa Maria Cacenote</i>   |            |
| <b>CUSTOS AMBIENTAIS: UM ESTUDO MULTICASO EM INSTITUIÇÕES HOSPITALARES DO RIO GRANDE DO SUL.....</b> | <b>47</b>  |
| <i>Augusto Rieger Lucchese</i>   |            |
| <i>Marcos Antônio de Souza</i>   |            |
| <b>GERENCIAMENTO DE CUSTOS: UM ESTUDO DE CASO EM EMPRESAS DO RAMO DO VAREJO .....</b>                | <b>68</b>  |
| <i>Cristiano Arenhardt</i>   |            |
| <i>Josier Rodrigo Fernandez</i>  |            |
| <i>Luis H. dos S. Carvalho</i>   |            |
| <i>Luiz Adriano da Silva</i>   |            |
| <i>Marcos Rogério Rodrigues</i>  |            |
| <b>GOVERNANÇA CORPORATIVA: ORIGEM, CONCEITOS E FINALIDADE.....</b>                                   | <b>84</b>  |
| <i>Adriane Fagundes Cardoso</i>  |            |
| <i>Andréia Cristiana HöselBrum</i>   |            |
| <i>Claudia Mares Scherer Kuhn</i>  |            |
| <b>O PROCESSO DE FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO .....</b>                         | <b>101</b> |
| <i>Denise Felber</i>   |            |
| <i>Daniela Balkau</i>  |            |
| <i>Ronaldo Fagundes Costa</i>  |            |

**PLANEJAMENTO SOB O ENFOQUE DO MARKETING HOLÍSTICO: ESTUDO DE CASO EM EMPRESA VAREJISTA DO SEGMENTO DE ALIMENTAÇÃO.... 121**

*Andreas Karpichin*

*Bianca Letzow Junges*

**PROPOSTA DE UM E-COMMERCE PARA UMA EMPRESA DO RAMO AGROPECUÁRIO ..... 143**

*Carlize Baumgartner*

*Denise Felber*

## APRESENTAÇÃO

O Núcleo de Pesquisa, de Pós-Graduação e de Extensão – NPPGE apresenta a edição eletrônica da *Revista FEMa Gestão e Controladoria* – Ano 4, n. 2 -, das Faculdades Integradas Machado de Assis, compartilhando com seus leitores oito contribuições relativas a pesquisas científicas realizadas em âmbito do Ensino Superior.

Os artigos resultantes de relatórios investigativos preconizam os eixos temáticos presentes no Projeto Pedagógico Institucional – PDI/FEMA, direcionando-se, principalmente, à educação e às políticas sociais, ao desenvolvimento regional sustentável, à gestão e ao desenvolvimento das organizações, além da gestão da tecnologia da informação e da inovação tecnológica.

Para iniciar, apresenta-se o artigo *Análise das Práticas Sustentáveis em uma Cooperativa de Crédito*, dos autores Jader Luis Giacomelli, Leomar José Knob, Cátia Rossa Guadagnin e Márcia Adriana Dias Kraemer. O trabalho aborda um estudo das práticas sustentáveis em uma cooperativa de crédito. O processo de pesquisa analisa quais as ações dessa natureza são efetuadas na Instituição. Dentre as principais conclusões, destaca-se que a prática sustentável, nos três pilares que a regem (econômico, social e ambiental), é de grande importância para o desenvolvimento e a manutenção do sistema cooperativo.

O segundo texto, *Clima Organizacional: estudo de caso em um órgão público municipal*, de Maria Inês Johann Kulzer e Andréa Maria Cacenote, objetiva apresentar uma análise do clima organizacional no Setor Administrativo da Prefeitura do Município de Santo Cristo, a fim de compreender a sua influência no desempenho dos colaboradores. As autoras refletem acerca das peculiaridades dos processos de gestão de pessoas no serviço público. A investigação mostra a percepção dos colaboradores e dos gestores quanto ao clima organizacional, bem como os impactos relativos ao desempenho das atividades, explicitando que existe correlação entre a motivação, o comprometimento organizacional e os processos

psicológicos com o clima organizacional, interferindo diretamente no desempenho dos colaboradores.

No artigo *Custos Ambientais: um estudo multicaso em instituições hospitalares do Rio Grande Do Sul*, os autores Augusto Rieger Lucchese e Marcos Antônio de Souza explanam sobre os custos ambientais mensurados e utilizados como um instrumento de gestão ambiental em duas instituições privadas do segmento hospitalar localizadas no Estado do Rio Grande do Sul. Os articulistas defendem que a identificação, a mensuração e a gestão dos custos ambientais fazem parte das exigências legais, do mercado e da sociedade, tornando-se um fator relevante para a competitividade das instituições. Como resultados, verifica-se a diferença entre o hospital de médio porte, em que não há o controle e a mensuração dos custos ambientais, em comparação com o outro, de pequeno porte, cujo controle dos custos é realizado pela contabilidade que é terceirizada.

Cristiano Arenhardt, Josier Rodrigo Fernandez, Luis H. dos S. Carvalho, Luiz Adriano da Silva e Marcos Rogério Rodrigues, no artigo *Gerenciamento de Custos: um estudo de caso em empresas do ramo do varejo*, apresentam os conceitos, as aplicações e os possíveis efeitos do sistema de gerenciamento de custos, em um estudo de caso junto às empresas associadas ao Sindilojas de Santa Rosa. Assim, o artigo analisa a importância dos custos na formação do preço de venda, no desempenho econômico e financeiro das organizações.

*Governança Corporativa: origem, conceitos e finalidade* é articulado por Adriane Fagundes Cardoso, Andréia Cristiana Hösel Brum e Claudia Mares Scherer Kuhn. Nele, as autoras trabalham a governança corporativa como um conjunto de práticas com a finalidade de resolver os problemas que ocorrem quando são separadas a propriedade e a gestão de uma companhia. Nesse contexto, analisa a Lei Sarbanes-Oxley (SOX) e os códigos de melhores práticas de governança corporativa difundidos pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).

Denise Felber, Daniela Balkau e Ronaldo Fagundes Costa sugerem o estudo *O Processo de Fidelização de Clientes em Instituições de Ensino*. O artigo reflete acerca da importância da fidelização de clientes pelas instituições de ensino, no tocante ao relacionamento, à satisfação, ao valor, bem como ao desenvolvimento de

uma comunicação eficaz. O trabalho procura mensurar de que forma as Instituições de Ensino podem sentir-se estimuladas a avaliar suas deficiências e reconhecer a importância do uso das ferramentas de comunicação e de fidelização de clientes em seus serviços.

Outro artigo apresentado é *Planejamento sob o Enfoque do Marketing Holístico: estudo de caso em empresa varejista do segmento de alimentação*, de Andreas Karpichin e Bianca Letzow Junges. No texto, os autores defendem o papel do marketing no contexto organizacional como diferencial competitivo, por meio do desenvolvimento de ações estratégicas que maximizem os resultados. Nessa perspectiva, explanam acerca do marketing holístico, do planejamento de marketing, e de sua estruturação, além de sua aplicação na empresa.

Por fim, Carlize Baumgartner e Denise Felber, no texto *Proposta de um E-Commerce para uma Empresa do Ramo Agropecuário*, definem quais são as etapas necessárias para a implementação desse sistema como um diferencial no canal de vendas em empresas do ramo delimitado. Para o estudo, apresentam as categorias de comércio eletrônico, suas vantagens e desvantagens em relação ao tradicional, abordando o marketing digital como forte aliado para a divulgação da marca e a expansão dos negócios por meio de redes sociais, e-mail marketing, entre outros. Depreendem que o e-commerce é um ramo em plena expansão com possibilidade de auxiliar a agropecuária no desenvolvimento do seu negócio, propiciando vantagens em aspectos financeiros ou no aumento de consumidores.

Percebe-se, diante das propostas dos autores, a diversidade temática que enriquece esta edição da *Revista FEMA Gestão e Controladoria*. Nas publicações, materializam-se experiências de ensino, de pesquisa e de extensão, ligando-se disciplinar e interdisciplinarmente, para que se efetive o cunho científico preconizado pela Academia.

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Márcia Adriana Dias Kraemer  
Coordenadora do Núcleo de Pesquisa,  
Pós-Graduação e Extensão - NPPGE/FEMA

## **ANÁLISE DAS PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO**

Jader Luis Giacomelli<sup>1</sup>  
Leomar José Knob<sup>2</sup>  
Cátia Guadagnin Rossa<sup>3</sup>  
Márcia Adriana Dias Kraemer<sup>4</sup>

### **RESUMO**

No atual cenário de constantes mudanças, as empresas buscam soluções para competir. Nesse ambiente competitivo, para manter-se no mercado, as organizações estão adotando um novo conceito de gestão – a sustentabilidade. Atualmente as empresas sentem a necessidade de comprometerem-se com a sociedade e com seus negócios. Esse comprometimento faz com que busquem o desenvolvimento sustentável, a fim de garantir sua sobrevivência no mercado. O presente trabalho aborda um estudo das práticas sustentáveis em uma cooperativa de crédito. O processo de pesquisa tem como objetivo analisar quais as ações sustentáveis que são efetuadas na Instituição. Para tanto, a investigação caracteriza-se como teórico-empírica, com caráter de estudo de caso, com fins explicativos. No embasamento teórico, é abordado o surgimento do cooperativismo, em seguida, como se efetivam as cooperativas de crédito e, por fim, a sustentabilidade nesse tipo de organização. A geração dos dados realizou-se por meio de um questionário ao gestor da empresa com o intuito de conhecer quais os métodos adotados na cooperativa para a viabilização da sustentabilidade. Dentre as principais conclusões, destaca-se que a prática sustentável, nos três pilares que a regem (econômico, social e ambiental), é de grande importância para o desenvolvimento e a manutenção do sistema cooperativo, tanto no presente, como para as futuras gerações. Percebe-se que a empresa está ciente dessa importância e já adota políticas voltadas ao enfoque delimitado. Desse modo, procura expandir e adequar estratégias sustentáveis em todo o processo.

**Palavras-chave:** Finanças – Cooperativa de Crédito – Política de Sustentabilidade.

<sup>1</sup> Pós-Graduado em MBA Controladoria e Finanças. Faculdades Integradas Machado de Assis, Santa Rosa, RS, Brasil. jadergiacomelli@hotmail.com

<sup>2</sup> Pós-Graduado em MBA Controladoria e Finanças. Faculdades Integradas Machado de Assis, Santa Rosa, RS, Brasil. leomar.knob@yahoo.com

<sup>3</sup> Mestre em Desenvolvimento pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (2012). Coordenadora Adjunta do Curso de Ciências Contábeis. Professora do Curso de Pós-Graduação MBA Controladoria e Finanças - FEMA. Coordenadora Adjunta do Curso de Ciências Contábeis das Faculdades Integradas Machado de Assis, Santa Rosa, RS, Brasil. catiarossa@fema.com.br

<sup>4</sup> Doutora em Estudos da Linguagem pela Universidade Estadual de Londrina – UEL/PR. Docente de Metodologia da Pesquisa Científica dos Cursos de Pós-Graduação das Faculdades Integradas Machado de Assis, Santa Rosa, RS, Brasil. Coordenadora do Núcleo de Pesquisa, Pós-Graduação e Extensão – NPPGE/FEMA. marciakraemer@fema.com.br

## RESUMEN

En el escenario actual de constantes cambios, las empresas buscan soluciones para competir. En este entorno competitivo, para permanecer en el mercado, las organizaciones están adoptando un nuevo concepto de gestión-sostenibilidad. Actualmente las empresas sienten la necesidad de comprometerse con la sociedad y con su negocio. Este compromiso hace que busquen el desarrollo sostenible, con el fin de asegurar su supervivencia en el mercado. Este trabajo aborda un estudio de las prácticas sostenibles en una cooperativa de crédito. El proceso de investigación pretende analizar lo que las acciones sostenibles que se realizan en la institución. Con este fin, investigación se caracteriza como empírico-teórico, caso de estudio, con fines explicativos. La base teórica es discutido el surgimiento de las cooperativas, entonces como si los recursos de efectos de crédito sindicatos y, finalmente, la sostenibilidad en este tipo de organización. La generación de los datos llevó a cabo mediante un cuestionario a la empresa Manager para saber cuáles son los métodos adoptados en la cooperativa para la viabilidad de la sostenibilidad. Una de las principales conclusiones es que prácticas sostenibles en los tres pilares que rigen (económica, social y ambiental), es de gran importancia para el desarrollo y mantenimiento del sistema cooperativo, en el presente y para las generaciones futuras. Uno puede ver que la empresa es consciente de esta importancia y adopta políticas para centrarse ya delimitado. De esta manera, busca ampliar y adaptar estrategias sostenibles en todo el proceso.

Palabras claves: Política de la Unión - sustentabilidad de finanzas - crédito.

## INTRODUÇÃO

As constantes mudanças que ocorrem no ambiente econômico levam as organizações a um modelo de gestão mais flexível. Desenvolvendo suas atividades por meio de práticas que diminuam o impacto gerado ao meio ambiente. Essas empresas sentem a necessidade de comprometerem-se com a sociedade e com seus negócios. Esse comprometimento faz com que busquem o desenvolvimento sustentável, a fim de garantir sua sobrevivência no mercado.

Nesse contexto, o presente trabalho aborda um estudo da relação sustentável em uma cooperativa. O mesmo realiza-se em uma Cooperativa de Crédito, tendo como objetivo analisar quais as ações sustentáveis que são efetuadas. A partir de resoluções e de normativas estabelecidas pelo Banco Central, todas as instituições do setor financeiro devem implantar práticas sustentáveis em suas atividades.

Dessa forma, a análise é acerca do relacionamento que os aspectos cooperativistas e sustentáveis constroem, compreendendo o fenômeno por meio de

alguns exemplos já existentes que demonstram o cooperativismo como um meio sustentável por essência. Entende-se que os benefícios oriundos da implementação de cooperativas, em torno do desenvolvimento social e comunitário, abrangem os aspectos econômicos nas esferas local, regional e nacional.

Para a análise e a interpretação dos dados, o trabalho desenvolve-se por meio de consulta à literatura pertinente à área temática e da geração de informações decorrentes da entrevista, com o Executivo da Sicredi União RS e representante no comitê de sustentabilidade, da Central Sicredi Sul, Sidnei Strejevitch.

As ações e as propostas explanadas podem contribuir para a melhoria da instituição e das pessoas envolvidas. Assim, o estudo demonstra que o cooperativismo, em franco relacionamento com a sustentabilidade, tende a construir um futuro mais promissor e expansivo, contribuindo para a concretização da segmentação de crédito, beneficiando continuamente os envolvidos, tanto diretos quanto indiretos.

Para apresentar o estudo, organiza-se o artigo em seções: a primeira trata da metodologia utilizada para proceder de maneira apropriada na categorização, na geração, na análise e na interpretação dos dados; na sequência, o enfoque recai sobre o embasamento teórico, conceituando o que é o cooperativismo, cooperativas de crédito e ainda sustentabilidade e cooperativismo; e, por fim, é exposta a compreensão acerca do estudo, com a categorização das informações geradas e a apresentação reflexiva dos pesquisadores.

## **1 METODOLOGIA**

A metodologia explana como a pesquisa é executada. Marconi e Lakatos argumentam que “[...] a especificação da metodologia da pesquisa é a que a abrange maior número de itens, pois responde, a um só tempo às questões como?, com que?, onde?, como?” (LAKATOS; MARCONI, 2001, p. 105).

Para a concretização deste trabalho, realiza-se um estudo teórico-empírico, visando, primeiramente, à relação entre o Sistema de Cooperativas de Crédito e a sustentabilidade. Esta pesquisa tem caráter de estudo de caso, com natureza qualitativa e fins explicativos.

O estudo de caso possibilita um aprofundamento maior nos aspectos objetivos da pesquisa, com o detalhamento dos fatos, o que gera conhecimento em relação ao objeto analisado. Segundo Gil, “[...] seus resultados, de modo geral, são apresentados em aberto, na condição de hipóteses, não de conclusões.” (GIL, 2010, p. 37).

Na abordagem qualitativa, aplica-se um questionário ao Diretor Executivo da Sicredi União RS e representante da Central Sicredi Sul, no comitê de sustentabilidade, Sidnei Strejevitch. Esse questionário é elaborado com seis perguntas as quais são organizadas para entender como a Instituição gerencia as questões: social, econômico e ambiental. Em seguida, realiza-se a comparação entre a teoria e como realmente esse tripé é trabalhado no Sicredi. Em relação à pesquisa qualitativa, Vianna destaca:

[...] na pesquisa qualitativa você analisara cada situação a partir de dados descritivos, buscando identificar relações, causas, efeitos consequências, opiniões, significados, categorias e outros aspetos considerados necessários à compreensão da realidade estudada e que geralmente, envolve múltiplos aspectos. (VIANNA, 2001, p. 122).

A pesquisa explicativa apresenta os fatos que são observados para relacionar as variáveis com alguma situação. De acordo com Cervo, Bervian e Silva, “[...] procura descobrir, com maior precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e suas características.” (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007, p. 61).

É realizada a investigação a partir de um estudo bibliográfico em livros que tratam do tema abordado neste artigo. Conforme Gil, “[...] a principal vantagem na pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.” (GIL, 2010, p. 29).

A empresa que proporciona o estudo é uma cooperativa de crédito, localizada no Noroeste do Rio Grande do Sul. A Sicredi União RS possui hoje um quadro social com cento e vinte mil associados e uma área de atuação em 39 municípios da Região da Grande Santa Rosa e Missões. Esta vem adotando políticas sustentáveis nos últimos anos, buscando aperfeiçoar e ampliar os projetos e ações. Por estar visando à ascensão em um novo tema não muito debatido até então, a mesma, oportuniza ampliar o conhecimento.

## 2 COOPERATIVISMO

O cooperativismo surgiu de uma necessidade econômica. Sua finalidade é de proporcionar melhores condições de vida aos membros, pois através da união de esforços os membros conseguem atender os interesses comuns, contribuindo econômica e socialmente para o desenvolvimento local e regional.

O sistema cooperativista tem como proposta a organização de uma estrutura independente do Estado, uma vez representa a busca pela transformação socioeconômica por um meio da cooperação, de forma a privilegiar a solidariedade humana, reforçar e alargar a intercooperação, reagindo contra a exclusão social e auxiliando no sucesso de uma sociedade democrática, em que as cooperativas podem, dentro da sua atividade, integrar todos partícipes da produção em domínios socialmente úteis (BRAGA FILHO, 2011).

Apesar da ênfase do olhar social, é evidenciada a sua clara ligação entre cooperativismo e sustentabilidade. Schneider faz um adendo acerca do fator econômico:

[...] por isso a Cooperativa é uma ou talvez a única estrutura em condições de combinar aspectos econômicos e sociais, buscando o permanente equilíbrio entre eles, sem recorrer à exploração das pessoas e à maximização dos lucros. A cooperativa tem como aspecto central do seu diferencial, empenhar-se na realização de um duplo objetivo: a busca da eficiência social e da eficiência econômica. (SCHNEIDER, 2010, p. 41).

O cooperativismo por meio da soma de esforços tem a finalidade de atingir os objetivos de interesses comuns aos associados. Nesse sentido, qualquer sistema de cooperação deve ser nobre, visando a favorecer todos os cooperados:

[...] é essencial no conceito de cooperativa, que esta promova a defesa e a melhoria da situação econômica dos cooperados, quer obtendo para eles os mais baixos custos nos bens e serviços que necessitam, quer colocando, no mercado, a preços justos, os bens e serviços que produzem. (SCHARDONG, 2003, p. 81).

De maneira geral, no sistema capitalista, esse é o conceito que o cooperativismo rege: o benefício de todos os envolvidos nos processos oriundos. Para tanto, existem princípios que orientam todas as cooperativas e sistemas. Os mesmos estão descritos na obra de Pagnussatt:

- I. Adesão voluntária e livre
- II. Gestão democrática dos membros;
- III. Participação econômica dos membros;
- IV. Autonomia e independência;
- V. Educação, formação e informação;
- VI. Intercooperação;
- VII. Interesse pela comunidade. (PAGNUSSATT, 2004, p. 165).

São os princípios aos quais todos os sistemas cooperativos devem seguir, é por meio dessa linha orientadora que todos os envolvidos conduzem suas práticas norteadas pelos valores que compõem esse preceito.

De acordo com Carvalho:

[...] para as cooperativas, devido à sua finalidade, agregar valores às pessoas, assumindo responsabilidades e estando à frente de projetos sociais, deve ser prática inerente e constante [...] O conhecimento dos cooperados é papel fundamental da cultura social que deve haver no sistema cooperativista. [...] a busca pelo desenvolvimento educacional dos cooperados, além de favorecer os aspectos sociais, permite a continuidade das operações desenvolvidas e a perpetuação organizacional. (CARVALHO, 2011, p. 48).

Os projetos sociais realizados pelas cooperativas têm por objetivo a conscientização das pessoas, tanto internamente quanto externamente, promovendo a interação dos envolvidos através de ações educacionais que contribuem para melhores condições de vida para aos associados desse sistema:

A essência do cooperativismo possibilita em sua forma a resolução do conflito de distribuição de renda, por meio da distribuição dos benefícios, segundo a relação do cooperado com a cooperativa e não simplesmente em função do capital investido. (CARVALHO, 2011, p. 37).

São apenas alguns conceitos vinculados ao sistema cooperativo. O mesmo origina-se de objetivos que são de extrema relevância para seu aprofundamento. Entre suas ramificações, citam-se as cooperativas de crédito.

### 3 COOPERATIVAS DE CRÉDITO

Entre as derivações do cooperativismo, existe também o de crédito, voltado para o beneficiamento financeiro dos envolvidos. É um sistema bastante difundido no mundo, e que no Brasil, aos poucos está ganhando espaço frente às demais instituições financeiras.

Na visão de Schardong,

Cooperativismo de Crédito é utilizado nos países mais desenvolvidos do mundo, como instrumento de organização econômica da sociedade. Os sistemas cooperativos mais avançados estão situados na Europa, especialmente na Alemanha, Bélgica, Espanha, França, Holanda e Portugal, seguidos dos Estados Unidos, Canadá e Japão. (SCHARDONG, 2003. p. 19).

A cooperativa de crédito tem a finalidade de facilitar o cotidiano do associado em suas atividades, prestando os serviços financeiros aos cooperados, fomentando o desenvolvimento social. Conforme Schardong, “[...] o fim da cooperativa de crédito é a prestação de serviços aos associados, onde atuará como instrumento de organização econômica dos mesmos para melhoria do status das suas atividades laborais.” (SCHARDONG, 2003, p. 90).

Para Pagnussat,

Cooperativas de crédito são sociedades de pessoas, constituídas com o objetivo de prestar serviços financeiros aos seus associados, na forma de ajuda mútua, baseada em valores como igualdade, equidade, solidariedade, democracia e responsabilidade social. Além da prestação de serviços comuns, visam diminuir desigualdades sociais, facilitar o acesso aos serviços financeiros, difundir o espírito da cooperação e estimular a união de todos em prol do bem-estar comum. (PAGNUSSAT, 2004, p. 13).

Hoje há várias cooperativas ativas no país, visto que a cooperação apresenta vários benefícios aos associados e em diversos lugares do país essa é a única forma das pessoas obterem recursos para desenvolverem determinada atividade.

Dessa forma, entre tantas cooperativas existentes, um dos sistemas mais antigos e ativos no Brasil e com destaque, é o Sicredi. “O SICREDI (Sistema de Crédito Cooperativo) é o precursor da retomada, em 1980, do crescimento do

cooperativismo de crédito brasileiro e da organização sistêmica, alicerçado na padronização administrativa e operacional.” (PAGNUSSATT, 2004, p. 27).

Em consonância com o fator social, o econômico também é listado de igual forma. Um dos objetivos da aliança de pessoas, também é o benefício econômico, uma das razões fins do sistema cooperativista de crédito em especial. De acordo com Crocteau:

[...] a Cooperativa de Crédito, ao contrário da empresa comum, não tem necessariamente que maximizar os lucros, mas compete-lhe levar em conta, antes de mais nada, o efeito de sua atividade sobre os interesses econômicos e os valores sociais dos membros. (CROCTEAU, 1968, p. 25).

É visto que as cooperativas, em especial as de crédito, objetivam e auxiliam o desenvolvimento regional, pois sua abrangência envolve pessoas e entidades que atuam em localidades próximas. Nesse sentido, o desenvolvimento de uma sociedade igualitária e sustentável é destaque no sistema cooperativo de crédito.

Assim, percebe-se que os princípios do cooperativismo possuem fortes elos com o lado social e econômico de todos os seus membros. Diante disso, por mais que os aspectos econômicos e sociais sejam destacados, o fator ambiental está associado, como consequência do processo.

#### **4 SUSTENTABILIDADE**

O termo sustentabilidade é muito vasto. Hoje, é aceito como uma forma que visa em especial, a sobrevivência das organizações. Esta é resumida em três fatores fundamentais, que devem convergir com o sistema e ambiente profissional. Esses fatores são: ambiental, social e econômico.

A sustentabilidade visa a criar estruturas que, a partir da tríade, além da perpetuação da empresa para as futuras gerações, possam motivar o desenvolvimento social e econômico aliado à preservação do meio ambiente:

Nasceu, então, o primeiro patamar filosófico do assim chamado *triple bottom line*, transformado por John Elkington em um conceito operacional de sustentabilidade que integrava o social ao ambiental e ao econômico. Esse tripé deveria ter todas as pernas igualmente válidas e interativas. Do

contrário, o desenvolvimento não seria sustentável. (ZYLBERSZTAJN, 2010, p. 6).

No setor empresarial, o conceito de sistema que seja sólido e sustentável está envolvendo as Instituições, devido à grande preocupação com o meio-ambiente. O termo sustentabilidade está ganhando força no meio corporativo, pois tem sido uma preocupação constante em cuidar o meio ambiente. Muitas organizações promovem ações que vão ao encontro de projetos mais sustentáveis:

O avanço da sustentabilidade na indústria financeira envolve varias ações e etapas. Esse processo se inicia pela incorporação do conceito à missão e à estratégia de negócios das instituições – o que requer a implantação de políticas robustas – e prossegue com a definição de setores de atividades com os quais elas desejam atuar e o desenvolvimento de produtos com foco socioambiental. (MATTAROZZI; TRUNKL, 2008, p. 32).

Apesar do enfoque ambiental muitas vezes destacado, é válida a ressalva de que ela faz parte da tríade e não é o fator decisivo. É notório que os âmbitos econômico e social, por consequência, fazem com que existam políticas e ações voltadas à preservação ambiental, logo esta, que é a base para a sobrevivência da espécie e do ecossistema:

Nessa nova maneira de abordar o ambiente de negócios no setor financeiro – aqui chamada de “sustentabilidade” -, surge uma nítida troca temporal decorrente da convicção dos dirigentes e executivos dessas companhias de que o respeito a um código de ética correspondente garante vantagens e serão muito mais duradouras. [...] pois o que esta verdadeiramente em jogo quando se decide favorecer a conversação dos ecossistemas é a qualidade de vida que a espécie humana ainda poderá desfrutar antes de sua inescapável extinção. (MATTAROZZI; TRUNKL, 2008, p. 14).

Nesse sentido, a política de sustentabilidade passa a ser cada vez mais discutida nas instituições financeiras. A sustentabilidade sempre esteve presente nas discussões quando se fala em desenvolvimento. O conceito atual é completo e amplo, tendo como meta abranger todos os públicos envolvidos nos processos organizacionais, tanto em produtos como serviços:

Mas, afinal, o que é sustentabilidade? Encontramos no dicionário Aurélio, que sustentabilidade é a qualidade de sustentável que, por sua vez, é um adjetivo, e diz daquilo que se pode sustentar, ou capaz de se manter mais

ou menos constante, ou estável, por longo período. (BRAGA FILHO, 2011, p. 165).

Para Mattarazie Trunkl, a sustentabilidade:

[...] é uma maneira de tomar decisões levando-se em conta as pessoas, o lucro e o planeta. As companhias que incorporam tais princípios atuam sob a perspectiva da longevidade: asseguram o sucesso de seus negócios a longo prazo e, ao mesmo tempo, contribuem para o desenvolvimento das comunidades, para a criação de um ambiente saudável e de uma sociedade mais rica e estável. A sustentabilidade envolve a gestão, a maneira de tratar os empregados, o impacto sobre o meio ambiente e sobre a comunidade local e as relações com clientes e fornecedores. (MATTARAZZIE; TRUNKL, 2008, p. 152).

O fator sustentável, que visa ao ganho coletivo, precisa ser claro e expor para todos os indivíduos que tiverem alguma relação com a organização. Esse novo método de gestão deve ater-se às questões sustentáveis a partir da visão da empresa e precisa constar nos planos estratégicos da organização: “Trata-se de um processo profundo e coordenado com o dia a dia operacional, uma vez que, ao assumir uma postura sustentável, a instituição financeira já deve ter definidos, ao mesmo tempo, os desdobramentos comerciais que surgirão adiante.” (MATTARAZZI; TRUNKL, 2008, p. 39).

As ações sustentáveis deixaram de ser uma exigência dentro de muitas organizações e, sim um fator competitivo. Torna-se interessante, quando esta possa, de certa forma, estar transparente à sociedade, aos acionistas e aos clientes ou às pessoas e aos órgãos, com relação tanto interna quanto externamente: “A vantagem competitiva é criada e mantida através de um processo altamente localizado. Diferenças nas estruturas econômicas, valores, culturas instituições e histórias nacionais contribuem profundamente para o processo competitivo.” (PORTER, 1993, p. 20).

Empresas que não tenham em sua gestão práticas sustentáveis, correm sérios riscos de ficar desatualizadas e ameaçadas em seu meio de atuação. Na constatação de Tachizawa, “[...] a empresa “verde”, é sinônimo de bons negócios e no futuro, será a única forma de empreender negócios de forma duradoura e lucrativa.” (TACHIZAWA, 2008, p.6).

Adotar uma política sustentável apresenta benefícios em diversos aspectos. Por se tratar de uma Instituição ligada ao setor financeiro, percebe-se que nesse sistema há inúmeras vantagens para seus membros: “O desenvolvimento sustentável satisfaz às necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras em suprir as próprias necessidades.” (ZYLBERSZTAJN, 2010. p. 12).

No entendimento de Carvalho,

[...] atender às necessidades presentes, sem comprometer as futuras gerações, pode ser potencializado quando a cooperativa procura privilegiar aspectos sociais, embasando suas decisões em critérios de sobras sem qualquer interesse exploratório no lucro a qualquer custo. (CARVALHO, 2011, p. 49).

O conceito de sustentabilidade está se consolidando nessas Instituições, sua finalidade visa à qualidade de vida através do crescimento econômico em consonância com o meio-ambiente. Com esta preocupação, Filho faz um esclarecimento muito interessante em sua obra, declarando ser imprescindível uma ação governamental na implementação de políticas públicas vinculando o cooperativismo ao desenvolvimento sustentável (BRAGA FILHO, 2011).

Apesar da existência das políticas e normas que visam à prática e regulamentação desse conceito, deve-se sempre estar em sintonia com as mudanças decorrente dos tempos, em que empresas das diversas esferas devem encontrar-se par, caminhando para a longevidade e para a permanência de gerações futuras.

## **5 ESTUDO DE CASO**

Para atender aos propósitos desse estudo, é aplicado um questionário ao Executivo da Sicredi União RS e representante do comitê de sustentabilidade da Central Sicredi Sul, Sidnei Strejevitch.

Inicialmente o gestor é indagado sobre qual o entendimento que o sistema possui sobre a sustentabilidade. Segundo o mesmo, a sustentabilidade tem ligação direta com a identidade do sistema Sicredi e a Instituição se destaca como uma

sociedade de pessoas que está a serviço para o desenvolvimento dos associados e das comunidades nas quais está inserida.

Logo, deduz-se que a cooperativa em si prega e muito o elo social, essência clara do cooperativismo, já citada anteriormente. Com essa priorização ao vínculo social, torna-se mais fácil de implantar e conscientizar as pessoas da essência sustentável. De acordo com esse enunciado, Mattarozzi e Trunkl afirmam que, “[...] as companhias que a buscam atuam sob a perspectiva da longevidade, pois o que lhes interessa é que seus negócios tenham sucesso a longo prazo. Por isso, simultaneamente envidam esforços no sentido de contribuir “[...] para o desenvolvimento das comunidades, para a criação de um ambiente saudável e de uma sociedade rica e estável.” (MATTAROZZI; TRUNKL, 2008, p. 13).

Nesse sentido, entende-se que o treinamento de pessoas e sua conscientização são vitais para a permanência do sistema e de todos os elos envolvidos. Complementando o enunciado, o gestor também argumenta que “[...] cada vez mais o sistema está investindo na capacitação de pessoas na busca da sua essência, no desenvolvimento da sua liderança e da sua capacidade de gerir pessoas e negócios.”

Complementando a ideia, Büttenbender argumenta que,

[...] participar de um sistema significa estar de acordo com a missão, princípios e objetivos estabelecidos na concepção do projeto. Investir na formação dos associados e fortalecer os conselhos das cooperativas pode auxiliar a superar práticas como o individualismo, além de ampliar os horizontes das pessoas, tendo em vista a reconstrução de valores como a solidariedade e cooperação. (BÜTTENBENDER, 2011, p. 51).

Questionado como a sustentabilidade pode trazer novas oportunidades de negócio para o sistema, o gestor acredita que a empresa terá maior capacidade de expansão em municípios ainda não atendidos e também a possibilidade de expansão a outros estados, em que a própria organização mostrará um frequente comprometimento com a sociedade e o desenvolvimento das pessoas relacionadas, assim, sendo mais fácil sua concretização. Nesse contexto, Tachizawa enfatiza, “[...] as empresas começam a apresentar soluções para alcançar o desenvolvimento sustentável e, ao mesmo tempo, aumentar a lucratividade dos seus negócios.” (TACHIZAWA, 2008, p. 8).

Além de visar expansão e adaptação a novos cenários que constantemente sofrem mudanças, a empresa deve manter em constante observação seu crescimento e valor de mercado, preservando aspectos essenciais, garantindo assim sua vantagem competitiva. Na visão de Bateman e Snell, “[...] o ambiente competitivo compreende organizações específicas com as quais a organização interage. Tal ambiente inclui os concorrentes atuais, a ameaça de novos entrantes, a ameaça de produtos e serviços substitutos, fornecedores e consumidores.” (BATEMAN; SNELL 1998, p. 77).

Complementando a ideia, Mattarozzi e Trunkl abordam que “[...] no entanto, o fato de instituições financeiras buscarem um novo mercado que tem como focos a sustentabilidade, não reduz seu compromisso socioambiental a uma simples questão de interesses.” (MATTAROZZI; TRUNKL, 2008, p. 87).

Em relação ao ambiental, visando ao crescimento, a organização está ciente da sua responsabilidade sustentável, primando seus diferenciais como cooperativa. Nesse sentido, o sistema hoje adota algumas políticas. Segundo o entrevistado, cada vez mais nos preocupamos com os impactos ambientais em relação aos financiamentos em que a aplicação dos recursos é efetuada. Esta vem se tornando pauta nas discussões da Cooperativa, existindo um maior controle e fiscalização. Inclusive temos alguns projetos futuros e ações práticas a serem implantadas, como melhorar a coleta de papel e demais materiais de reciclagem.

Na obra, Mattarozzi e Trunkl abordam que,

[...] uma vez que um banco passa a incorporar a variável socioambiental nas decisões de crédito, abre-se um universo de comunicação muito amplo entre ele e o cliente. A avaliação puramente econômico-financeira contempla apenas a capacidade de pagamento do tomador de recursos. Já a análise de crédito, que também inclui a avaliação socioambiental – pautada por ferramentas específicas e pelo acompanhamento posterior das atividades da empresa –, permite ao banco, além de aperfeiçoar sua gestão de risco, conhecer melhor seus clientes e, portanto, antecipar-se às suas necessidades. (MATTAROZZI; TRUNKL, 2008, p. 58).

Em complemento ao enunciado, o entrevistado conclui que essa é uma forma para que os associados efetuem seus investimentos com ações que não prejudiquem a natureza em áreas com possibilidade de serem financiadas.

Em relação à busca da sustentabilidade empresarial, Almeida ressalta que para ser sustentável, “[...] uma empresa tem que buscar, em todas as suas ações e decisões, em todos os seus processos e produtos, incessante e permanentemente, a eco eficiência.” (ALMEIDA, 2002, p. 34).

Para Barbieri, negócios ou empresas sustentáveis são as que

[...] satisfazem as necessidades atuais usando recursos de modo sustentável; mantêm um equilíbrio em relação ao meio ambiente natural, com base em tecnologias limpas, reuso, reciclagem ou renovação de recursos; restauram qualquer dano causado por eles; contribuem para solucionar problemas sociais em vez de exacerba-los; e geram renda suficiente para se sustentar. (BARBIERI, 2007, p. 115).

Questionado sobre as realizações nos aspectos sociais, econômicos e ambientais, o gestor proferiu que por meio da participação do associado nos processos de formação de núcleos e de eleição dos coordenadores, estes atuam como seus reais representantes, facilitando o intermédio da empresa com os verdadeiros donos do negócio, atendendo as suas necessidades. No entendimento de Carvalho, “[...] em qualquer organização existe a intenção social. Por isso, a sustentabilidade e a responsabilidade social tornaram-se palavras de ordem em todo o contexto global, devido à preocupação desenvolvida pela população, governo, sindicatos e diversas outras entidades.” (CARVALHO, 2011. p. 48).

Na visão de Buttenbender, “[...] elas têm como alicerce o princípio de oferecer qualidade de vida aos seus associados por meio de produtos e serviços. Trabalham o desenvolvimento sustentável de suas comunidades mediante políticas aprovadas pelos seus membros, assumindo com isso o compromisso com a responsabilidade social.” (BUTTENBENDER, 2011. p. 98).

Nesse sentido, Filho também observa que se a comunidade não se vê em determinado projeto ou não participou da proposta de uma ação coletiva de seu interesse e cujo objetivo é o seu bem estar e desenvolvimento, ela tende a não apoiar (BRAGA FILHO, 2011).

Além do contexto citado anteriormente, que aborda o aspecto ambiental nos financiamentos, o entrevistado, relata que a Instituição busca mais ações para diminuir os danos causados ao meio ambiente, onde boa parte do papel, oriundo do descarte de antigos contratos e das sobras diárias, é picotado e entregue a uma

cooperativa de reciclagem, bem como o descarte de material de informática. Leff defende

[...] que a sustentabilidade ecológica aparece como um critério normativo para a reconstrução da ordem econômica, como uma condição para a sobrevivência humana e um suporte para chegar a um desenvolvimento duradouro, questionando as próprias bases da produção. O conceito de sustentabilidade surge, portanto, do reconhecimento da função de suporte da natureza, condição e potencial do processo de produção. (LEFF, 2008, p. 15).

Sobre os resultados gerados e ganhos dos envolvidos, o gestor foi enfático ao destacar que a Sustentabilidade não é uma “febre” ou uma “onda” e que, assim, será um processo contínuo. Sustentabilidade para muitos é algo novo, por outros é considerado como “moda”, mas precisamos cada vez mais aprimorar os entendimentos sobre o tema e agregar o valor existente e para tornar nossa vida, nosso meio de convívio e nossas relações melhores.

A respeito dessa consideração, Mattarozzi e Trunkl também sustentam a ideia de que,

[...] tendo em vista, que muito tem sido feito em todo o mundo – não é possível negar. O padrão de desenvolvimento sustentável que todos ambicionam, entretanto, ainda está longe de ser atingido. Cabe às instituições financeiras fazerem a sua parte, com a certeza de estarem garantindo o mais promissor futuro aos seus próprios negócios. (MATTAROZZI; TRUNKL, 2008, p. 134).

Em consonância com o último ponto citado e complementando a ideia do autor anterior, Zylbersztajn reforça que “[...] a sustentabilidade, longe de ser mais um modismo, tornou-se variável fundamental na gestão empresarial e pública. Isso implica reforçar o planejamento de longo prazo e ampliar o leque de fatores considerados.” (ZYLBERSZTAJN, 2010, p. 158).

Voltado aos projetos futuros sobre o que o sistema visa a implantar, o diretor destaca que a melhora deve ser contínua e que o objetivo em todos os aspectos deve estar transmitindo transparência para os colaboradores e associados, juntamente com quais as ações sustentáveis que estão e estarão sendo efetuadas, para que não fique restrito apenas ao foco de proteção ao meio natural, sendo o

termo sustentabilidade mais amplo e desta forma tenhamos mais força e adeptos, no incentivo de novas e maiores ações.

Na visão de Zylbersztajn, “[...] não existe sistema produtivo que funcione sem capital financeiro, capital natural e capital humano bem-articulados e em doses adequadas. Caso essa afirmação lhe tenha parecido óbvia, estamos no caminho certo para discutir o valor gerado pela sustentabilidade.” (ZYLBERSZTAJN, 2010, p. 38).

Esse valor oriundo da sustentabilidade certamente poderá demorar alguns anos para surtir um efeito concreto. De qualquer forma, os três pilares devem estar de acordo e andarem em sintonia, para a efetiva implantação dos projetos.

## CONCLUSÃO

A sustentabilidade visa a tornar a organização mais qualificada e preparada, para enfrentar mercados mais competitivos e com alto grau de exigência em seus produtos e serviços ofertados. A busca pela implantação de ações que visam à conscientização sobre a sustentabilidade nas atividades da organização deve ser contínua.

A partir desse estudo, conclui-se que a sustentabilidade é vital para qualquer organização que queira ampliar seus laços e permanecer no mercado. Logo, o sistema cooperativista tem uma vantagem competitiva muito acentuada frente às demais, pois sua essência exige decisões e estratégias que beneficiam a sociedade e seus recursos.

Com o estudo realizado, acredita-se que serão cada vez mais frequentes as ofertas de produtos e de serviços, em contínua melhoria e sustentáveis. Tanto a sobrevivência da comunidade como da organização dependem desse engajamento. A didática cooperativista, fomentada e repassada para a sociedade e associados, nos exemplos levantados na pesquisa, remete a crer que todos tenham uma consciência crítica para acompanhar as ações deliberadas na empresa, voltadas à perpetuação do negócio, não perdendo sua essência em ser um sistema que prima a igualdade entre todas as partes.

O incentivo ao elo social faz com que a conscientização das pessoas remeta resultados positivos no desenvolvimento do quadro social do sistema, mas em especial, ao uso consciente dos recursos financeiros e naturais, sendo o último escasso e não renovável, podendo assim, comprometer e muito a organização e as gerações vindouras.

Com base na demonstração da análise, dos métodos adotados pela cooperativa, fica evidente a sua preocupação e assimilação, em que as práticas são frequentes e tendem a serem potencializadas.

O diagnóstico, com origem na entrevista, é de que o sistema preza muito a visão baseada na sociedade, doutrinando a comunidade e gerações a se conscientizarem sobre o ser sustentável. Essa é uma ótima e inteligente estratégia, visto que o conhecimento e a conscientização das pessoas podem construir uma sociedade mais desenvolvida. Para as organizações atuais, que aderem às ações voltadas ao tema proposto, as chances de permanência tornam-se acentuadas, pois reforçam os vínculos e os compromissos com a sociedade.

Portanto, pode-se concluir que a prática da sustentabilidade está presente no cotidiano empresarial e a tendência é de que as organizações se preocupem mais com a sustentabilidade, pois atualmente ainda atuam nos mais diversos mercados exigentes e que estão preocupados com o fator sustentável.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, F. **O bom negócio na sustentabilidade**. Rio de Janeiro. Nova fronteira, 2002.

BARBIERI, José Carlos. **Gestão Ambiental Empresarial**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BRAGA FILHO, E. O. **Sustentabilidade e Cooperativismo: uma filosofia para o amanhã**. Belo Horizonte: Fórum, 2011.

BUTTENBENDER, P. L. (Org). **Gestão de Cooperativas: Fundamentos, Estudos e Práticas**. Ijuí: Unijuí, 2011

CARVALHO, A. D. **O Cooperativismo sob a Ótica da Gestão Estratégica Global**. São Paulo: Baraúna, 2011.

CERVO, A. L.; BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2007.

CROCTEAU, J. T. **A Economia das Cooperativas de Crédito**. São Paulo: Atlas, 1968.

GIL, A. C. **Como elaborar Projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.  
LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LEFF, Enrique. **Saber ambiental: sustentabilidade, racionalidade, complexidade, poder**. 6. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

MATTAROZZI, V.; TRUNKL, C. **Sustentabilidade no Setor Financeiro: gerando valor e novos negócios**. São Paulo: Editora SENAC, 2008.

PAGNUSSATT, A. **Guia do Cooperativismo de Crédito: Organização, Governança e Políticas Corporativas**. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2004.

PORTER, M. E. **A Vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

SCHARDONG, A. **Cooperativa de Crédito: Instrumento de Organização Economia da Sociedade**. Porto Alegre: Rigel, 2003

SCHNEIDER, J. O. **Educação e Capacitação Cooperativa: os desafios no seu desempenho**. São Leopoldo/RS: Ed. UNISINOS, 2010.

TACHIZAWA, T. **Gestão Ambiental e Responsabilidade Social Corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

VIANNA, I. O. A. **Metodologia do Trabalho Científico: um enfoque didático da produção científica**. São Paulo: E.P.U, 2001.

ZYLBERSZTAJN, D. **Sustentabilidade e Geração de Valor: a transição para o século XXI**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

**CLIMA ORGANIZACIONAL:  
ESTUDO DE CASO EM UM ÓRGÃO PÚBLICO MUNICIPAL.**

Maria Inês Johann Kulzer<sup>1</sup>  
Andréa Maria Cacenote<sup>2</sup>

**RESUMO**

O objetivo desse artigo é realizar um estudo do clima organizacional no Setor Administrativo da Prefeitura do Município de Santo Cristo, a fim de entender, analisar e, se possível, mensurar sua influência no desempenho dos colaboradores. Fez-se um estudo acerca da temática, sistematizando conceitos, evidenciando as peculiaridades dos processos de gestão de pessoas no serviço público. Esta análise, feita no período do segundo semestre de 2014, caracteriza-se como teórica - empírica com estudo de caso, com uma abordagem qualitativa e quantitativa quanto ao tratamento e geração dos dados, com fins explicativos. O método de procedimento adotado é indutivo, e a coleta dos dados deu-se de forma semiestruturada intensiva, via aplicação de questionário, observação e por documentação direta. Os dados foram interpretados pelo método dedutivo e o de procedimento é uma simbiose dos métodos estatístico, histórico e comparativo. O resultado apresenta a percepção dos colaboradores e dos gestores quanto ao clima organizacional, os impactos positivos ou negativos sobre o desempenho das atividades, propondo, por fim, estratégias de melhorias na gestão. Conclui-se, através dos dados coletados, que há uma correlação entre a motivação, o comprometimento organizacional e os processos psicológicos com o clima organizacional, interferindo diretamente no desempenho dos colaboradores. Restou nítida a necessidade de que a organização revise e atualize suas políticas e processos da Gestão de Pessoas.

Palavras-chave: Gestão com Pessoas – Clima Organizacional – Setor Administrativo Municipal.

**ABSTRACT**

This article aims to perform a study of the organizational climate in the administrative sector of the city hall of Santo Cristo, in order to understand, analyze and, if possible, measure their influence on the performance of the contributors. A study on the subject was made, systematizing concepts, showing the peculiarities of people management processes in the public service. This analysis, made in the period of the second semester of 2014, characterized as theoretical - empirical with

<sup>1</sup>Acadêmica do Curso de MBA Gestão com Pessoas. Faculdades Integradas Machado de Assis.  
Mariakulzer@yahoo.com.br

<sup>2</sup>Administradora. Mestre em Desenvolvimento. Professora das Faculdades Integradas Machado de Assis. E-mail: andreacacenote@fema.com.br

case study, with a qualitative and quantitative approach to treatment and generation of data, with explanatory purposes. The procedure method adopted is inductive, and data collection was performed in an intensive way via semi-structured questionnaires, observation and direct documentation. The data were interpreted by the deductive method and the procedure is a symbiosis of statistical, historical and comparative methods. The result shows the perception of contributors and managers about the organizational climate, the positive or negative impact on the performance of activities, proposing, finally, strategies to improve the management strategies. It is concluded that, by the data collected, that there is a correlation between motivation, organizational commitment and psychological processes with the organizational climate, interfering directly in the performance of contributors. Remained clear the need for the organization to review and update their policies and processes of people management.

**Keywords:** People Management - Organizational Climate - Municipal Administrative Sector.

## **INTRODUÇÃO**

Nas últimas décadas, houve grandes mudanças no cenário mundial impactado pelo fenômeno da globalização, das inovações tecnológicas, bem como, a evolução das ciências, impondo a necessidade de uma reorganização estrutural das empresas e do Estado dos processos de produção e a adoção de novas estratégias de gerenciamento para sobreviver no modo capitalista de produção.

Paulatinamente, as organizações compostas por hierarquias verticais são substituídas por organizações estruturadas de forma horizontal, onde os funcionários assumem o papel de colaboradores e há a participação da sociedade na elaboração, execução e no controle das políticas públicas.

O perfil do capital humano buscado na administração pública, direta ou indireta, é assunto que permeia inúmeras discussões e ações. Contudo, mesmo existindo vários estudos e pesquisas acerca da temática do Clima organizacional nas organizações privadas, têm-se poucos trabalhos que abordam a problemática da influência do Clima Organizacional no desempenho das atividades dos servidores públicos, os quais apresentam a finalidade de propor estratégias de melhorias.

Assim sendo, o tema torna-se relevante, pois os resultados de uma má gestão pública impactam, negativamente, sobre a sociedade que demanda soluções. O Clima Organizacional exerce influência direta na forma de pensar e agir dos colaboradores. Extrai-se dessa abordagem o objetivo geral deste artigo: O

estudo do Clima Organizacional: Estudo de Caso de uma Prefeitura. A delimitação temática abarca o estudo do Clima Organizacional no Setor Administrativo da Prefeitura Municipal de Santo Cristo, a fim de compreender a sua influência no desempenho de seus colaboradores no período do segundo semestre de 2014.

Destarte, a pesquisa bibliográfica tem Chiavenato, Lacombe, Minayo como autores principais, abordando a temática da valorização das relações humanas e a gestão de pessoas como sendo vital para as organizações atuais. A metodologia aplicada para perquirir os resultados almejados, com pesquisa teórico-empírica quanto à natureza, qualitativa e quantitativa ao tratamento dos dados e sua geração e com finalidade explicativa. O método de procedimento é participante e pesquisa-ação, e indutivo para o estudo de caso. A coleta de dados dar-se-á de forma semiestruturada intensiva e extensiva, via aplicação de questionário, a documentação de procedimento será uma simbiose dos métodos estatístico, histórico e comparativo.

O artigo abrange, além da parte introdutória, a metodologia usada no estudo, abalizado por um suporte teórico sobre as principais diferenças de uma organização do setor público para o privado, conceitos de Clima Organizacional para melhor compreender a temática, sua influência no desempenho das atividades exercidas pelos seus colaboradores e o impacto desse na própria sociedade. Por fim, os dados coletados, as ponderações acerca do tema e as considerações finais.

## **1 METODOLOGIA**

Para atingir os objetivos perquiridos neste artigo e, de acordo com a fundamentação teórica do estudo, este capítulo aborda os processos metodológicos que subsidiaram a pesquisa.

A metodologia científica versa de método e conhecimento. Método é palavra derivada do grego *methodos*; *met'hodos*, que é ou sugere o caminho para chegar ao propósito, enquanto que, a metodologia é o estudo do método, da técnica, um conjunto de regras e procedimentos instituídos para realizar uma pesquisa (TARTUCE, 2006).

Nesta esteira de pensamento, Gil define pesquisa como “[...] procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos [...]”, ou ainda, “[...] um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados.” (GIL, 2007, p.17).

Neste contexto, a pesquisa é teórica - empírica quanto à natureza, sendo a teoria e a metodologia inseparáveis neste processo de pesquisa. A teoria traduz-se nos princípios basilares de um método ou ciência, dá a compreensão de um fato ou processo, enquanto que o conhecimento empírico se traduz no conhecimento adquirido no dia a dia pelas experiências e observações, pelo senso comum e a percepção direta, com hipóteses da causa e efeito (TARTUCE, 2006).

A pesquisa é qualitativa quanto ao tratamento de dados, com a revisão da literatura e com um estudo de caso. É qualitativa pela subjetividade, aprofundando-se no mundo dos significados e condutas humanas, a relação entre o mundo real e o sujeito, ou seja, o mundo objetivo e subjetivo das pessoas. A geração dos dados é quantitativa, com a tradução em números, opiniões e informações para classificá-las, analisá-las, tendo a finalidade explicativa, identificando os fatores condicionantes da ocorrência do fenômeno (MINAYO, 2007).

No que tange ao procedimento utilizou-se o método participante e/ou pesquisa-ação, concebidos e realizados em associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo. Neste, o pesquisador está envolvido de modo cooperativo ou participativo, diagnosticando e analisando o conjunto de elementos envolvidos, através da pesquisa bibliográfica-documental (MINAYO, 2007).

Não obstante, o método usado no estudo de caso é o indutivo, partindo da premissa que, através da observação é crível formular uma hipótese explicativa da causa do fenômeno. Analisam-se os dados particulares para o geral. De igual modo, a interpretação dos dados será pelo método dedutivo, pelo qual é possível, partindo de uma ou mais premissas aceitas como verdadeiras, obter a conclusão necessária e evidente, sendo da premissa maior para uma mais específica (LAKATOS, 2010).

A técnica da coleta de dados dar-se-á de forma semiestruturada intensiva, com a aplicação de questionário, observação, pela documentação direta, consulta bibliográfica e documental, e extensiva pela aplicação de questionário. O método de

procedimento utilizado é uma simbiose do método estatístico que estuda fenômenos aleatórios e os procedimentos usados apoiam-se na teoria da amostragem. Do histórico, atrelado à temporalidade, buscam-se dados no passado, suas possíveis projeções e influências na sociedade. Por último, o comparativo, averiguando coisas ou fatos, explicando suas diferenças e semelhanças (LAKATOS, 2010).

Este estudo foi realizado no segundo semestre de 2014, tendo como informantes 38 servidores públicos, efetivos, cargos comissionados, estagiários, contratados e os gestores públicos que exercem suas funções no Setor Administrativo da Prefeitura de Santo Cristo/RS. A coleta dos dados foi realizada através da aplicação de um questionário com perguntas pré-elaboradas. Distribuíram-se 42 questionários, onde 4 servidores não responderam e 5 estão em laudo médico.

## **2 CONCEITO DE GESTÃO DE PESSOAS**

O capital humano nas empresas começou a ter mais importância, a partir da Revolução Industrial, como o crescimento das organizações, a divisão e complexidade das tarefas. Contudo, neste período, as pessoas eram fornecedores de mão de obra, recursos da produção, computados como custo para a empresa. Esta percepção foi mudando ao longo do tempo com o fenômeno da globalização e a Era da Informação, colocando o ser humano na posição de destaque nas empresas, dando origem ao Departamento de Pessoal e, posteriormente, concebido como Gestão de Pessoas (CHIAVENATO, 2004).

Na definição de Gil, Gestão de Pessoas “[...]é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais.” (GIL, 2001, p.17). De igual forma, Dutra afirma ser “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre as organizações e as pessoas, para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo.” (DUTRA, 2009, p.17).

Contudo, Chiavenato afirma que há diferença entre gerir pessoas e administrar pessoas. Na administração de pessoas, o ser humano é mero recurso da administração, atendendo aos critérios objetivos, como: seleção, contratação,

treinamento, demissão, etc. Na gestão de pessoas, prevalece o caráter subjetivo do indivíduo dentro da organização, ser complexo, sujeito a mudanças, com capacidade criativa. “É a maneira como as organizações procuram lidar com as pessoas que trabalham em conjunto em plena Era da Informação.” (CHIAVENATO, 2000, p. 30).

Nota-se que, ao longo da evolução do processo histórico e econômico, que as organizações sempre dependeram de pessoas para existirem, administrá-las e colocá-las em funcionamento. Isso significa dizer que todas as organizações são constituídas por pessoas e, por meio delas obtém-se o sucesso e/ou fracasso.

### **3 FUNCIONALISMO PÚBLICO**

A gestão de recursos humanos e a organização na administração pública são diferentes da organização do setor privado. A principal diferença entre elas é a finalidade, onde o setor privado visa o lucro por parte das empresas, enquanto que a administração pública visa o aumento dos serviços prestados ao cidadão, bem como, a qualidade e eficiência desses serviços prestados. De igual modo, há de se destacar que as organizações públicas são submissas aos Princípios Constitucionais da Administração Pública elencados na Carta Magna de 1988, artigo 37, com leis específicas e decisões políticas que as privadas não abarcam (SILVA, 2009).

A administração de recursos humanos do setor público possui peculiaridades provenientes da própria natureza de seus órgãos. Nesta, os meios empregados para o recrutamento, seleção e contratação acontece através de concurso público, observando o princípio da isonomia, onde todos são iguais perante a Lei e às formas de acesso ao serviço público. Os servidores recebem seus valores pecuniários na forma de remuneração, e os cargos eletivos em forma de subsídios. As políticas de remuneração são definidas em leis próprias, com hierarquias de cargos e métodos de avaliação de desempenho, principalmente no estágio probatório, contando três anos, a partir do efetivo exercício no serviço público (PIETRO, 2003).

Esclarecendo tema, Braz ensina que são servidores públicos os que ingressam no serviço público mediante concurso público para exercer um cargo de provimento efetivo. Da mesma forma, os nomeados para cargo em comissão ou

função de confiança e os que têm contratos temporários exercem a função de cargo público, submetido ao regime estatutário. Igualmente, os empregados públicos são titulares de emprego público em empresas públicas, em sociedades de economia mista, assim como, os contratados para serviços eventuais, que atuam em institutos de direito privado, controlados de forma direta ou indiretamente pelo Estado e sua relação de trabalho se submetem ao regime jurídico da CLT (BRAZ, 2009).

Insta como necessário, fazer a distinção entre cargo público e função pública. O cargo público para Filho é posição legal - jurídica, a forma de organizar a estrutura administrativa, criada e regulamentada por lei (FILHO, 2008). A função pública para Meirelles são as atribuições aferidas a cada categoria profissional ou, individual a determinados servidores de serviços eventuais (MEIRELLES, 2008).

Evidenciadas as diferenças na forma de gerenciar as empresas e os recursos humanos no setor público do privado, pode-se afirmar que, a cultura organizacional de cada empresa é condicionada por fatores internos e externos como localização geográfica, estrutura, finalidade, suas funções, competências e têm reflexo direto no modo de agir e de pensar de seus colaboradores.

#### **4 PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS**

Atualmente, está confirmada a premissa de que as pessoas constituem o principal ativo das organizações, seu bem mais valioso. Fruto do fenômeno da globalização e da Era da Informação, as organizações buscam colaboradores que, além de desempenhar bem suas funções, agreguem valor pelo seu comprometimento com a empresa. As organizações, atualmente, têm a percepção que seu sucesso é produto da otimização de seu capital humano, um retorno do investimento feito através dos processos de gestão de pessoas.

O processo evolutivo de gestão de pessoas no serviço público foi mais lento, alcançando o ápice na década de 90, concomitantemente com a Era da informação ou do capital intelectual. Neste período, no Brasil, houve a implantação da reforma gerencial do Estado, alicerçada na eficiência administrativa e da eficácia dos resultados no serviço público. Inovando, dessa forma, o modo de gerir as pessoas e

suas relações, momento em que estas, passaram a ser o cerne da organização, os executores das políticas públicas adotadas pelos gestores (COUTINHO, 2010).

O Setor dos Recursos Humanos está atrelado diretamente à administração da relação de trabalho. Atualmente, abarca as funções administrativas que compõem um processo administrativo, um conjunto de atividades essenciais como: planejamento, organização, direção e controle (DUTRA 2009). Diante dessa premissa, o autor conceitua os processos de gestão com pessoas em funções contínuas e complexas, um “processo é um termo emprestado da Biologia e pode significar a transição de uma condição para outra”. Aplicado na área da Sociologia passa a “[...] ideia de interação entre elementos diferentes, movimento, mudança, podendo ter de ingerência para alterar, aprimorar, inibi-los, etc.” (DUTRA, 2009, p. 49). Conclui ainda que, os processos de gestão são, “[...] interações entre partes com um objetivo específico e dentro de parâmetros previamente definidos.” (DUTRA, 2009, p. 49).

Na explicação de Chiavenato, atualmente, há seis processos básicos, porém dinâmicos e interativos de gestão de Pessoas, que são: O Processo de agregar pessoas; Processos de aplicar pessoas; Processo de recompensar pessoas; Processo de desenvolver pessoas; Processo de manter pessoas e o Processo de monitorar pessoas (CHIAVENATO, 2004).

Desta forma, o autor coloca que o processo de agregar pessoas também é chamado de processo de provisão ou de suprimento de pessoas. Trata-se das técnicas usadas para incluir novas pessoas na empresa, compreendendo o recrutamento e seleção de pessoas (CHIAVENATO, 2004).

O segundo processo de acordo com Chiavenato é o de aplicar pessoas. A estrutura e a finalidade das organizações são adequadas às suas necessidades, definindo os cargos, regras e requisitos a serem preenchidos pelas pessoas e a esquematização das atividades a serem desempenhadas pelas pessoas na empresa. Inicia-se com o desenho organizacional da empresa, análise e descrição dos cargos, orientação das pessoas e avaliação de desempenho. Os processos podem ser burocráticos e sistematizados, com tarefas já definidas, conhecido como método conservador, prevalecendo as rotinas, com ênfase na eficiência. Ou ainda, sofisticados, com métodos flexíveis e tarefas adaptáveis, onde a eficácia se dá

através de metas e objetivos estabelecidos, fornecendo o diagnóstico sobre o andamento do profissional e das atividades, através da avaliação e desempenho (CHIAVENATO, 2004).

O terceiro processo é o de recompensar pessoas. São métodos de incentivo às pessoas, atendendo suas necessidades individuais, financeiras ou de realização profissional, através de recompensas, remuneração e benefícios e serviços sociais. A recompensa financeira incentiva e motiva as pessoas no desempenho e, conseqüentemente, na qualidade do trabalho. Os benefícios concedidos podem servir como importante ferramenta na retenção de talentos e contribui para a melhoria do ambiente de trabalho na empresa (CHIAVENATO, 2004).

Prosseguindo, o mesmo autor coloca que o quarto processo é o de desenvolver pessoas. Alinham-se neste processo, as ferramentas de gestão utilizadas para capacitar e desenvolver o lado profissional e pessoal das pessoas, através do treinamento, gestão do conhecimento e de competências e instituem programas de mudanças, como o plano de carreira, a integração e participação na empresa. Este processo está interligado com o quinto processo que é o de manter pessoas, criando condições ambientais e psicológicas salutaras às atividades das pessoas, como a cultura e clima organizacional, disciplina, higiene, segurança, qualidade de vida e respeito às relações sindicais. Em seguida, o processo de monitorar pessoas, através do banco de dados e os sistemas de informações gerenciais, o acompanhamento e o controle das atividades desempenhadas pelas pessoas e a verificação dos resultados (CHIAVENATO, 2004).

Conclui este autor que, todos os processos estão intrinsecamente interligados e influenciam-se mutuamente, de modo que, cada processo pode favorecer ou prejudicar os demais quando utilizado de maneira inadequada. Assim, um processo rudimentar de agregar pessoas poderá ter conseqüências na etapa seguinte, podendo exigir um intenso processo de desenvolver pessoas, da mesma forma que, se o método utilizado de recompensar pessoas é falho, poderá exigir um intenso processo de manter pessoas na empresa (CHIAVENATO, 2004).

Nesta percepção, os problemas e os desafios na organização administrativa pública são semelhantes às das empresas privadas. Contudo, observa-se que, mesmo tendo incorporado algumas formas de gestão do setor privado, há

peculiaridades que as diferenciam e que devem ser observadas, ressaltando as formas de gestão de pessoas quanto a sua finalidade. A administração pública está submetida aos ditames da Lei Maior que traça algumas premissas básicas, os Princípios Constitucionais da Administração Pública, em relação a todos esses processos de gestão acima elencados (SILVA, 2009).

Com a previsão Constitucional de concurso público como forma de ingresso no serviço público, imprescindível se faz traçar um conceito acerca do tema. Assim sendo, Souza, define o concurso público como “[...] instrumento através do qual o Poder Público escolhe, dentre os inscritos, o candidato que mais se destacar na somatória das notas obtidas nas diversas etapas do certame.” (SOUZA, 2000, p. 93). Ainda, Mello, aduz que “[...] concurso, em rigor técnico, é um processo de seleção que enseja disputa, competição entre os candidatos.” (MELLO, 1999, p. 94). Ainda, alega que o servidor público concursado e efetivado tem a garantia constitucional da estabilidade, mediante a avaliação do desempenho positiva no estágio probatório, segundo reza o artigo 37 da CF/1988 (MEIRELLES, 2008).

Consoante aos processos de aplicar e recompensar pessoas no serviço público, Balieiro, convencionou não ser mais possível ter uma administração pública eficiente sem a participação direta de servidores qualificados, motivados, valorizados, tendo conhecimento e capacidade de adaptação às novas demandas da administração pública. Segundo ele, o êxito da gestão é obtido através do conhecimento, comprometimento, experiência de cada servidor (BALIEIRO, 2004).

Com a adoção do sistema gerencial de gestão, o Estado definiu algumas formas de recompensas ao funcionalismo através da meritocracia e sua inclusão no plano de carreira dos servidores. Esclarecendo a acepção do termo meritocracia, Duarte afirma que esta é “[...] uma fórmula usada por organizações, como estímulo profissional, oferecendo recompensas aos seus integrantes que proporcionem melhorias importantes para elas ou sua clientela.” (DUARTE, 2005, p.365).

No que se refere à meritocracia no serviço público, Pinto conceitua merecimento como o reconhecimento do mérito de servidor público pelas suas qualificações funcionais, profissionais e morais, observando requisitos como a assiduidade, competência, conhecimento e habilidade, comprovados por avaliações conferindo-lhe o direito à promoção de cargo, classe ou categoria (PINTO, 2005).

Resta nítido que, cada colaborador tenha seu mérito profissional reconhecido de uma maneira ou outra. Contudo, este reconhecimento não é apenas em termos financeiros, mas há outras formas de motivar o servidor, ou seja, oferecendo-lhe capacitação e instrumentos de trabalho adequados e a busca de Qualidade de Vida no Trabalho, (QVT) e do clima organizacional favorável.

## **5 CLIMA ORGANIZACIONAL**

Destarte, as decisões tomadas em uma empresa e a forma de conduzir os processos de trabalho revelam a cultura organizacional da empresa.

Para Lacombe, a cultura organizacional se expressa de forma explícita ou implícita, “[...] um somatório de suas políticas, costumes, valores e ideias estabelecidas ao longo do tempo, ou ainda, elencados em códigos, declarações de princípios, credos e normas da *organização*.” (LACOMBE, 2011, p.277).

Os resultados da cultura organizacional têm influenciado no clima organizacional da empresa. Lacombe alega que o clima organizacional se traduz no “[...] grau de satisfação pessoal do ambiente interno da empresa, como: motivação, identificação e cooperação com a empresa e interesse no trabalho, relacionamentos pessoais, sentimentos e anseios.” (LACOMBE, 2011, p. 283).

Do mesmo modo, Luz corrobora que o clima organizacional é o reflexo do ambiente de trabalho onde se convive, ou ainda, é a “[...] qualidade ou propriedade do ambiente organizacional, que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia o seu comportamento.” (LUZ, 2003, p. 10).

Explicitando seu conceito sobre o clima organizacional, descreve-o como sendo a qualidade do ambiente de trabalho percebida ou o convívio dos membros de uma empresa ou repartição, influenciando a sua conduta e seu psicológico (CHIAVENATO, 2010).

Portanto, um ambiente de trabalho salutar, faz com que as pessoas trabalhem de forma mais eficiente, ou seja, aumenta o desempenho, a qualidade e a quantidade de atividades executadas, bem como, a realização profissional individual ou em equipe.

## 6 RESULTADOS E ANÁLISE DA PESQUISA

Estando conclusa a fase de levantamento de dados, inicia-se a tabulação e apresentação dos resultados. O questionário foi aplicado de 6 a 17 de dezembro de 2014. Responderam a pesquisa 38 servidores, que representam 80,85% do total de servidores que atuam neste setor.

Na ilustração 1 destaca-se os dados pessoais, apresentando assim o perfil dos colaboradores. Constatou-se que 68,42% dos servidores são do sexo feminino e 31,58% do sexo masculino. A maior faixa etária dos colaboradores é entre 41-50 anos e está diretamente relacionada com o tempo de serviço na prefeitura que é acima de 10 anos. A escolaridade varia conforme cargo ocupado, podendo ser pré-requisito para ingresso como servidor público. Os cargos são essencialmente administrativos ou técnicos de provimento efetivo com 68,42% concursados e 31,58% cargos em comissão ou eletivos.

Insta ressaltar que, o texto constitucional dá o direito a todos os brasileiros natos e ou naturalizados de ingressar no serviço público, sem preconceito de sexo, idade, raça, convicções políticas partidárias ou credo religioso, desde que, preencham os requisitos estabelecidos em lei para o provimento dos cargos, observando assim o Princípio da Isonomia na Administração Pública (MEIRELLES, 2008). Os dados pessoais dos colaboradores mostram as seguintes informações:

|  |  |                                   |
|--|--|-----------------------------------|
| <b>Sexo</b>  | <b>68,42%</b> Feminino   | <b>31,58%</b> Masculino           |
| <b>Faixa etária</b>  | <b>28,95 %</b> 18-30 anos  | <b>23,68%</b> 31-40 anos          |
|  | <b>34,21%</b> 41-50 anos   | <b>13,16%</b> Acima de 50 anos    |
| <b>Escolaridade</b>  | <b>28,95%</b> 2º Grau Completo   | <b>15,79%</b> Superior Incompleto |
|  | <b>42,10%</b> Superior Completo  | <b>13,16%</b> Pós Graduação       |
| <b>Cargo atual</b>   | <b>68,42%</b> Servidor   | <b>0%</b> Terceirizado            |
|  | <b>31,58%</b> Outros   |                                   |
|  | <b>Especificar:</b> Prefeito / Vice/ Estagiários/ Contrato temporário / Cargos em Comissão |                                   |
| <b>Há quanto tempo trabalha na Prefeitura de Santo Cristo?</b> | <b>13,16%</b> Menos de 1 ano   | <b>34,21%</b> De 1 a 5 anos       |
|  | <b>18,42%</b> De 5 a 10 anos   | <b>34,21%</b> Mais de 10 anos     |

Ilustração 1: dados pessoais dos colaboradores.

Fonte: Produção do pesquisador.

A ilustração 2 traz um demonstrativo sobre a área de atuação e formação, evidenciando apenas que 36,84% realmente atuam na área de sua formação, sendo que, 34,21% não atuam ou 28,95% em parte, o que confirma o ingresso por

concurso para cargos administrativos não específicos, mas genéricos. Também dá uma amostra sobre as perspectivas profissionais, o ambiente físico de trabalho e do relacionamento interpessoal nos setores que atuam, e o seu grau de satisfação:

|  |  |                                 |                                      |
|--|--|---------------------------------|--------------------------------------|
| <b>Você atua em sua área de formação?</b>  | <b>36,84% Sim</b>  | <b>34,21% Não</b>               | <b>28,95% Em parte</b>               |
|  | Por quê? Cargo eletivo/ Concurso área não específica / Formação não exigida / Curso incompleto |                                 |                                      |
| <b>A. Em caso negativo, gostaria de atuar?</b>   | <b>15,79% Sim</b>  | <b>31,58% Não</b>               | <b>52,63% Brancos</b>                |
|  | Por quê? Vincular teoria X prática / Exercer atributos da função / Não tem essa área na ADM    |                                 |                                      |
| <b>Seu ambiente físico de trabalho está adequado para as atividades que você desenvolve?</b> | <b>31,58% Sim</b>  |                                 |                                      |
|  | <b>31,58% Não</b>  |                                 |                                      |
|  | <b>36,84% Em parte</b>   |                                 |                                      |
| <b>Como você se sente em relação a seu setor?</b>  | <b>0% Muito satisfeito</b>   | <b>50% Satisfeito</b>           | <b>10,53% Indiferente</b>            |
|  | <b>28,95% Insatisfeito</b>   | <b>5,26% Muito insatisfeito</b> | <b>5,26% Parcialmente satisfeito</b> |
| <b>Como é seu relacionamento com os funcionários do seu setor de trabalho?</b>               | <b>47,37% Muito bom</b>  | <b>52,63% Bom</b>               | <b>0% Regular</b>                    |
|  | <b>0% Ruim</b>   |                                 | <b>0% Muito ruim</b>                 |
| <b>Você atua em sua área de formação?</b>  | <b>36,84% Sim</b>  | <b>34,21% Não</b>               | <b>28,95% Em parte</b>               |
|  | Por quê? Cargo eletivo/ Concurso área não específica / Formação não exigida / Curso incompleto |                                 |                                      |

Ilustração 2: Atuação na área de formação e relacionamento no trabalho.

Fonte: Produção do pesquisador.

Nota-se que o clima organizacional de trabalho e o espaço físico, na percepção dos colaboradores, apresentam inconformidades, tornando perceptível que o processo de desenvolver pessoas é falho. Chiavenato explica ser imprescindível haver mecanismos de gestão que proporcionem a capacitação e desenvolvimento do lado profissional e pessoal, por meio de treinamento, gestão do conhecimento, competências, incentivando e promovendo a integração e participação dos colaboradores na empresa (CHIAVENATO, 2004).

Na ilustração 3 são abordados os processos de gestão de pessoas que, na percepção da grande maioria são regulares, ruins ou péssimos, resultado que também se obteve no quesito do conhecimento das normas regulamentadoras utilizadas para reger a vida profissional dentro da Prefeitura e metas de desempenho estabelecidas. Foram citados alguns incidentes de insucessos na gestão de pessoas desse setor, como: Descaso e falta de consideração da administração para com os colaboradores, o insucesso na escolha e do trabalho do

secretário responsável pelo RH, e ainda, citado a sindicância efetuada de uma servidora do setor contábil caracterizada como sendo vexatória. Outro quesito evidenciado é a falta de treinamento para 47,37% dos colaboradores e 15,79% que acontece raramente. Significa, na prática que, 36,84% recebem treinamentos semestrais ou anuais, dependendo do cargo que ocupa:

|   |  |                    |                        |
|---|--|--------------------|------------------------|
| <b>Os processos de gestão de pessoas utilizados na Prefeitura Municipal de Santo Cristo são em uma opinião?</b>                         | <b>0%</b> Ótimos   | <b>13,16%</b> Bons | <b>50%</b> Regulares   |
|   | <b>10,53%</b> Ruins  |                    | <b>26,31%</b> Péssimos |
| <b>Você conhece as normas que regulamentam a gestão de pessoas utilizadas pela Coordenação Geral de Recursos Humanos da Prefeitura?</b> | <b>5,26%</b> Sim   |                    |                        |
|   | <b>47,37%</b> Não  |                    |                        |
|   | <b>47,37%</b> Em parte   |                    |                        |
| <b>A. Em caso positivo, quais?</b>  | Regime jurídico / leis   |                    |                        |
| <b>Você conhece algum incidente crítico de sucesso (ou insucessos) na gestão de pessoas da Prefeitura de Santo Cristo?</b>              | <b>18,42%</b> Sim  |                    |                        |
|   | <b>47,37%</b> Não  |                    |                        |
|   | <b>34,21%</b> Em parte   |                    |                        |
| <b>A. Em caso positivo, qual (is)?</b>  | Descaso/ Falta de consideração/ Insucesso do secretário do RH/ Sindicância |                    |                        |
| <b>O seu setor, ou sua coordenação possui metas de desempenho estabelecidas?</b>  | <b>26,32%</b> Sim  |                    |                        |
|   | <b>73,68%</b> Não  |                    |                        |
| <b>A. Em caso positivo, qual o nível de atendimento das metas? Marque a que mais se aproxima</b>  | <b>0%</b> - 20%  | <b>0%</b> - 40%    | <b>0%</b> - 60%        |
|   | <b>100%</b> - 80%  |                    | <b>0%</b> - 100%       |
| <b>Frequência da aplicação de treinamento</b>   | <b>0%</b> Bimestral  |                    |                        |
|   | <b>10,53%</b> Semestral  |                    |                        |
|   | <b>18,42%</b> Anual  |                    |                        |
|   | <b>7,89%</b> Somente para funcionários novos                               |                    |                        |
|   | <b>47,37%</b> Não são Realizados   |                    |                        |
|   | <b>15,79%</b> Eventualmente/ Raramente                                     |                    |                        |

Ilustração 3: Processos de gestão de pessoas.

Fonte: Produção do pesquisador.

Os dados elencados na ilustração 3 ratificam que a cultura e o clima organizacional da empresa estão interligados. Nesta pesquisa, verificou-se que a cultura da organização e dos próprios gestores ainda é vinculada a hierarquias perpetradas pelo decorrer dos anos, tanto na centralização do poder e tomada de decisões, quanto na verticalização de hierarquias setoriais, distanciando os colaboradores da administração. Desta forma, Lacombe adverte que a maneira de gerir os instrumentos de gestão tem influência na conduta e no psicológico dos colaboradores. Segundo o autor, ao mensurar o grau de insatisfação pessoal no ambiente interno, resta comprovada a falta de motivação no desempenho das

atividades, faltando dinamismo de equipe, o que interfere diretamente e de maneira negativa nos relacionamentos pessoais, sentimentos e anseios dos colaboradores, bem como, nos serviços prestados para a sociedade (LACOMBE, 2011).

No que concerne a participação das chefias nos processos de gestão e de trabalho. Alguns colaboradores, responderam os questionamentos paralelamente entre a chefia imediata, (secretários), e alguns avaliaram apenas os gestores ou a administração municipal. No entanto, quando se reporta à administração pública, percebe-se que a maioria dos colaboradores coloca a quase inexistência ou a raridade do envolvimento direto da administração nos quesitos de melhoria de desempenho da organização, comprometimento, na inovação e no estímulo de iniciativas dos servidores.

Na prática, significa que não há entrosamento entre a administração e seus colaboradores, afetando diretamente o clima organizacional do setor avaliado e, conseqüentemente, o desempenho das atividades, refletindo negativamente nos serviços prestados à comunidade. Ressalta-se aqui, o entender dos colaboradores, que as chefias, na sua ampla maioria, são consideradas totalmente despreparadas, despreparadas ou mais ou menos despreparadas para trabalhar com pessoas, conforme ilustração 4.

Neste contexto, Chiavenato coloca que o processo de aplicar pessoas deve estar alinhado com a estrutura e finalidade da organização. É preciso definir e adequar os cargos as necessidades, regras e que sejam preenchidos por pessoas que atendam os requisitos previstos em Lei. Independente dos processos serem burocráticos - sistêmicos, ou sofisticados, com métodos flexíveis e tarefas adaptáveis, a eficácia da gestão se traduz pela obtenção das metas e objetivos estabelecidos, acompanhado por um diagnóstico das atividades desempenhadas pelo profissional, através da avaliação e desempenho (CHIAVENATO, 2004).

Quanto à participação das chefias nos processos de gestão do trabalho:

|  |                              |                              |
|--|------------------------------|------------------------------|
| <b>A chefia se envolve pessoalmente, lidera demonstrando comprometimento, com a promoção de melhoria do desempenho da organização, estimula a iniciativa e a inovação?</b> | <b>7,90% Sempre</b>          |                              |
|  | <b>15,79% Frequentemente</b> |                              |
|  | <b>55,26% Raramente</b>      |                              |
|  | <b>21,05% Nunca</b>          |                              |
| <b>A cultura de excelência, os valores e as diretrizes da organização são incentivados e</b>   | <b>0% Sempre</b>             | <b>15,79% Frequentemente</b> |

|  |   |                              |
|--|---|------------------------------|
| <b>consideram as expectativas das partes interessadas?</b>   | <b>57,90%</b> Raramente                   | <b>26,31%</b> Nunca          |
| <b>A chefia participa da análise crítica do desempenho da organização e a busca de oportunidades futuras para a organização?</b> | <b>2,63%</b> Sempre                       | <b>15,79%</b> Frequentemente |
|  | <b>55,26%</b> Raramente                   | <b>26,32%</b> Nunca          |
| <b>As práticas de gestão são controladas em relação aos padrões de trabalho estabelecidas?</b>                                   | <b>2,63%</b> Sempre                       | <b>18,42%</b> Frequentemente |
|  | <b>52,63%</b> Raramente                   | <b>21,05%</b> Nunca          |
|  | <b>5,26%</b> Brancos                      |                              |
| <b>As práticas de gestão e os padrões de trabalho são avaliados e melhorados?</b>  | <b>2,63%</b> Sempre                       | <b>7,90%</b> Frequentemente  |
|  | <b>52,63%</b> Raramente                   | <b>36,84%</b> Nunca          |
| <b>Os chefes e superiores são preparados para trabalhar com pessoas e para entender os funcionários?</b>                         | <b>18,42%</b> Completamente despreparados |                              |
|  | <b>21,05%</b> Despreparados               |                              |
|  | <b>44,74%</b> Mais ou menos               |                              |
|  | <b>15,79%</b> Preparados                  |                              |
|  | <b>0%</b> Completamente preparados        |                              |

Ilustração 4: Participação das chefias nos processos de gestão do trabalho.

Fonte: Produção do pesquisador.

A ilustração 5 demonstra a avaliação dos colaboradores quanto às características do administrador público, auferindo-lhe a nota no atributo que melhor o descreve, considerando a quantidade de pessoas que responderam o questionário:

| Questão 22 *  | Grau 1 | Grau 2 | Grau 3 | Grau 4 | Grau 5 | Brancos |
|---------------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|
| Autoritarismo | 14     | 5      | 8      | 2      | 4      | 5       |
| Respeito      | 2      | 6      | 6      | 6      | 12     | 6       |
| Carisma       | 6      | 5      | 9      | 6      | 6      | 6       |
| Planejamento  | 16     | 8      | 7      | 1      | 0      | 6       |
| Flexibilidade | 3      | 9      | 5      | 10     | 5      | 6       |

Ilustração 5: Avaliação quanto as características do administrador público.

Fonte: Produção do pesquisador.

Constatou-se que a administração tem pouca flexibilidade quanto à iniciativa e liberdade de decisão dos colaboradores, significando que as decisões são concentradas e emanam de uma cúpula ou apenas dos gestores, sendo quase nula a participação dos servidores nesta administração. Há um nível muito alto de estresse no trabalho, e pouca motivação para exercer as atividades. A motivação dos colaboradores foi pontuada em um percentual de 44,74%, a mesma percepção se dá na avaliação motivacional da equipe, evidenciada pelo alto índice de reclamações quanto ao serviço, setor, equipe ou chefia, diminuição da produção, clima organizacional conturbado e necessidade de sua melhora.

Outros fatores que influenciam a baixa motivação dos servidores são elencados como a falta de funcionários, burocracia, trabalhos realizados de maneira incompleta, falta de comunicação, servidor sem voz, indiferença da administração no tratamento dado aos servidores, e ainda, clima sem condições de convivência com secretário adjunto.

Ratifica-se esta percepção no percentual de 76,31% que afirmaram não haver prática de motivação, ou ainda, 10,52% colocaram que as práticas motivacionais variam de acordo com o departamento que atuam ou de funcionário para funcionário. Outros 13,16% não responderam, ou nada tem a declarar, as leis servem apenas para alguns e desconhecem estas práticas.

Uma das práticas motivacionais é o processo de recompensar pessoas, por meio de incentivo pessoal, financeiro ou de realização profissional. A recompensa é uma importante ferramenta na retenção de talentos e contribui na melhoria do clima organizacional da empresa (CHIAVENATO, 2004). O reconhecimento do mérito profissional pode ser considerado como fator de Qualidade de Vida no Trabalho, (QVT) e do clima organizacional favorável.

| Atribua nota de 1 a 5 nos itens abaixo, sendo 1 o atributo que menos tem a ver com a chefia e 5 o atributo que melhor descreve sua chefia: * | Autoritarismo  | Respeito         | Carisma         |
|--|--|------------------|-----------------|
|  | Planejamento   |                  | Flexibilidade   |
| Quanto à flexibilidade, que nível de liberdade de decisão e ação é oferecido aos funcionários?   | 13,16% Nenhuma flexibilidade   |                  |                 |
|  | 36,84% Pouca flexibilidade   |                  |                 |
|  | 44,74% Flexibilidade regular   |                  |                 |
|  | 5,26% Muita flexibilidade  |                  |                 |
| Atualmente sente-se estressado?  | 44,74% Sim   | 28,95% Não       | 26,31% Em parte |
|  | 0% Não sei o que é isso  |                  |                 |
| Atualmente qual seu nível de motivação?  | 23,69% Muito Baixo   | 21,05% Baixo     | 42,10% Médio    |
|  | 10,53% Alto  | 2,63% Muito Alto |                 |
| E como você avalia o nível de motivação da sua equipe?   | 26,32% Muito Baixo   | 26,32% Baixo     | 42,10% Médio    |
|  | 5,26% Alto   | 0% Muito Alto    |                 |
| Quais os sinais desta situação?  | 5,26% Elogios ao serviço, setor, equipe ou chefia  |                  |                 |
|  | 28,95% Reclamações quanto ao serviço, setor, equipe ou chefia  |                  |                 |
|  | 10,53% Diminuição da produção  |                  |                 |
|  | 2,63% Aumento da produção  |                  |                 |
|  | 13,16% Melhoria do clima organizacional  |                  |                 |
|  | 23,68% Clima organizacional conturbado   |                  |                 |
| As práticas de motivação em  | 15,79% Outros: Falta de funcionários / Burocracia / Trabalho incompletos / Clima sem condições / Falta comunicação / Servidor sem voz / Indiferença da Administração |                  |                 |
|  |  |                  |                 |

|   |   |
|---|---|
| <b>andamento no RH da Prefeitura de Santo Cristo são:</b> | <b>76,31%</b> Não existem práticas de motivação   |
|   | <b>0%</b> Retorno da chefia sobre rendimento do servidor                                |
|   | <b>0%</b> Oferecimento de dias de folga aos servidores de melhor desempenho             |
|   | <b>5,26%</b> Personalizadas de acordo com departamento                                  |
|   | <b>5,26%</b> Variam de funcionários para funcionário                                    |
|   | <b>13,16%</b> Outras: Branco / Nada a declarar/ Leis só servem para alguns / Desconheço |

Ilustração 6: Satisfação quanto as práticas motivacionais.

Fonte: Produção do pesquisador.

Os colaboradores também mencionaram que gostariam de receber como motivação os seguintes estímulos: Respeito, mais atenção e ser ouvido, participação no planejamento e nas tomadas de decisões, reconhecimento e valorização profissional enfatizando o plano de carreira ou gratificações como forma de valorização profissional, melhora do clima organizacional, ambiente físico de trabalho adequado, mais interação entre administração e funcionalismo, treinamentos constantes, demanda de serviço suportável, aumento salarial compatível com o mercado de trabalho. Chama atenção que, os servidores são unânimes no clamor pela participação efetiva na administração e que seu trabalho seja reconhecido e valorizado mediante um plano de carreira. Em uma única resposta, colocou-se como forma de motivação pessoal, que todos os servidores façam um bom trabalho e prestem serviços de qualidade à população.

As questões atinentes à chefia foram respondidas subjetivamente pelos colaboradores, onde inúmeros questionários retornaram em branco. Quanto à seleção dos membros da equipe e se há um planejamento prévio, as respostas obtidas são quase unânimes ao afirmar que foram através de concurso público, cargos de confiança, experiência e indicações partidárias. Quanto ao planejamento, alguns afirmam haver e outros desconhecem as práticas de planejamento.

Indagados sobre a forma de direcionamento dos servidores para atingir os objetivos estabelecidos, salientam-se as seguintes colocações: Sem contato com chefia maior, pela apresentação dos objetivos, metas específicas da secretaria com relação ao atendimento à população, incentivo e ajuda, sendo servidor público deve-se agir de acordo e atender bem o povo, e ainda, através de prazos de entrega de trabalhos.

Quanto aos processos de gestão de pessoas a ampla maioria afirma que não existem essas práticas ou as desconhecem. Houve a colocação que a chefia está

aberta a críticas, elogios e desafios para melhoria da gestão, não condizendo com os processos de gestão de pessoas, e sim, gestão administrativa de forma genérica. Outra colocação única foi a de que as práticas existem e se dão através de curso, valorização salarial, adequação nos espaços físicos de trabalho e primazia pelo bom relacionamento.

Na ilustração 7, apresenta-se uma amostra do grau de importância que alguns processos de trabalho significam aos colaboradores:

|   | MUITO IMPORTANTE | IMPORTANTE | INDIFERENTE | NÃO IMPORTANTE | TOTALMENTE DESNECESSÁRIO | BRANCO   |
|---|------------------|------------|-------------|----------------|--------------------------|----------|
| <b>GRAU DE IMPORTÂNCIA --&gt;</b>                                     | <b>1</b>         | <b>2</b>   | <b>3</b>    | <b>4</b>       | <b>5</b>                 | <b>B</b> |
| Uma boa relação com seu superior.                                     | 22               | 11         | 3           | 0              | 0                        | 2        |
| Uma boa relação com os demais colegas de trabalho.                    | 27               | 9          | 0           | 0              | 0                        | 2        |
| Pressão dos superiores para que o trabalho seja feito rápido.         | 3                | 8          | 7           | 6              | 12                       | 2        |
| Relacionar as atividades com as habilidades que cada funcionário tem. | 14               | 19         | 2           | 0              | 0                        | 3        |
| Delegação de tarefas.   | 11               | 20         | 5           | 0              | 0                        | 2        |
| Incentivo à equipe por parte da chefia direta.                        | 19               | 12         | 3           | 2              | 0                        | 2        |
| Conhecimento das normas e valores.                                    | 24               | 21         | 0           | 0              | 0                        | 2        |
| Recompensas a desempenho individual.                                  | 12               | 18         | 4           | 0              | 1                        | 3        |
| Busca por melhoria constante.   | 23               | 11         | 1           | 1              | 0                        | 2        |
| Ferramentas necessárias ao serviço disponíveis e adequadas.           | 26               | 9          | 1           | 0              | 0                        | 2        |

**Ilustração 7: Práticas de gestão de pessoas**

Fonte: Produção do pesquisador

Quanto ao significado de liderança e o que falta dentro da organização para que se possa melhor desenvolver a função de chefe. As respostas convergem no sentido que, liderança se traduz em trabalho de equipe, ter seguidores, pessoa que coordena, tem iniciativas, bom relacionamento, ter disponibilidade, servir, motivar, quem tem autoridade e domínio, bem como, ouvir com respeito, traçar e buscar soluções em conjunto, orientar, ser comprometido, preparado com formação e experiência na área, alguém que tem respeito e faz por merecê-lo. Exercer o papel de chefe ou líder na organização significa ter condições adequadas de trabalho, mais interesse por parte dos servidores em querer ajudar, ferramentas e barreiras impostas ao setor público, mais participação, disponibilidade, espaço para discussão, espírito de equipe, organização e autonomia setorial.

## CONCLUSÃO

A administração pública tem uma estrutura organizacional definida por núcleos, secretarias ou departamentos que formulam as estratégias, políticas e planos de governo, observando aos ditames das leis e sua finalidade pública.

Esta pesquisa encontrou obstáculos na coleta de dados com a resistência por parte de alguns colaboradores que não responderam ou deixaram em branco os questionamentos por receio de sofrer algum tipo de intimidação, ou até mesmo, para não se indispor com a administração.

Os resultados obtidos nesta pesquisa confirmaram, preliminarmente, que o Clima Organizacional influencia diretamente no desempenho das atividades dos colaboradores do Setor Administrativo do Município de Santo Cristo, e que o grau de influência varia de acordo com o setor, tendo relação direta com os colegas e chefia. Neste sentido, esta pesquisa pode servir como ferramenta de avaliação da administração, trazendo informações importantes acerca do clima organizacional e uma série de fatores que influenciam este contexto, além de possibilitar a organização e inovação dos mecanismos de atuação.

Evidenciam-se traços mecanicistas provenientes da Teoria Clássica da Administração, como a divisão do trabalho, padronização e formalização de procedimentos, hierarquia, rigidez da legislação, pouca ênfase no desempenho, falta um plano de cargos e salários, limitação à postura inovadora e a falta de planejamento.

O caminho indicado aos administradores para obter uma administração de excelência é a Gestão Estratégica de Pessoas, estabelecendo objetivos, metas e desempenho dos colaboradores e gestores. Há a necessidade de implantar, atualizar as políticas e práticas de gestão de pessoas, tratando seus funcionários como coautores da administração, os quais contribuem com seus conhecimentos, habilidades, dinamizando, deste modo, a Gestão Pública.

Analizados os dados desta pesquisa, e visto que o sucesso de qualquer organização exige que seus colaboradores formem uma equipe integrada e motivada no trabalho, acredita-se que a excelência dos resultados nesta administração apresenta prejuízos, condicionado pelo clima organizacional ruim constatado. A administração deve, urgentemente, buscar o porquê das causas

apontadas, dos pedidos de exoneração, das faltas e dos atrasos nos serviços e a falta de comprometimento com a organização.

Finalizando este trabalho, propõem-se sugestões de melhorias que podem ser usadas pelos gestores, a fim de se atingir a excelência nos serviços prestados e atender os anseios dos colaboradores. Assim, recomenda-se: Necessidade urgente de diálogo por parte dos gestores com os servidores no processo de planejamento; Adotar, na prática, mecanismos de participação dos colaboradores na gestão administrativa; Descentralização de decisões e a reavaliação da nomeação de CCs; adoção de políticas e práticas de gestão de pessoas com a valorização dos servidores; Implantação do Plano de Cargos e Salários; Não limitar a criatividade e iniciativas dos servidores que beneficiem a administração e a comunidade em geral; Buscar alternativas para melhorar o clima organizacional e setorial nesta gestão.

Propõe-se que a análise e interpretação dos dados levantados nesta pesquisa sejam feita com a participação direta da Entidade Representativa dos servidores - SIMUSC, e que se tomem medidas urgentes para amenizar o clima organizacional ruim ou péssimo que permeia este setor.

E, por fim, cabe alertar os gestores que, não é aumentando o quadro de servidores e inchando a folha de pagamento do Município que se obterá a excelência nos resultados. Cedo ou tarde, estes, também ficarão desmotivados.

## REFERÊNCIAS

BALIEIRO, Almir. **Políticas de formação e capacitação para os servidores públicos do estado de mato grosso. Governo do Estado de Mato Grosso**, 2004. Disponível em: <<http://www.escoladegoverno.mt.gov.br/arquivos/trabalhos/arquivo2.pdf>>. Acesso em: 09 nov. 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. 6. reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. São Paulo: Campus, 2004.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000

COUTINHO, Ana Luisa Celino. **Servidor público: reforma administrativa, estabilidade, empregado público, direito adquirido**. Curitiba: Juruá, 2010.

DUARTE, Geraldo. **Dicionário de Administração**. 2,ed. Fortaleza: Realce e Craice, 2005.

DUTRA. Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 1. ed. 7. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antonio Carlos, **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. 10. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

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

LACOMBE. Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de Metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 34. ed. São Paulo: Malheiros, 2008, p. 423.

MELLO. Celso Antonio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**. 11. ed. São Paulo: Malheiros, 1999.

MINAYO MC. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. Rio de Janeiro: Abrasco, 2007.

PIETRO, Maria Sylvia Zanella di. **Direito Administrativo**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

PINTO. José Geraldo Duarte. **Dicionário de administração**. 2. ed. Fortaleza: Realce e Craice, 2005.

SILVA. Cláudio Eduardo Regis de Figueiredo e. **Administração gerencial & a reforma administrativa no Brasil**. Curitiba: Juruá, 2009.

SOUSA Éder. **Concurso Público Doutrina e Jurisprudência**. Belo Horizonte: Del Rey, 2000.

TARTUCE, T. J. A. **Métodos de pesquisa**. Fortaleza: UNICE, 2006. Apostila.

## **CUSTOS AMBIENTAIS: UM ESTUDO MULTICASO EM INSTITUIÇÕES HOSPITALARES DO RIO GRANDE DO SUL.<sup>1</sup>**

Augusto Rieger Lucchese<sup>2</sup>

Marcos Antônio de Souza<sup>3</sup>

### **RESUMO**

O objetivo do artigo é identificar se os custos ambientais são mensurados e utilizados como um instrumento de gestão ambiental em duas instituições privadas do segmento hospitalar localizadas no Estado do Rio Grande do Sul. A identificação, mensuração e gestão dos custos ambientais tornou-se uma necessidade em decorrência das exigências legais, do mercado e da sociedade em geral, tornando-se um fator relevante para a competitividade das instituições. Este estudo trata-se de uma pesquisa exploratória, descritiva e qualitativa, desenvolvida sob o formato de um estudo de caso múltiplo. A coleta dos dados deu-se por meio de análise documental, observação e entrevistas, sendo que, no Hospital Alfa foram entrevistadas a “controller” e a coordenadora do departamento de responsabilidade socioambiental e no Hospital Beta a administradora e o contador. Como resultados, verifica-se que o Hospital Alfa, de médio porte, possui um departamento de contabilidade e um de responsabilidade socioambiental, o qual realiza a gestão ambiental, sem, no entanto, haver o controle e mensuração dos custos ambientais. Já o Hospital Beta, de pequeno porte, o controle dos custos é realizado pela contabilidade que é terceirizada, sendo que, identifica os custos de natureza ambiental superficialmente.

**Palavras-chave:** gestão ambiental - custo ambiental - controle de custos.

### **ABSTRACT**

The aim of this paper is to identify whether the environmental costs are measured and used as an instrument of environmental management in two private institutions in the hospital segment in the state of Rio Grande do Sul identification, measurement and management of environmental costs has become a necessity due to legal requirements, the market and society in general, becoming an important factor for the competitiveness of the institutions. This study deals with an exploratory, descriptive and qualitative, developed under the form of a multiple case study. Data collection was performed by means of documentary analysis, observation and

<sup>1</sup> Artigo apresentado no XI Congresso Convibra Online – Administração 2014.

<sup>2</sup> Mestre em Contabilidade pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Professor do curso de Ciências Contábeis das Faculdades Integradas Machado de Assis. augustorlujui@gmail.com.

<sup>3</sup> Doutor em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo. Professor do curso de Ciências Contábeis, MBA, Mestrado e Doutorado da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). marcosas@unisinobr

interviews, and in Alpha Hospital were interviewed "controller" and the coordinator of the department of social and environmental responsibility in the Beta Hospital administrator and accountant. As a result, it appears that the Alpha Hospital, midrange, has a department of accounting and environmental responsibility, which conducts environmental management, without, however, having the control and measurement of environmental costs. Already Hospital Beta, small, cost control is performed by the accounting that is outsourced, and identifies the costs of environmental surface.

**Keywords:** Environmental Management - Environmental cost - Cost Control.

## INTRODUÇÃO

Diante do atual contexto social em que se evidenciam problemas e malefícios decorrentes da degradação ambiental, bem como, das leis e normas que visam minimizar os danos é exigido que as organizações adotem uma postura proativa para não contribuir no agravamento dessa degradação. Desse modo, as questões ambientais não podem mais ser tratadas como um assunto externo às organizações e necessitam que as empresas identifiquem, analisem e avaliem os custos decorrentes de suas ações ambientais (SEGATTO, 2012).

Apresentando-se como um requisito para a competitividade, a identificação e gestão dos custos ambientais vêm se tornando uma necessidade permanente pelo meio empresarial, a fim de se adequar às novas exigências do mercado. Há, então, a preocupação em dar uma contribuição ambiental à nova situação (PFITSCHER et al., 2007).

O gerenciamento ambiental, como um conjunto de rotina e práticas administrativas e operacionais que visam administrar a relação entre as atividades desenvolvidas pela instituição e o meio ambiente, se faz relevante em instituições hospitalares, em razão das características das atividades por elas desenvolvidas e dos resíduos descartados, bem como pelo seu volume (RIBEIRO, 2006).

No entanto, é sabido que nem todas as empresas evidenciam e gerenciam seus custos ambientais, de modo que o presente artigo objetiva, através de um estudo multicaso identificar se os custos ambientais são mensurados e utilizados como um instrumento na gestão ambiental em duas instituições privadas do segmento hospitalar localizadas na região Noroeste do Estado do Rio Grande do

Sul, as quais para fins do presente serão identificadas como Hospital Alfa e Hospital Beta. Assim, o problema de pesquisa situa-se em: qual a aderência de instituições hospitalares gaúchas aos procedimentos de planejamento, registro e controle dos custos ambientais?

A justificativa do estudo ampara-se no pronunciamento de Schneider et al (2008), para o qual há carência de mais estudos acerca da investigação sobre o tratamento de custos ambientais por parte de empresas hospitalares.

Ademais, Pamplona et al. advertem que no aspecto ambiental as organizações hospitalares visam unicamente o cumprimento das disposições legais, sendo restrito, dessa forma seu agir (PAMPLONA et al., 2011).

Nesse aspecto, justifica-se o presente estudo, pois a partir da constatação do agir das empresas hospitalares será possível analisar os motivos da não identificação, mensuração e controle dos custos de natureza ambiental, bem como as causas da não implementação de uma gestão que contemple todos esses custos.

Com esses dados, torna-se possível a adoção de práticas contábeis direcionadas e específicas ao gerenciamento dos custos ambientais, se esse for o entendimento dos gestores.

Não bastasse isso, tal estudo, diferentemente dos demais, permitirá o conhecimento do que é praticado nos dois hospitais investigados, a demonstrar o que se aplica nestas entidades, o que contribuirá para a ciência da realidade.

O estudo está subdividido em cinco seções, sendo que a primeira consiste na introdução do tema. Na sequência apresenta-se o referencial teórico seguido da metodologia da pesquisa. Na quarta seção são apresentadas a análise e interpretação dos dados e, por fim, as considerações finais acerca da pesquisa.

## **1 METODOLOGIA**

Quanto ao objetivo é uma pesquisa descritiva. Segundo Gil, elas “[...] têm como objetivo a descrição das características de determinada população. Podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis.” (GIL, 2010, p. 27) No que se refere ao procedimento técnico trata-se de estudo de caso múltiplo por meio de entrevistas coletadas através de um roteiro

semiestruturado no hospital Alfa com a “controller” e a coordenadora do Departamento de Responsabilidade Social e no hospital Beta com a administradora e o contador terceirizado. Quanto as análise documental deu-se por meio de análise de folders impressos e dados disponibilizados no site do hospital Alfa, quanto no hospital Beta, somente os dados disponibilizados no site da entidade, quanto à observação deu-se no espaço físico em que se encontram os hospitais, como segue na ilustração 1:

| <b>Etapas</b> | <b>Ordem</b>   |
|---------------|--|
| Primeira      | Seleção dos hospitais.   |
| Segunda       | Contato telefônico para conhecimento dos responsáveis.   |
| Terceira      | Contato via e-mail para agendamento das entrevistas em ambas instituições.   |
| Quarta        | Encaminhamento de pedido de autorização para coleta das informações e utilização das mesmas para a presente pesquisa |
| Quinta        | Recebidas as autorizações, agendamentos, via e-mail, das entrevistas.  |
| Sexta         | Realização das entrevistas.  |
| Sétima        | Coleta das informações, tanto nos sites, folders e questionários dos respondentes.                                   |
| Oitava        | Análise e interpretação dos dados coletados para a elaboração do presente estudo.                                    |
| Nona          | Diante dos dados coletas, elaboração do estudo de caso múltiplo.   |

Ilustração 1: Etapas do desenvolvimento do estudo de caso.

Fonte: elaborado pelo autor.

Quanto às pesquisas desse tipo, Yin salienta que “[...] o estudo de caso é apenas uma das muitas maneiras de se fazer pesquisa em ciências sociais.” (YIN, 2001, p. 19). Ainda, trata-se de uma pesquisa qualitativa.

Como uma maneira de aumentar a credibilidade e conduzir o estudo de caso, foi desenvolvido um protocolo de estudo de caso, onde segundo Yin (2001) estabelece as seguintes questões: (a) visão geral do projeto contendo leituras importantes; (b) procedimentos de campo contemplando o acesso aos locais da pesquisa; (c) questões do estudo de caso, como sendo um conjunto de questões que refletem a investigação real; (d) esquema do relatório do estudo de caso.

No que se refere ao plano de análise e interpretação dos dados, após as entrevistas, análise dos documentos disponibilizados e observação, os dados foram comparados e analisados tendo como referência a classificação do porte dos hospitais segundo os parâmetros estabelecidos pelo Ministério da Saúde, Secretaria Nacional de Organização e Desenvolvimento em Serviços de Saúde, em cartilha denominada de “Terminologia Básica em Saúde”, conforme tabela que segue.

Assim, verifica-se que o Hospital Alfa enquadra-se na categoria Médio porte e o Hospital Beta na categoria de Pequeno porte.

| <b>Categoria</b>           | <b>Leitos</b> |
|----------------------------|---------------|
| Pequeno porte              | Até 50        |
| Médio porte                | de 51 a 150   |
| Grande porte               | de 151 a 500  |
| Hospital de porte especial | Acima de 500  |

Ilustração 2: Classificação quanto a categoria dos Hospitais.

Fonte: Dados da pesquisa.

Portanto, confere ao Ministério da Saúde a fixação de normas e padrões para prédios e instalações destinados a serviços de saúde, sendo que, a Lei nº 6.229, de 17 de julho de 1975, dispõe sobre a organização do Sistema Nacional de Saúde e a portaria nº 30 estabelece a terminologia geral, caracterizando os termos, pequeno, médio, grande e extra, referindo-se unicamente ao número de leitos, não tendo qualquer relação com a qualidade e complexidade da assistência prestada.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 GESTÃO AMBIENTAL**

A gestão ambiental consiste na adoção de práticas e procedimentos que primam pela relação harmônica entre as atividades desenvolvidas na instituição e o meio ambiente, com o intuito de minimizar e evitar os danos ambientais. Chen, conceitua a gestão ambiental com sendo o processo de tomar medidas, procedimentos e comportamentos visando a proteção, aumento ou redução do impacto de uma organização sobre o meio ambiente (CHEN, 2013).

As medidas no processo de gestão objetivam, primordialmente, diminuir o consumo de recursos naturais, e conseqüentemente, recuperar ambientes degradados por resíduos poluentes, reciclar resíduos de matéria-prima ou de outros materiais utilizados no processo produtivo e preservar o meio ambiente. No entanto, em determinadas situações as decisões ambientais são tomadas de forma relativa, para o fim específico de atender as regulamentações ambientais, e não para buscar

informações sobre os custos e os benefícios ambientais (ROSSATO; TRINDADE; BRONDANI, 2009).

Nas instituições hospitalares, em razão da especificidade e relevância das atividades desenvolvidas, relativas à prestação de serviços de saúde, é exigida a adoção de modelos de gestão que possibilitem um atendimento ampliado e satisfatório, no sentido de atender as cobranças e pretensões da sociedade (SCHNEIDER et al., 2008). Assim, o emprego das informações de custos são relevantes para que os gestores de hospitais atinjam os objetivos gerenciais.

Para a implementação da gestão ambiental em qualquer tipo de instituição é necessário observar as diretrizes básicas estabelecidas pela International Organization for Standardization (ISO) através da Norma 14000, a qual se constitui como ferramenta para demonstração de seu compromisso com questões ambientais (ALMEIDA et al., 2000). Além dessa norma, foram criadas subséries para regulamentar outras questões referentes à gestão ambiental, como a ISO 14001 e 14004.

As Normas ISO 14001 e ISO 14004 referem-se aos Sistemas de Gestão Ambiental (SGA). A ISO 14001 regulamenta as diretrizes para utilização da especificação dos requisitos básicos estabelecendo a política ambiental, planejamento, implantação e operação, monitoramento, ação corretiva e revisão do processo, como principais elementos para uma gestão ambiental (ALMEIDA et al., 2000).

A ISO 14004 descreve as diretrizes gerais sobre os princípios, os sistemas e as técnicas de apoio do Sistema de Gestão Ambiental. Os princípios elencados referem-se ao comprometimento e política, ao planejamento, a medição e avaliação e, a análise crítica e melhoria (DONAIRE, 2010).

Ditas normas são aplicadas para a implantação e funcionamento do sistema de gestão ambiental em qualquer tipo de organização, inclusive nos hospitais, não havendo, portanto, regramento específico nesse quesito.

Apesar da relevância dada à gestão dos custos ambientais hospitalares, Schneider et al. enfatizam que há uma carência de dados acerca dos “[...] custos relacionados ao gerenciamento dos resíduos gerados na assistência à saúde [...]”, em decorrência da escassez de estudos sobre a temática, no entanto, ressaltam que

tais informações são de suma importância para o direcionamento das decisões (SCHNEIDER et al., 2008, p. 2).

## 2.2 CUSTOS AMBIENTAIS

Os custos ambientais são gastos ativados em função de sua vida útil e relacionados direta ou indiretamente com a proteção do meio ambiente. Não bastasse isso, tais autores apontam os devidos gastos: (a) Amortização, exaustão e depreciação; (b) Aquisição de insumos para controle, redução ou eliminação de poluentes; (c) Tratamento de resíduos de produtos; (d) Disposição dos resíduos poluentes; (e) Tratamento de recuperação e restauração de áreas contaminadas; (f) Mão-de-obra utilizada nas atividades de controle, preservação e recuperação do meio ambiente (CARVALHO; MATOS; MORAES, 2000).

Nesse sentido, Bouças, Buratto e Silva realçam a necessidade de que as empresa tenham um conhecimento prévio dos custos ambientais para prever as causas que lhes dão origem e, a partir daí, tomar ações corretivas, com vistas a evitar ou minimizar os impactos decorrentes (BOUÇAS; BURATTO; SILVA, 2009).

Os custos ambientais podem vir a ter impactos financeiros diretos, chamados de internos, bem como custos para os indivíduos, a sociedade, os quais são denominados de custos externos (BEER; FRIEND, 2006). Nos custos internos pode-se incluir os custos convencionais, (custo oculto, custo de contingente, custo de imagem e relacionamento). Já nos custos externos, são incluídos os custos de degradação ambiental e os custos com impactos negativos sobre os seres humanos, seus bens e seu bem estar.

Bonelli e Robles identificam três tipos de custos ambientais, ou seja, “[...] (custos de controle, custos decorrentes da falta de controle e custos contingenciais), compondo situações antagônicas, onde os gastos com controle (prevenção e avaliação) visam diminuir ou eliminar os gastos com falhas internas, externas e contingenciais.” (BONELLI; ROBLES, 2003, p. 3).

Os custos de controle dividem-se em custos de prevenção e avaliação. Bonelli e Robles, ao tratarem dos referidos custos, elencam diversos custos que compõe cada modalidade:

| <b>Custos de Controle</b>  |  |
|--|--|
| <b>Custo de Prevenção</b>  | <b>Custo de avaliação</b>  |
| Administração e planejamento da qualidade ambiental;<br>Treinamento em procedimentos de minimização de rejeitos e efluentes líquidos;<br>Estudos para implantação da ISO 14001;<br>Estudos de confiabilidade dos processos quanto a acidentes ambientais;<br>Elaboração de procedimentos operacionais para operação da ETE (Estação de Tratamento de Efluente);<br>Compra de um novo filtro anti-poluente;<br>Modernização de equipamentos do processo para geração menor de resíduos;<br>Gastos com a implantação de sistemas com melhor combustível;<br>Mão-de-obra gasta no estudo de modificações do processo produtivo visando a melhorias ambientais;<br>Análise do projeto de um produto quanto à sua reciclabilidade;<br>Custos com elaboração do EIA-RIMA (Estudo de Impacto Ambiental-Relatório de Impacto Ambiental);<br>Análise de falhas; | Inspeção de efluentes no processo;<br>Teste de efluentes em laboratório (composição química);<br>Gastos com auditorias ambientais;<br>Inspeções de rotina nos sistemas industriais de controle de poluição;<br>Testes e inspeções de materiais adquiridos quanto à emissão de particulados;<br>Custos de viagens de inspetores aos fornecedores para avaliar seu SGA;<br>Custos dos laboratórios, calibração e reparo de instrumentos usados para medir a composição dos resíduos;<br>Laudo de caracterização de resíduos – NBR. 10.004; |

**Ilustração 3: Custos de Controle**  
Fonte: Adaptado de Bonelli e Robles (2003).

Sendo assim, os custos de prevenção e avaliação visam diminuir ou eliminar os gastos com falhas internas, externas e contingenciais. Já os custos de falta de controle são divididos por Bonelli e Robles em custos de falhas internas e custos de falhas externas:

| <b>Custos de Falta de Controle</b>  |   |
|---|---|
| <b>Falhas Internas</b>  | <b>Falhas Externas</b>  |
| Retrabalhos em produtos por problemas ambientais; Perdas de matéria-prima fora dos limites normais;<br>Desperdícios de energia elétrica e de água;<br>Gastos com mão-de-obra do pessoal empregado em manuseio de material rejeitado por problemas ambientais;<br>Remediação de áreas internas contaminadas;<br>Ações trabalhistas resultantes de condições ambientais inadequadas da empresa. | Retrabalho decorrentes de queixas de clientes sobre a qualidade ambiental do produto;<br>Custos com testes externos para corrigir imperfeições decorrentes de queixas;<br>Remediações de áreas externas contaminadas;<br>Recursos legais por problemas ambientais;<br>Multas de órgãos ambientais;<br>Remoção (transporte) de resíduos de áreas contaminadas. |

**Ilustração 4: Custos de Falta de Controle.**  
Fonte: Adaptado de Bonelli e Robles (2003).

Os custos de contingências são classificados em custos intangíveis, nos quais se englobam:

| <b>Custos de Contingências</b>   |
|--|
| Custos Intangíveis   |
| <p>“Recall” de produtos por problemas ambientais;<br/>           Perda de valor da marca em consequências de um acidente ambiental;<br/>           Excesso de dispêndios na obtenção de licenciamento;<br/>           Perda do valor das ações por acidente ambiental.</p> |

**Ilustração 5: Custos de Contingências.**

Fonte: Adaptado de Bonelli e Robles (2003).

Os custos de contingências ou custos intangíveis podem impactar efetivamente nas operações das organizações, sendo que, de maneira geral, assumem potenciais custos internos futuros (TINOCO; KRAEMER, 2006).

Com relação as instituições de assistência a saúde mais especificamente entidades hospitalares a aplicação dos custos ambientais constitui-se num relevante instrumento de controle e análise da eficiência ecológica, particularmente em se tratando da questão dos resíduos originados nestes estabelecimentos e sua relação com os aspectos prevenção a saúde ambiental (SCHNEIDER, 2004).

Os custos ambientais, mais especificamente relacionados aos serviços de prestação a saúde, podem ser caracterizados, conforme Schneider, em:

| <b>Custos ambientais hospitalares</b>   |
|---|
| <p>Amortização e depreciação de equipamentos e edificações (abrigo de resíduos, equipamentos para tratamento de resíduos infectantes, dispositivos para acondicionamento de resíduos e carrinhos para coleta);<br/>           Aquisição de insumos (sacos plásticos para acondicionamento de resíduos e Equipamentos de Proteção Individual (EPIs));<br/>           Custos com tratamento e disposição de resíduos;<br/>           Custos com consumo de água (consumo com a esterilização dos resíduos infectantes e com lavagem e desinfecção dos carrinhos de coleta e abrigo externos de resíduos);<br/>           Mão de obra utilizada nas atividades de segregação, acondicionamento, armazenamento interno, armazenamento externo e acondicionamento, tratamento e Educação permanente.</p> |

**Ilustração 6: Custos ambientais hospitalares.**

Fonte: adaptado de Schneider (2004).

Portanto, em se tratando de entidades hospitalares, esses custos vão alimentar um sistema de custo, a coleta de resíduos o tratamento a disposição externa dos resíduos e as taxas relacionadas ao meio ambiente, assim compondo o custo ambiental total da unidade hospitalar (SCHNEIDER *et al*, 2008).

## 2.3 ESTUDOS RELACIONADOS

A demonstrar a relevância da temática abordada no presente, destacam-se alguns estudos realizados em instituições hospitalares.

Pamplona et al. realizaram trabalho com o objetivo de avaliar os aspectos e os impactos ambientais, em termos de sustentabilidade, de um hospital de Florianópolis, Estado de Santa Catarina (PAMPLONA et al., 2011). Para isso, contaram com o auxílio da Contabilidade Ambiental, sendo que com a aplicação parcial do Sistema Contábil Gerencial Ambiental – SICOGEA foi possível determinar o grau de sustentabilidade e desempenho ambiental da referida instituição.

Com os dados decorrentes da pesquisa, concluíram que a instituição necessita aprimorar o processo de gestão ambiental, considerando que em apenas um critério, “tratamento com pacientes” verificou-se um grau de sustentabilidade considerado adequado pelo método de avaliação do desempenho ambiental adotado na pesquisa. As demais categorias contempladas no estudo obtiveram apenas o conceito ‘regular’ ou ‘deficitário’ no que concerne ao desempenho no gerenciamento dos aspectos e impactos ambientais, o que indica a possibilidade da ocorrência de impactos ambientais negativos no processo de prestação dos serviços hospitalares.

Outra constatação que emerge desses resultados é a de que a organização visa unicamente ao atendimento de disposições legais. Outro estudo semelhante foi desenvolvido por Schneider et al. junto a dois Hospitais do Município de Caxias do Sul, Estado do Rio Grande do Sul, um deles público e um privado, para averiguar os custos das atividades ambientais, bem como o custo com a coleta, tratamento, disposição externos e as taxas relacionadas ao meio ambiente, o que compõe o custo ambiental total da unidade hospitalar (SCHNEIDER et al., 2008). A partir das informações verificaram que a atividade de custo ambiental mais onerosa foi a segregação, em face da mão-de-obra e de materiais diversos envolvidos nesta etapa em ambos os hospitais. Ademais, evidenciaram que o custo para o gerenciamento dos resíduos é superior no hospital conveniado em relação ao hospital público, sendo superior em US\$ 0,35 por paciente. Também concluíram que

“o tratamento junto à fonte geradora, consideradas as situações avaliadas, é mais vantajoso do ponto de vista econômico e ambiental” (SCHNEIDER et al., 2008).

No que tange a estudos internacionais, destaca-se a pesquisa de Kocsis e Bem (2012) sobre os efeitos da certificação ISO 14001 em um hospital de Santo André, na Hungria, com a compra de um Raio-X digital em 2009, a quantidade de geração de resíduos perigosos diminuiu 9,5% em 2009 e 35% em 2010, portanto, o custo de transporte aumentou em 13,5% em 2009 e 4,5% em 2010, esse aumento foi devido ao aumento da taxa de transporte, sendo que os resultados obtidos levaram a conclusão de que a aplicação de gestão ambiental tiveram efeitos financeiros positivos, bem como resultaram em melhorias no meio ambiente.

Também de acordo com os estudos de Almuneef e Memish (2003) sobre o grande volume de lixo hospitalar gerado para incineração no King Abdulaziz Medical City em Riad, na Arábia Saudita, um hospital com 600 leitos e 3.000 funcionários envolvidos em atividades com pacientes, o hospital gerou 2.000 kg/dia no ano de 1999, diante de um plano de gestão de resíduos incluindo a educação, o treinamento e auditorias do tipo volume de resíduos gerados por cada departamento, o objetivo foi o de reduzir a quantidade de resíduos sendo incinerados por redução na fonte (ALMUNEEF; MEMISH, 2003). Como resultados no ano de 2000 a quantidade de lixo hospitalar foi reduzida em mais de 58%, passando para 850 kg/dia, esta redução manteve-se ao longo do ano de 2001 levando o hospital a uma redução dos seus custos financeiros, economia de combustíveis e mão-de-obra.

### **3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

#### **3.1 CARACTERIZAÇÃO DOS HOSPITAIS PESQUISADOS**

O Hospital Alfa é um hospital privado, fundado em 2005, possui 112 leitos, constando em seu quadro 762 funcionários diretos. Em média realiza 27.891 atendimentos por mês, abrangendo pronto-atendimento, centro-cirúrgico, quimioterapia, internações, CTI adulto, CTI neonatal, berçário, centro de diagnóstico por imagem e laboratório.

O Hospital Beta também é privado, fundado em 1981, conta com 42 leitos e 45 funcionários diretos. Realiza em média 3.800 atendimentos mensalmente, abrangendo serviços ambulatoriais, pronto-atendimento, pequenas cirurgias, radiologia, ultrassonografia, endoscopia digestiva, cistoscopia, colonoscopia, psiquiatria e dependência química.

Ambos os hospitais estão localizados numa determinada cidade da região noroeste do Estado do Rio Grande do Sul e não possuem certificação ambiental ISO 14000.

### 3.2 INFORMAÇÕES REFERENTE AOS CUSTOS AMBIENTAIS E GESTÃO AMBIENTAL

#### 3.2.1 Hospital Alfa

As informações obtidas neste bloco foram disponibilizadas pela coordenadora do departamento de responsabilidade socioambiental e pela “controller” responsável pelo setor de contabilidade da organização, sendo que, durante o estudo foi observado que o hospital possui setores de contabilidade e de responsabilidade social/ambiental separadamente.

A primeira pergunta feita foi para a coordenadora do departamento de responsabilidade socioambiental. Questionando acerca de quais ações ambientais são desenvolvidas pela entidade, a coordenadora respondeu que as ações são tratamento de água, coleta e separação do lixo hospitalar e reciclagem de papel. No site da instituição constatou-se que a mesma possui premiação referente a Responsabilidade Social AL em 2012, certificação entregue pela Assembleia Legislativa do Estado, objetivando o incentivo de projetos voltados para o bem-estar da sociedade e preservação ambiental, o qual confirma os estudos realizados pela Editora Unesc (2010).

Quanto aos principais motivos que levam a entidade a adotar ações ambientais ambas a coordenadora destaca a conscientização da problemática ambiental e para atender a legislação, isso corrobora os estudos de Almuneef e Memish que através de educação, treinamentos e auditorias sobre os resíduos

gerados levou uma redução dos seus custos financeiros (ALMUNEEF; MEMISH, 2003).

Com referência a destinação dos resíduos infectantes gerados no hospital, a coordenadora afirmara que todos os resíduos são separados em containers, o qual, está localizado num determinado local no hospital e devidamente fechado. Para o descarte uma empresa licenciada ambientalmente é a responsável do recolhimento dos resíduos. Quanto a contabilização dos custos, a “controller” respondeu que não é feita em contas separadas dos demais fatos ocorridos na organização, portanto, contabilmente não estão caracterizados como custos de natureza ambiental.

A coordenadora, quando interrogada sobre a existência de tratamento dos efluentes líquidos de esgoto gerados, afirmou há uma estação própria de tratamento, sendo inclusive, a primeira instituição no município a contar com esse recurso. Conseqüentemente, a “controler” confirmou que a instituição possui controles dos custos referentes a esse tratamento.

Em relação a emissão atmosférica a responsável pelo departamento socioambiental alegou que não utilizam incineradores para o tratamento dos resíduos infectantes, sendo os mesmos armazenados em containers e recolhidos por uma empresa terceirizada licenciadamente.

Seguindo na ordem das perguntas, foi questionado se a entidade possui um sistema para a gestão ambiental de acordo com as normas da ISO 14001. A coordenadora confirmou que no momento não há este sistema, mas que, em virtude da expansão do hospital e do aumento da geração de resíduos hospitalares estão em fase de implementação, pois muito complexo o controle manual. Destaca-se aqui o estudo de Kocsis e Bem (2012), onde com efeitos da certificação ISSO 14001, resultaram em melhorias no meio ambiente e efeitos financeiros positivos, diferentemente dos estudo da Editora Unesc (2010), onde a maioria das entidades afirmaram utilizar um sistema de gestão ambiental.

Na mesma linha, questionou-se se o hospital possui um departamento para a gestão ambiental. De acordo com a coordenadora esse departamento é denominado “Departamento de Responsabilidade Social”.

Também foi questionado como as informações contábeis são reconhecidas pela contabilidade. Essa pergunta foi respondida pela “controller”, afirmando que

essas informações são registradas junto com os demais fatos e os custos, sem uma segregação das transações, ao qual, foi apontado na pesquisa da Editora Unesc (2010), onde há uma fraca evidenciação de informações ambientais de modo segregado por parte das organizações.

A “controller” foi questionada sobre o motivo da falta do reconhecimento de modo segregado das informações contábeis gerais e ambientais. Segundo a responsável, como o departamento de Responsabilidade Social teve sua formação nos anos de 2011, esse método não era necessário, portanto, em virtude de sua criação essa prática está sendo implementada.

Outro questionamento foi se o Departamento de Responsabilidade Social recebe as informações financeiras e de custos relacionadas às ações ambientais. Segundo a coordenadora, confirmando o que a “controller” afirmou na questão anterior, diante de não terem todas as informações segregadas por centros de custos, as informações são recebidas parcialmente, quando solicitadas.

Perguntando se o setor que controla a gestão ambiental do hospital possui o registro de todos os seus custos, tanto os custos diretos da gestão ambiental, como os indiretos, contemplando salários e encargos, materiais de escritório, uniformes, a responsável afirmou que não possuem esses registros.

Para o encerramento da entrevista, foi questionado para a “controller”, juntamente com a coordenadora do Departamento de Responsabilidade Social, se realizam algum processo de avaliação dos impactos ambientais, ambas afirmaram que somente cumprem a legislação ambiental vigente, o qual corrobora com os estudos de Pamplona et al (2011).

### **3.2.2 Hospital Beta**

No Hospital Beta, as perguntas foram feitas para a administradora e para o contador, como segue devidamente caracterizados e separados com o que cada um respondeu nas perguntas abaixo.

Devido à instituição ser de porte pequeno o hospital Beta não possui um setor próprio que controla gestão ambiental, quem responde por toda a gestão é a

administradora, também outra informação perguntada e observada foi que toda a contabilidade é feita por uma empresa terceirizada.

A primeira questão a ser respondida foi para a administradora, acerca de quais ações ambientais são desenvolvidas pelo hospital. Ela respondeu que as ações desenvolvidas são tratamento de água e coleta e separação do lixo hospitalar, confirmado nas pesquisas realizadas pela Editora Unesc (2010).

Quando perguntado para a administradora acerca dos principais motivos que levam a entidade a adotar ações ambientais ela destacou a conscientização da problemática ambiental e para atender a legislação.

Com referência a destinação dos resíduos infectantes gerados no hospital a administradora afirmou que todos os resíduos são separados em containers e uma empresa licenciada ambientalmente recolhe esses resíduos. Já o contador terceirizado afirmou que a contabilização dos custos da destinação dos resíduos gerados é incluída em uma conta separada, só que não relacionada a questão ambiental especificadamente.

Quanto a destinação dos efluentes líquidos de esgoto no hospital, segundo a administradora, não há estação de tratamento própria, sendo esses efluentes depositados na rede de coleta pública. Portanto, não possui controle dos seus custos.

Em relação a emissão atmosférica a administradora afirmou que não utilizam incineradores para o tratamento dos resíduos infectantes, somente são armazenados em lugares devidamente apropriados e recolhidos por uma empresa terceirizada, devidamente licenciada ambientalmente.

Seguindo na ordem das perguntas, foi questionado se a entidade possui um sistema de gestão ambiental de acordo com as normas da ISO 14001. A administradora respondeu que não possuem, sendo todas as informações coletados manualmente.

Na mesma linha, questionou-se se a instituição possui um departamento para a gestão ambiental. Conforme conversado com a administradora não há esse departamento, tampouco previsão para criação.

Também foi questionado como as informações contábeis são reconhecidas pela contabilidade. De acordo com o contador somente as informações referentes à

coleta de resíduos sólidos são registradas em uma conta específica na contabilidade, não havendo controle sobre os demais custos relacionados às questões ambientais.

O contador foi perguntado sobre o motivo da falta do reconhecimento de modo segregado das informações contábeis ambientais, tendo ele destacado que até o presente momento não foi constatada a necessidade de aplicação, devido o porte do hospital e a não relevância para a instituição.

Outro questionamento foi com relação ao recebimento das informações financeiras e de custos relacionadas às ações ambientais. Conforme comenta a administradora, por não terem departamento específico e não separarem essas informações, elas não são disponibilizadas, ficando a cargo do escritório de contabilidade somente disponibilizar as informações referentes às questões financeiras gerais do hospital.

Perguntado para a administradora se o setor que controla a gestão ambiental possui o registro de todos os custos, tanto os diretos da gestão ambiental, como os indiretos, contemplando salários e encargos, materiais de escritório, uniformes, ela afirmou que devido o hospital ser de pequeno porte, não possui um setor de controle ambiental, tampouco, não possui essas informações.

A última questão estava relacionada aos processos de avaliação dos impactos ambientais, sendo que a administradora e o contador afirmaram que somente cumprem a legislação ambiental vigente, o que também corrobora com o estudo de Pamplona et al. (2011):

| Questões | Perguntas   | Respostas  |  |
|----------|---|--|--|
|          |   | Hospital Alfa  | Hospital Beta  |
| 1        | Quais ações ambientais são desenvolvidas pelo hospital.                     | Tratamento de água, coleta e separação do lixo hospitalar e reciclagem de papel. | Tratamento de água e coleta e separação do lixo hospitalar.            |
| 2        | Quais os principais motivos que levam a entidade a adotar ações ambientais. | Conscientização da problemática ambiental e para atender a legislação.           | Conscientização da problemática ambiental e para atender a legislação. |
| 3        | Qual a destinação dos resíduos infectantes gerados no hospital.             | Separados em containers.   | Separados em containers.   |
| 4        | Quanto a contabilização dos custos da destinação dos resíduos.              | Não é feita em contas separadas.   | Incluída em uma conta separada, só que não relacionada a questão       |

|    |   |  |                                       |
|----|---|--|---------------------------------------|
|    |   |  | ambiental especificadamente.          |
| 5  | Existência e destinação dos efluentes líquidos de esgoto no hospital  | há uma estação própria de tratamento.    | não há estação de tratamento própria. |
| 6  | Controle dos custos sobre a destinação dos efluentes líquidos.  | Há o controle.                           | Não há esse controle.                 |
| 7  | Quanto a emissão atmosférica.   | Não possui.                              | Não possui.                           |
| 8  | As entidades possuem um sistema de gestão ambiental de acordo com as normas da ISO 14001  | Não possui.                              | Não possui.                           |
| 9  | As instituições possuem um departamento para a gestão ambiental   | Departamento de Responsabilidade Social. | Não possui.                           |
| 10 | As informações contábeis são reconhecidas pela contabilidade  | Não possui.                              | Não possui.                           |
| 11 | Qual o motivo da falta do reconhecimento de modo segregado das informações contábeis ambientais   | Não era necessário.                      | Não era necessário.                   |
| 12 | Recebimento das informações financeiras e de custos relacionadas às ações ambientais  | Não possui.                              | Não possui.                           |
| 13 | O setor que controla a gestão ambiental possui o registro de todos os custos, tanto os diretos da gestão ambiental, como os indiretos, contemplando salários e encargos, materiais de escritório, uniformes | Não possui.                              | Não possui.                           |
| 14 | Quanto aos processos de avaliação dos impactos ambientais   | Cumprem a legislação.                    | Cumprem a legislação.                 |

**Ilustração 7: Comparativo entre as respostas obtidas**

Fonte: Dados da pesquisa

Diante do quadro comparativo entre as respostas obtidas pelos responsáveis dos hospitais, no próximo subtítulo será feita uma análise com o cruzamento dessas informações comparando-os com alguns estudos relacionados.

### 3.3 ANÁLISE GLOBAL

Considerando as informações coletadas em entrevistas com os responsáveis dos hospitais Alfa e Beta, verificou-se que a identificação dos custos ambientais não é realizada de forma plena o que inviabiliza o processo de gestão dos custos ambientais. Tal constatação confirma os estudos realizados por Pfitscher et al. (2008) e por Pamplona et al. (2011).

O estudo ratifica que há carência de informações dos custos ambientais decorrentes de atividades desenvolvidas por instituições hospitalares, as quais são fundamentais para tomada de decisões (SCHNEIDER et al., 2008). Portanto, há muito que ser explorado com relação ao setor, o qual é sabido que envolve grande volume de resíduos e também recursos financeiros, conforme pesquisa realizada por Almuneef e Mumish (2003).

Nesse sentido, com a presente pesquisa verificou-se que os gestores dos hospitais Alfa e Beta demonstram preocupação em atender as exigências legais, bem como cumprir com a responsabilidade socioambiental que lhes é imputada. Além disso, são conhecedores dos impactos decorrentes dos custos gerados para o gerenciamento dos resíduos ambientais no orçamento da instituição, contudo, em razão de não haver contabilização específica e individualizada dos custos incorridos não possuem conhecimento do efetivo custo total e da sua evolução ao longo do tempo.

Com isso, não é possível um gerenciamento completo e real dos impactos que os custos ambientais provocam no resultado financeiro da instituição. Apesar dessa situação, no Hospital Alfa, que enquadra-se na categoria de médio porte, a atual gestão já se alertou para a importância de uma gestão eficiente nesse aspecto e estão em fase de implementação de diversas práticas contábeis, com o objetivo de mensurar todos os custos de natureza ambiental.

Em contrapartida, no Hospital Beta, por se tratar de pequeno porte, onde não há uma departamentalização de setores, inclusive com contabilidade é externa, ainda não foi verificada a necessidade de uma gestão ambiental completa, sendo adotadas apenas algumas práticas isoladas, sem a intenção de sistematização.

## **CONCLUSÃO**

Diante da relevância e poucos estudos sobre a identificação e avaliação dos custos ambientais, este estudo teve como objetivo identificar se os custos ambientais são mensurados e utilizados como um instrumento de gestão em duas instituições privadas do segmento hospitalar localizadas no Estado do Rio Grande do Sul.

Pela pesquisa realizada, foi possível concluir que é crescente a necessidade de implementação de um sistema de identificação, controle e gestão ambiental no segmento investigado, especificamente dos custos ambientais, os quais são diversificados, pois decorrentes da destinação das embalagens plásticas até dos resíduos infectantes, visto que, onde entrando em contato com o meio ambiente, pode vir a ocorrer sérios danos de natureza ambiental, acarretando em custos futuros para as entidades.

Tal necessidade decorre das alterações decorrentes da globalização e degradação ambiental, bem como do aumento expressivo do volume de resíduos gerados pelas mais diversas atividades e ações humanas, dentre elas as relacionadas aos serviços de saúde.

Em razão disso, também a legislação ambiental tem sido cada vez mais exigente no que tange ao gerenciamento dos resíduos hospitalares, os quais enquadram-se, em sua grande maioria, como infectantes.

De modo geral, conclui-se que apesar dos hospitais elaborarem ações que visam à proteção e preservação do meio ambiente, a difusão das informações referentes a essas ações ainda não está bem difundida entre elas, não ocorrendo uma gestão especificamente dos custos ambientais.

Como sugestão para trabalhos futuros pode-se realizar um estudo evidenciando as práticas de controle de custos ambientais em hospitais de grande porte, incluindo hospitais de outras regiões do próprio estado do Rio Grande do Sul, bem como de outro estado brasileiro e também buscar verificar mais a fundo os motivos pelos quais as instituições não adotam mecanismos ou instrumentos de gestão de custos ambientais.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Josimar Ribeiro de; CAVALCANTI, Iara; MELLO, Cláudia dos S. **Gestão ambiental: planejamento, avaliação, implantação, operação e verificação.** Rio de Janeiro: Thex, 2000.

ALMUNEEF, Maha; MEMISH, Ziad A. **Effective medical waste management: It can be done.** Association for Professionals in Infection Control and Epidemiology, v. 31, n. 3, p. 188-192, 2003.

BEER, Patrick; FRIEND, Francois, **Environmental accounting**: A management tool for enhancing corporate environmental and economic performance original research article ecological economics, v. 58, n. 3, p. 548-560, 2006.

BONELLI, V. V.; ROBLES JR. **A contabilidade estratégica na gestão da qualidade ambiental**. In: Congresso Brasileiro de Custos, 10, Guarapari. Anais Eletrônicos... ABCustos, Guarapari, 2003.

BOUÇAS, Angela Siebra; BURATTO, Angelo Luiz; DA SILVA, Lino Martins. **Sistema ABC na gestão dos custos ambientais**: a importância de sua utilização na gestão ambiental. Sociedade, Contabilidade e Gestão, v. 4, n. 2, jul/dez 2009.

CARVALHO, N. L.; MATOS, E. R. J.; MORAES, R. O. **Contabilidade ambiental**. Pensar Contábil. Rio de Janeiro, ano 3, n. 8, mai/jul, 2000.

CHEN, Fang-Yuan. **Managers' Views on environmental management**: an examination of the Taiwanese Airline Industry. Journal of Sustainable Development, v. 6, n. 1, p. 65-75, 2013.

DONAIRE, Denis. **Gestão ambiental na empresa**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KOCSIS, Tímea; BEM, Judit. **Has environmental management system Always a cost reducing benefit for the adopting firm?**. Internacional Scientific Conference on Sustainable Development e Ecological Footprint, Hungary, 2012. <[http://www.nyme.hu/fileadmin/dokumentumok/palyazat/tamop421b/IntConference/Papers/Articles/PDF/KocsisBem\\_HasEnvironmentalManagementSystemAlwaysACostReducingBenefitForTheAdoptingFirm-1.pdf](http://www.nyme.hu/fileadmin/dokumentumok/palyazat/tamop421b/IntConference/Papers/Articles/PDF/KocsisBem_HasEnvironmentalManagementSystemAlwaysACostReducingBenefitForTheAdoptingFirm-1.pdf)>.

LEONE, George S. G. **Curso de contabilidade de custos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BRASIL. **Ministério da Saúde, Secretaria Nacional de Organização e Desenvolvimento em Serviços de Saúde**. Terminologia básica em saúde. Disponível em: <<http://bvsmis.saude.gov.br/bvs/publicacoes/0112terminologia1.pdf>>. Acesso em: 22 de jul. 2013.

MOHANKUMAR, S.; KOTTAIVEERAN, K.. **Hospital wast management and environmental problems in India**. International Journal of Pharmaceutical & Biological Archives, v. 2, n. 6, p. 1621-1626, 2011.

PAMPLONA, Vinícius; PFITSCHER, Elisete Dahmer; UHLMANN, Vivian Osmari; LIMONGI, Bernadete. **Gestão e contabilidade ambiental: estudo de caso em instituição hospitalar**. Contabilidade, Gestão e Governança, v.14, n. 2, p. 3-17, mai./ago. 2011.

PFITSCHER, Elisete Dahmer; LIMONGI, Bernadete; VIEIRA, Eleonara Milano Falcão; PFTSCHER, Margarete Petry; PFTSCHER, Paulo César. **A situação dos hospitais quando ao gerenciamento dos aspectos e impactos ambientais.** Cadernos Ebape, v. 5, n. 3, p. 1-18, 2007.

PFITSCHER, Elisete Dahmer; VEGINI, Danúbia; NUNES, João Paulo de Oliveira; ROSA, Fabrícia Silva da. **Contabilidade e auditoria ambiental como forma de gestão: um estudo de caso de um hospital.** In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CONTABILIDADE, 18, Gramado. Anais Eletrônicos... ABCustos, Gramado, 2008.

RIBEIRO, Maisa de Souza. **Contabilidade ambiental.** São Paulo: Saraiva, 2006.

ROSSATO, Marivane Vestena; TRINDADE, Larissa de Lima; BRONDANI, Gilberto. **Custos ambientais: um enfoque para a sua identificação, reconhecimento e evidenciação.** Revista Universo Contábil, Blumenau, v. 5, n. 1, p. 72-87, jan./mar. 2009.

SCHNEIDER, Vania Elisabete. **Sistemas de gerenciamento de resíduos sólidos de serviços de saúde: contribuição ao estudo das variáveis que interferem no processo de implantação, monitoramento e custos decorrentes.** Tese (Doutorado em Engenharia de Recursos Hídricos e Saneamento Ambiental), Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2004.

SCHNEIDER, Vania Elisabete; BEN, Fernando; CARVALHO, Aline Bum de. Análise comparativa dos custos ambientais relacionados ao gerenciamento de RSSS em dois hospitais da região da serra gaúcha – Brasil. **Revista AIDIS de Ingeniería y Ciencias Ambientales: investigación, desarrollo y práctica**, v. 1, n. 4, p. 1-9, 2008.

SEGATTO, Sara Schafer. **Modelo de custos ambientais aplicado à gestão e destinação de resíduos.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, 2012.

TINOCO, João Eduardo Prudêncio; KRAEMER, Maria Elisabeth Pereira. **Contabilidade e gestão ambiental.** São Paulo: Atlas, 2006.

UNESC, Editora. **Evidenciação contábil-ambiental: um estudo nas instituições hospitalares da região da AMREC.** Seminário de ciências sociais aplicadas, 2. 2010. Disponível em: <http://periodicos.unesc.net/index.php/CSA/article/view/391/399>.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

---

**GERENCIAMENTO DE CUSTOS: UM ESTUDO DE CASO  
EM EMPRESAS DO RAMO DO VAREJO**

Cristiano Arenhardt<sup>1</sup>  
Josier Rodrigo Fernandez<sup>2</sup>  
Luis H. dos S. Carvalho<sup>3</sup>  
Luiz Adriano da Silva<sup>4</sup>  
Marcos Rogério Rodrigues<sup>5</sup>

**RESUMO**

Administrar custos e suas variáveis apresenta-se como uma forma efetiva e correta na condução dos negócios empresariais. Este artigo apresenta uma visão geral sobre o tema no que se referem os conceitos, aplicações e potencial de elevar os ganhos nas empresas, através do correto gerenciamento dos custos. O objetivo foi caracterizar custo e suas variáveis, no ambiente empresarial varejista. Para tanto, como referencial teórico apresentou-se os temas relacionados aos conceitos gerais de custos, diferença entre despesas, desperdícios, gastos e investimentos, e formação de preço. Utilizou-se como metodologia, a pesquisa bibliográfica, realizada por meio de consultas em livros e, uma pesquisa qualitativa em que elaborou-se um estudo de caso junto às empresas associadas aos Sindilojas de Santa Rosa, o que possibilitou obter uma visão geral de como elas entendem os conceitos relacionados aos custos. No decorrer do trabalho observou-se que a gestão de custos é uma ferramenta que deve ser utilizada e aplicada para melhorar a lucratividade e crescimento do varejo. O artigo tem como finalidade demonstrar a importância dos custos na formação do preço de venda e, no desempenho econômico e financeiro das organizações. Nesta direção, entende-se, que um adequado gerenciamento das despesas, dos gastos e custos, com sólidos conhecimentos conceituais, é fundamental na obtenção de vantagem competitiva nas empresas. Dentre os principais resultados deste estudo, pode-se destacar, que a maioria dos pesquisados conhece parcialmente os conceitos sobre custos e, não trabalham de forma objetiva e eficaz para melhorar o rendimento da organização.

Palavras-chave: gerenciamento dos custos – preço de venda - crescimento.

---

<sup>1</sup> Cristiano Arenhardt. Acadêmico do Curso de Administração – 5º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. cristianoa@fema.com.br

<sup>2</sup> Josier Fernandez. Acadêmico do Curso de Administração – 5º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. josierfernandez@hotmail.com

<sup>3</sup> Luis H. dos S. Carvalho. Acadêmico do Curso de Administração – 5º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. lh.carvalho@hotmail.com

<sup>4</sup> Luiz Adriano da Silva. Acadêmico do Curso de Administração – 5º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. adriano\_silv35@hotmail.com

<sup>5</sup> Mestre em Administração. Professor do curso de Administração. Faculdades Integradas Machado de Assis. marcosrodrigues@fema.com.br

## **ABSTRACT**

Manage costs and their variables is presented as an effective and correct manner in the conduct of business affairs. This paper presents an overview of the subject in which they relate the concepts, applications and potential to increase earnings in enterprise, through the correct management of costs. The objective was to characterize cost and its variables, in the enterprise environment. Therefore, as a theoretical framework was presented topics related to general concepts of cost difference between costs, waste, spending and investment, and pricing formation. It was used as methodology, literature research, carried out through consultation on books and qualitative research that was conducted a case study with companies associated with the Santa Rosa Sindilojas, allowing an overview of how they understand the concepts related to costs. During the study it was observed that the cost management is a tool that must be used and applied in order to improve profitability and growth. The paper aims to demonstrate the importance of costs in the formation of the selling price and, in the economic and financial performance of organizations. In this way, means that appropriate management of costs, the expenses and costs, with solid conceptual knowledge, is central in achieving competitive advantage in enterprise. Among the main outcome of this study can be noted that the majority of respondents partially know the concepts of costs and do not work in an objective and effective form to improve the performance of the organization.

Keywords: costs management – sales price – increment.

## **INTRODUÇÃO**

O presente estudo busca demonstrar a importância que a organização deve ter quanto ao tema custos, pois independente do ramo de atuação da empresa, seja ela comércio, indústria ou prestação de serviços, ela necessita conhecer e, saber mensurar seus custos para aplicar corretamente na formação do preço ao seu produto ou serviço comercializado.

Conhecendo os custos que compõem a formação do preço dos seus produtos, a empresa possivelmente consegue trabalhar com margens de lucro satisfatórias e corretas, para que dessa maneira possa ser competitiva no mercado de ampla concorrência, como é o atual mercado.

O objetivo do presente artigo é demonstrar de maneira clara e objetiva uma conceituação para o tema custos e, as variáveis que o compõe, através de um estudo de caso realizado no ramo de varejo, busca-se mensurar a forma de como as

empresas tratam os custos e, as variáveis envolvidas que compõem o preço de venda.

A metodologia utilizada para a construção do presente artigo engloba pesquisa bibliográfica, onde se utilizou como referência obras de autores como Bornia, Koliver, Dubois, Wernek, Bruni e Fama. Tais autores destacam a importância do correto gerenciamento de custos para a sobrevivência e, o crescimento da empresa. Além disso, realizou uma pesquisa de campo junto aos associados do Sindilojas de Santa Rosa.

Primeiramente o presente artigo aborda a temática dos custos, suas definições e classificação, logo em seguida, faz uma analogia sobre as diferenças entre despesa, gasto, desperdício e investimento. Na sequência, faz referência sobre a formação do preço de venda e, sua composição. Logo depois, apresenta a metodologia de pesquisa utilizada, bem como a apresentação e análise dos resultados e, por fim destacam-se as considerações finais do trabalho.

## **1 CONCEITOS GERAIS DE CUSTOS**

Dentro de qualquer organização, uma das preocupações essenciais do gestor deve ser a de conhecer os seus custos, custos são todos os gastos necessários para produzir um bem ou serviço, sendo recuperado pelas vendas. De acordo com Bornia, o custo, quando passa a integrar o valor do produto fabricado, será totalmente recuperado pela organização por ocasião da venda do produto (BORNIA, 2010).

Segundo Koliver, o custo é valor de alteração do patrimônio qualitativo, ocorrido no ciclo funcional interno de uma empresa. Já a despesa é valor de alteração do patrimônio quantitativo no mesmo período de tempo (KOLIVER, 2008).

Nesse sentido, é importante observar que uma organização precisa mensurar todos os custos, despesas e gastos que engloba a produção de um bem ou serviço, de acordo com Dubois, custo é todo o gasto que representa a aquisição de um ou mais bens ou serviços na produção de outros bens e ou serviços (DUBOIS, 2009).

Dessa forma, segundo Bruni e Famá, os métodos de acumulação de custos fazem referência, as maneiras aplicadas nas sucessivas transmissões de haveres aos bens ou serviços oferecidos pelas organizações (BRUNI; FAMÁ, 2008).

Na literatura contábil existem diversas classificações de custos, as com maior aplicabilidade são as que agregam maior aplicabilidade gerencial. A classificação depende do enfoque ensejado, quer na identificação nos portadores finais, quer na quantificação em relação custo volume. Para Bornia, no primeiro enfoque, quanto a sua identificação nos portadores finais, os classificam em diretos e indiretos. No que se refere à formação de preço, volume de produção e ou identificação do ponto de equilíbrio econômico e ou contábil, são denominados fixos e variáveis (BORNIA, 2010).

Os custos diretos de acordo com alinha de pensamento de Wernke são todos os custos empregáveis na produção de bens e serviços cuja quantificação pode ser feita de modo direto, sem a necessidade de rateios. Exemplos: matéria prima, mão de obra interna, mão de obra externa (ou seja, quando for possível identificar diretamente) (WERNKE, 2004).

O autor ainda faz referência aos custos diretos como todos os custos que:

[...] são os gastos facilmente apropriáveis às unidades produzidas, ou seja, são aqueles que podem ser identificados como pertencentes a este ou àquele produto. Por sua natureza, características próprias e objetividade de identificação no produto são imputadas por medições objetivas ou por controles individuais como ficha técnica do produto, sem necessidade de rateios. Correspondem aos gastos específicos do produto ou serviço, ou seja, não sendo produzida a unidade ou executado o serviço, esses gastos não ocorrem. Tais custos podem ser fisicamente identificados para um segmento particular sob consideração. Assim, se o que está sob consideração é uma linha de produtos, então os materiais e a mão-de-obra envolvida em as manufatura seriam ambos os custos diretos. Exemplo: as matérias-primas componentes dos produtos. (WERNKE, 2004, p. 13).

A variação dos custos diretos de acordo com Dubois tem ligação ao volume de produção da organização, com um mercado econômico em alta, as vendas conseqüentemente serão maiores e os custos de produção diretos serão proporcionais a produção do produto ou serviço. Com vendas baixas, a produção é baixa e os custos diretos conseqüentemente serão na mesma proporção da produção (DUBOIS, 2009).

Já os custos indiretos segundo Dubois são todos os custos necessários para produção de um bem ou serviços, porém, de difícil quantificação nos portadores finais (nos produtos fabricados) sem a utilização de rateios. São assim denominados indiretos porque, além de não integrarem os produtos é impossível uma segura identificação de seus valores e de suas quantidades em relação a cada produto fabricado (DUBOIS, 2009).

De acordo com Wernke dentro de um processo de fabricação ou industrialização de um produto os custos indiretos são:

[...] os custos que ocorrem dentro do processo de produção, mas para serem apropriados aos produtos requerem o uso de rateios (são artifícios usados para distribuir os custos que não se consegue determinar com objetividade e segurança a quais produtos se referem). São os gastos que a empresa tem para exercer suas atividades, mas que não têm relação direta com um produto ou serviço específico, pois se relacionam com vários produtos ao mesmo tempo. Exemplo: o aluguel da fábrica em que são produzidos diversos produtos em conjunto. Para atribuir uma parcela do custo com aluguel fabril aos produtos é necessário ratear por um critério específico. (WERNKE, 2004, p. 14).

Subentende-se, portanto que os custos indiretos são todos os custos que tem alocação direta e objetiva ao processo de produção ou comercialização de um bem ou serviço, estão totalmente ligados ao nível de fabricação e venda dos produtos. Para Koliver, os custos fixos são aqueles que não sofrem variação, mantendo desse modo, o mesmo valor independente do nível ocupacional da entidade. O autor define os custos fixos como aqueles que permanecem constantemente no mesmo nível, entre o máximo e o mínimo uso da capacidade instalada da organização. Os limites pelos quais os custos se mantêm fixos são reconhecidos conforme as características próprias da empresa (KOLIVER, 2008).

Para o autor os custos variáveis apresentam vínculo com o produto final devido ao nível de venda e produção de um produto ou serviço. Se não houver venda conseqüentemente não haverá produção, nem fabricação, não havendo consumo de matéria prima e assim geração de custos variáveis muito baixos. Desse modo, eles dependem das quantidades produzidas (KOLIVER, 2008).

Percebe-se, portanto que a diferença entre custo fixo e custo variável está em o custo variável acompanhar a proporção da atividade com a qual ele está

relacionado, já os custos fixos como próprio nome sugere não se alteram durante o período (mês, ano), havendo ou não produção, bem como havendo ou não havendo comercialização. Diferenças importantes são observadas quanto aos conceitos de despesas, desperdício, gasto e investimento, sendo assim o item a seguir explica detalhadamente cada conceito.

## **2 DIFERENÇAS ENTRE DESPESAS, DESPERDÍCIO, GASTO E INVESTIMENTO**

Na atualidade as organizações estão diferenciando as variáveis relacionadas aos custos, apesar delas possuírem ligação constante, para BORNIA, despesa é o valor dos insumos utilizados para o desenvolvimento das atividades da organização e não são visualizados com a produção. Faz referência aos métodos de funcionamentos usados fora do ambiente operacional, estes são divididos em administrativo, comercial, e financeiros (BORNIA, 2010).

As organizações precisam saber a diferença entre despesa, gasto, investimento e desperdício para dessa forma, poderem trabalhar seus custos de forma correta, para poder tornar-se competitiva no mercado. Dessa maneira, pode-se conceituar despesa como:

[...] um gasto que provoca redução do patrimônio constitui a despesa. Bem ou serviço consumidos direta ou indiretamente para obtenção de receitas, o esforço no sentido da obtenção da receita deve ter como contrapartida a entrega ou promessa de entrega de ativos. (BERTI, 2008, p 20).

Nesse sentido, Dubois entende a despesa como sendo um dispêndio que a organização comete para manter a sua estrutura e, também, buscando à aquisição de receitas (DUBOIS, 2009).

Nessa direção, os autores citados anteriormente, concordam que a despesa tem seu fato gerador durante todo o processo da busca em obter resposta a um dispêndio ligado direta ou indiretamente à empresa, não necessariamente a produção. Sendo assim, e as despesas irão compor o resultado.

O conceito desperdício é característico e ligado a todos os sistemas naturais sendo, no entanto, de maneira substancial e muitas vezes elevada, a níveis globais,

pela atividade humana. O mesmo engloba todos os custos e despesas não efetivas, ou seja:

[...] são considerados desperdícios todas as atividades que não agregam valor e que resultam em gastos de tempo, dinheiro, recursos sem lucro, além de adicionarem custos desnecessários aos produtos. Pode ser enquadrada nesta categoria a produção de itens defeituosos, a movimentação desnecessária, a inspeção de qualidade, a capacidade ociosa etc. (WERNKE, 2004, p. 12).

Portanto, pode-se concluir que o desperdício refere - se a não utilizar, ou reaproveitar, parte dos recursos disponíveis e mobilizados para uma determinada atividade econômica ou não.

Nesse contexto, desperdício dentro de uma organização pode ser visto como um dispêndio involuntário. Seguindo esse enfoque Bornia conceitua o mesmo como, um gasto que não agrega valor ao bem ou serviço da organização e, nem serve para sustentar de maneira direta o trabalho efetivo (BORNIA, 2010).

O autor destaca também que o desperdício não é absorvido nos estoques, pois, além das perdas anormais mensura também as muitas ineficiências existentes dentro do processo. Desperdícios podem ser eliminados com planejamento e motivação do pessoal da linha de produção.

Na visão de Dubois, as organizações tratam os gastos como o valor despendido com aquisição de um produto, bem ou serviço que vai dar origem á um desembolso da organização. Este desembolso é demonstrado pelo pagamento. Dessa maneira, pode se notar que o gasto se realiza quando os produtos adquiridos passam a ser de propriedade da organização. O mesmo também pode ocorrer de modo involuntário, como no caso de perdas ou desperdícios (DUBOIS, 2009).

Assim, pode-se concluir que o gasto possui relação direta com o investimento, pois um investimento feito em longo prazo para aquisição de um equipamento pode caracterizar um gasto. Já no curto prazo gasto pode ser representado pela aquisição de matéria-prima:

[...] o termo gasto é utilizado para descrever as ocorrências nas quais a empresa depende de recursos ou contrai uma obrigação (dívida) perante terceiros (fornecedores, bancos etc) para obter algum bem ou serviço que necessite para as suas operações cotidianas. É um conceito abrangente e pode englobar outros termos comuns na área de custos. Ou seja, um gasto

pode ser relacionado a algum investimento (como a compra de máquinas e equipamentos) ou alguma forma de consumo de recursos (custos fabris ou despesas administrativas). (WERNKE, 2013, p. 03).

Com a globalização a preocupação de empresários e empreendedores está em fazer investimentos em recursos de forma correta, a fim de obter resultados positivos. Para Bornia, investimento é o valor dos produtos conquistados pela organização que não serão empregados no período, os quais poderão ser utilizados no futuro (BORNIA, 2010).

Para complementar a idéia de gasto no longo prazo como um investimento, Wernke denomina como investimentos os gastos realizados na compra de bens e direitos com a intenção de gerar benefícios econômicos no futuro (WERNKE, 2013).

Já no curto prazo a relação gasto e investimento continua com ligação, onde um precisa do outro para existir conforme a linha de pensamento de Dubois:

[...] investimento é todo gasto ocorrido na aquisição de bens que serão estocados pela empresa até o momento da sua utilização, isto é, do seu consumo. Também são considerados investimentos os valores que a empresa gasta na aquisição de bens patrimoniais, como máquinas, equipamentos, instalações etc. (DUBOIS, 2009, p 15).

A partir das considerações dos autores nota-se a importância da diferenciação das variáveis que envolvem custos. Sendo assim, as organizações precisam diferenciar essas variáveis para melhor conhecer seus custos e, o que contribuirá na formação do preço de venda, tema aprofundado no item a seguir.

### **3 FORMAÇÃO DE PREÇO**

O conhecimento das variáveis que envolvem os custos serve basicamente para auxiliar o gestor a compor o preço de venda dos produtos ou serviços que a organização oferece para o mercado.

Nesse sentido, a ciência econômica estabelece que a formação de preços dos bens e serviços acontece a partir das leis da oferta e da demanda. Dubois defende a idéia de que, enquanto a oferta busca vender um determinado bem praticando o mais alto preço de venda, a demanda prefere assumir o mesmo

produto ao mínimo possível. Isto acontece devido atuação efetiva nas inerentes leis da oferta e demanda, as quais administram o mercado (DUBOIS, 2009).

Os custos exercem papel fundamental na decisão formação de preços de venda produtos e serviços, nessa linha de pensamento segundo Bruni e Famá, destacam que além dos custos, a maneira para formar preços está conectada as circunstâncias do mercado, ao grau de atividade e ao prazo da recuperação do investimento.

Sendo assim, a operação para calcular o valor de repasse ao cliente deve atingir um preço que possibilite trazer à organização, máximo de lucro, sendo praticável a manutenção da qualidade, atendendo as necessidades do mercado para o valor pré-definido e aperfeiçoando os níveis de produtivos (BRUNI; FAMÁ, 2008).

Em qualquer processo de produção, os preços são os meios contábeis que mostram e auxiliam o controle da efetividade dos bens e serviços fabricados. Portanto, de acordo com Dubois os preços irão espelhar um determinado resultado da própria efetividade de produção das organizações de maneira geral.

O autor destaca que existem casos de organizações que aplicam preços bem distintos para produtos idênticos. Nas economias nominadas de livre, cada um dos produtores está empenhado apenas no seu ramo de atividade e procuram solucionar de maneira isolada as suas dificuldades de preço (DUBOIS, 2009).

Outros fatores que influenciam na formação do preço de produtos e serviços em uma organização são os tributos, contribuição e impostos, porém segundo Bornia existem outras variáveis que possuem influencia direta na formação do preço, são os custos adquiridos pela organização durante o processo fabricação e comercialização.

Portanto, o autor destaca que o preço de venda engloba todos os custos de produção e comercialização, entre esses, mão de obra direta, somando os custos com matéria prima e, ainda custos indiretos de produção como água, energia e outros (BORNIA, 2009).

Dessa forma, a partir das considerações dos autores, subentende-se que frente a um mercado globalizado e competitivo, uma organização precisa mensurar todos os custos e despesas para a formação do preço final, somando ainda tributos

e, sua margem líquida de lucro. Diante dessa afirmação, elaborou-se a presente pesquisa, que será melhor apresentada nos itens a seguir.

#### **4 METODOLOGIA DE PESQUISA**

Para alcançar o objetivo geral desta pesquisa e, responder a sua problemática, a qual busca conhecer qual é o entendimento dos empresários sobre os conceitos de custos, elaborou-se uma pesquisa com os empresários do ramo de varejo, filiados ao Sindilojas de Santa Rosa-RS.

Realizou-se a coleta de dados através de um questionário, com 10 perguntas fechadas relacionada ao tema custos. Para isso, se contatou primeiramente o Sindilojas, que deu pleno aval para elaboração da pesquisa junto aos seus associados.

O Sindilojas se propôs a enviar aos associados o questionário, através do e-mail. Atualmente ele conta com aproximadamente 3000 associados. Num primeiro momento apenas doze questionários foram respondidos, novamente contatou-se o Sindilojas solicitando auxílio para que os associados retornassem com o questionário respondido, iniciativa essa que não obteve êxito, pois somente mais dez questionários foram devolvidos.

Foi necessário então, solicitar uma lista de associados do Sindilojas e, efetuaram-se algumas visitas aos associados, neste último caso obteve-se a quantia de quarenta e oito questionários respondidos. Portanto, a amostra final contou com 70 questionários.

#### **5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Para realização da pesquisa, o questionário fechado contou com três opções de respostas a, b e c. Cumpre destacar que a ilustração 1 apresenta as três alternativas de respostas sendo que a quadrante em amarelo representa o conceito correto.

Através desses resultados não existe a intenção de questionar o trabalho dos empresários do ramo, ou criticá-los, busca-se sim apresentar uma forma mais objetiva e, eficaz de tratar a questão custos nas empresas do ramo de varejo.

Esses dados são verídicos, porém eles não abrangem todo o ramo de varejo, pois se trata de uma amostra de setenta pesquisados, o que representa apenas 2% dos associados do Sindilojas da cidade de Santa Rosa, que conta com mais de três mil associados.

| Questão/variável:  | A      | B      | C      | Total   |
|--|--------|--------|--------|---------|
| 01 - Na sua empresa gastos são tratados como:                        | 38,10% | 19,05% | 42,86% | 100,00% |
| 02 - Na sua empresa os custos fixos são:                             | 71,21% | 15,15% | 13,64% | 100,00% |
| 03 - Em sua empresa o custo variável:                                | 35,59% | 15,25% | 49,15% | 100,00% |
| 04 - Na sua empresa o desperdício compreende                         | 22,22% | 15,87% | 61,90% | 100,00% |
| 05- Na sua empresa gasto é:  | 44,64% | 10,71% | 44,64% | 100,00% |
| 06 - Na sua empresa o sistema de custeio direto:                     | 19,05% | 22,22% | 58,73% | 100,00% |
| 07 - A sua empresa trata a despesa como:                             | 34,43% | 18,03% | 47,54% | 100,00% |
| 08 - Na sua empresa o investimento é sinônimo de:                    | 8,06%  | 8,06%  | 83,87% | 100,00% |
| 09 - No seu entendimento custos são:                                 | 22,41% | 6,90%  | 70,69% | 100,00% |
| 10 - Para determinar o preço de um bem, produto ou serviço, utilizo: | 46,77% | 4,84%  | 48,39% | 100,00% |

Ilustração 1: Questões de pesquisa.

Fonte: Elaborada pelos autores.

A primeira questão a ser analisada considera os gastos, e como esses são tratados pelos empresários do ramo varejista em suas organizações. Apesar de 42,86% entenderem sobre o conceito e trabalharem de forma eficaz, 38,1% desconhecem o conceito apresentado por Dubois, de que as organizações tratam os gastos como o valor despendido com aquisição de um produto, bem ou serviço que vai dar origem á um desembolso da organização (DUBOIS, 2009).

Tal resultado é um valor elevado, pois 38,1% desconhecem o conceito, o que pode desencadear um problema futuro, em que essas empresas correm o risco de gastar mais do que arrecadam e, assim acabar entrando em um processo de

falência. As organizações precisam mensurar seus gastos e avaliar o que é necessário adquirir e o que é desnecessário, e que não agrega valor.

Na sequência analisou-se o entendimento dos empresários em relação aos custos fixos, 71,21% concordam com o conceito apresentado por Koliver, de que os custos fixos são aqueles que não sofrem variação, mantendo desse modo, o mesmo valor independente do nível ocupacional da entidade. (KOLIVER, 2008).

Porém, percebe-se que o percentual de entrevistados que divergem do conceito apresentado pelo autor, somam-se 28, 79% do total dos participantes, valor este que reflete um elevado percentual de empresários que estão trabalhando abaixo de sua capacidade, pelo fato de não conhecer corretamente os custos fixos.

O custo fixo é o vilão das organizações, pois ele é fixo em relação às vendas. Em uma economia em ascensão e com consumo em alta, uma organização consegue atingir seu ponto de equilíbrio em um período menor de tempo, porém se o cenário se inverte, a situação da empresa começa a se complicar e o ponto de equilíbrio fica mais difícil de ser atingindo.

Portanto, uma organização precisa conhecer seus custos fixos e procurar formar de diminuí-los em épocas de menor pico de vendas e produção. As empresas que não conhecem seus custos fixos estão sujeitas a serem extintas em épocas de recessão econômica.

O outro ponto que possui relevância abrange o entendimento sobre de que maneira é trabalhado o custo variável dentro da empresa. Apesar de 35,59%, possuírem o entendimento e mensurar este custo de forma correta, 49,15% desconhecem que os custos variáveis, segundo Koliver, apresentam vínculo com o produto final devido ao nível de venda e produção de um produto ou serviço (KOLIVER, 2008).

O desconhecimento dos 49,15% dos pesquisados sobre custo variável é um fator de risco, pois o custo variável tem ligação direta com a formação do preço de venda, o empresário deve conhecer o custo variável de cada produto para formar um preço de venda em que seus custos sejam absorvidos e, obtenham ainda uma margem de lucro. Não mensurados os custos de maneira correta, ele pode estar até pagando para vender seus produtos.

Quanto ao desperdício, percebeu-se que 61,90% dos pesquisados compreendem o conceito, que segundo Wernke, desperdícios são todas as atividades que não agregam valor e, que resultam em gastos de tempo, dinheiro, recursos sem lucro, além de adicionarem custos desnecessários aos produtos (WERNKE, 2004).

Um fato que se deve considerar é que 38,09% dos entrevistados possuem uma visão sobre desperdício que diverge do autor, sendo assim acabam perdendo valores que poderiam ser aplicados na organização ou até mesmo aumentar a liquidez da empresa.

Quando se fala sobre a conceituação dos gastos dentro das organizações do ramo varejista (questão cinco), 44,64% dos empresários entrevistados mensuram os gastos de forma correta, mas 44,64% desconhecem o conceito de gasto:

[...] o termo gasto é utilizado para descrever as ocorrências nas quais a empresa depende de recursos ou contrai uma obrigação (dívida) perante terceiros (fornecedores, bancos etc) para obter algum bem ou serviço que necessite para as suas operações cotidianas. É um conceito abrangente e pode englobar outros termos comuns na área de custos. Ou seja, um gasto pode ser relacionado a algum investimento (como a compra de máquinas e equipamentos) ou alguma forma de consumo de recursos (custos fabris ou despesas administrativas). (WERNKE, 2013, p. 03).

Dentro dessas organizações que desconhecem os gastos, um grave problema pode existir, pois não conhecendo seus gastos como o empresário fará um planejamento em longo prazo e, qual o valor disponível para investir em máquinas, prédios ou infraestrutura.

Na sequência outra variável importante a ser verificada é o sistema de custeio direto, o qual é trabalhado de forma eficaz por 22,22 % dos pesquisados. Porém 58,73% desconhecem esse sistema. De acordo com Dubois tem ligação ao volume de produção da organização, com um mercado econômico em alta, as vendas conseqüentemente serão maiores e, os custos de produção diretos serão proporcionais à produção do produto ou serviço (DUBOIS, 2009).

Os últimos dois questionamentos apresentados têm ligação direta com a formação do preço de venda. Esse percentual de 58,73% desconhecem totalmente a ligação dos custos diretos ao volume de produção. A questão que mais preocupa é

como manter uma empresa em atividade, gerando lucro, se não conhece meus custos de produção.

Quanto às despesas e a maneira de como são tratadas dentro dessas organizações, 47,54% dos empresários que responderam a pesquisa, possuem entendimento e, tratam a despesa conforme a conceituação de Bornia, que a despesa é o valor dos insumos utilizados para o desenvolvimento das atividades da organização e não são visualizados com a produção (BORNIA, 2010).

Apesar disso 34,43% dos entrevistados não mensuram a despesa de forma objetiva e eficaz. Outro risco de não conhecer e, mensurar despesas de forma correta e eficaz resulta em enorme risco a existência dessas organizações. As despesas precisam ser controladas, visto que muitas delas podem parecer insignificantes, porém se mensuradas e somadas podem resultar em um montante que pode ser investido em outras áreas, onde o retorno será maior e consequentemente a lucratividade aumentará.

Ao analisar o conceito de investimento, 83,87% dos empresários possuem o conhecimento sobre o investimento de acordo com a visão de Dubois:

[...] investimento é todo gasto ocorrido na aquisição de bens que serão estocados pela empresa até o momento da sua utilização, isto é, do seu consumo. Também são considerados investimentos os valores que a empresa gasta na aquisição de bens patrimoniais, como máquinas equipamentos, instalações etc.(DUBOIS, 2009, p 15).

Percebeu-se que 16,12% dos entrevistados desconhecem a correta de definição de investimento. Cumpre salientar que uma organização precisa saber onde deve fazer investimentos, de que forma e maneira mais correta de investir seus recursos.

Todavia, caso ela não invista seus recursos da maneira mais correta, poderá correr o risco de não conseguir o retorno esperado do capital investido e, assim não crescer no mercado.

Se tratando do tema custos na conceituação geral constatou-se que 70,69% dos pesquisados conhece e mensura os custos de forma correta conforme a visão de com Dubois, pois para ele custo é:

[...] é todo gasto que representa a aquisição de um ou mais bens ou serviços usados na produção de outros bens e/ou serviços. Observe-se que o custo somente ocorre na atividade produtiva, constituindo-se, desta forma, em elemento inerente ao processo de produção da empresa. Portanto, custo significa o valor monetário de recursos utilizados no processo de obtenção ou de elaboração de determinado bem ou serviço. (DUBOIS, 2009, p.16).

Mesmo com esse alto índice de empresários do ramo varejistas pesquisados que conhecem a conceituação correta e mensuram os custos da forma eficaz, o restante dos que desconhecem o tema somando os demais índices formam um total de 29,31%.

É importante destacar que esses empresários podem até não mensurar os custos da maneira mais correta, mas se conhecerem a conceituação correta podem melhorar sobremaneira seus índices de rentabilidade.

Cabe ressaltar ainda, quando se fala em relação à formação de preço (questão dez), 48,39% dos pesquisados levam em consideração para a formação do preço de venda conforme o enfoque de Bruni e Famá, a operação para calcular o valor de repasse ao cliente deve atingir um preço que possibilite trazer à organização, máximo de lucro, sendo praticável a manutenção da qualidade, atendendo as necessidades do mercado para o valor pré-definido e aperfeiçoando os níveis de produtivos (BRUNI; FAMÁ, 2008).

Mesmo assim 46,77% dos empresários que foram pesquisados não formam o preço de venda de seus produtos conforme o conceito proposto pelo autor. Não englobando todas as despesas e custos no preço de venda, essas organizações correm um risco enorme de não obterem o lucro desejado e suficiente pra manterem suas atividades e crescerem no mercado, correndo o risco de fecharem as portas em curto prazo.

Precisa ficar reforçado que o presente estudo não quer fazer critica aos entrevistados ou questioná-los da forma de como estão trabalhando os custos, despesas em suas empresas ou formando o preço de venda de seus produtos ou serviços.

Através desta coleta de dados, a ideia é de demonstrar que apesar de desconhecem os conceitos estes empresários se mantêm em atividade. Se

fossem instruídos e aplicados os corretos conceitos de custos, as empresas poderiam melhorar ainda mais seu rendimento e desempenho, gerando mais lucro.

## CONCLUSÃO

Diante de um mercado globalizado e competitivo, as organizações trabalham com margens de lucro cada vez menores. Para conseguir manter-se no mercado, crescer e aumentar faturamento e, conseqüentemente as margens de lucratividade, elas necessitam trabalhar forte sobre a temática dos custos.

Além disso, precisam conhecer o custo real de seus produtos e serviços para dessa forma trabalhar com um preço de venda satisfatório com margens de lucro razoável e, este preço deve ainda atender os padrões de mercado e, tornar o produto competitivo frente à concorrência. As organizações que não mensuram os custos de forma correta e, eficaz estão sujeitas a se extinguirem do mercado.

A partir da pesquisa evidenciou-se que boa parte dos empresários pesquisados do ramo varejista não possui o total conhecimento sobre os conceitos apresentados de custo, despesa, gasto e desperdício. Os mesmos também não mensuram essas variáveis de forma objetiva e eficaz, o que não quer dizer que trabalham de forma incorreta, porém se mensurassem de forma mais objetiva, seus resultados financeiros atingiriam resultados mais satisfatórios.

Esse desconhecimento pode ser acarretado à falta de informação que parte dos empresários do ramo possui em relação às variáveis apresentadas neste estudo, deve ressaltar aqui a importância dos pesquisados buscarem o conhecimento através de cursos de qualificações, assessórias ou até mesmo aprofundar os conhecimentos através de um curso técnico ou um curso de graduação.

Como um possível plano de ação ou uma estratégia para melhorar o conhecimento dos empresários do ramo varejista pesquisados, recomenda-se que o Sindilojas elabore um programa de treinamento e assessoria para auxiliar seus associados com relação ao gerenciamento dos custos e as variáveis envolvidas, que é de vital importância na vida financeira da empresa.

Além de instruí-los em relação aos conceitos e conteúdos relacionados ao tema e, demonstrar casos práticos usados às próprias empresas do ramo como exemplo, disponibilizar um programa de assessoria. Também como sugestão o Sindilojas deve buscar parcerias junto as Instituições de ensino superior, para que acadêmicos dos cursos de Ciências Contábeis e Administração possam auxiliar na construção de melhores resultados.

Cumprido destacar que aplicando e trabalhando as variáveis relacionadas aos custos de forma correta, possivelmente as empresas poderiam ter uma melhor rentabilidade. Destaca-se, todavia que este estudo possui limitações e, seus resultados não podem ser generalizados, pois participaram desta pesquisa cerca de 2% dos empresários.

Como sugestão para estudos futuros na área relacionada a custos, pode ressaltar a importância de realizar estudos similares como este na área da indústria e prestação de serviços. Principalmente na área industrial onde as variáveis de custos possuem enorme relação com a formação do preço de venda.

## REFERÊNCIAS

BERTI, Anélio. **Contabilidade e Análise de Custos**. 1. ed. 3. tir. Curitiba: Jurubá, 2008.

BORNIA, Antonio Cezar. **Análise Gerencial de Custos**. 3. ed. São Paulo. Atlas, 2010.

BRUNI, Adriano Leal, FAMÁ, Rubens. **Gestão de Custos e Formação de Preço**. 5. ed. São Paulo. Atlas, 2008.

DUBOIS, Alexy; KULPA, Luciana; SOUZA, Luiz Eurico de. **Gestão de Custos e Formação de Preços**. 3. ed. São Paulo. Atlas, 2009.

KOLIVER, Olívio. **Contabilidade de Custos**. Curitiba: Jurubá, 2008.

WERNKE, Rodney. **Análise de Custos e Preços de Venda: Ênfase em Aplicações e Casos Nacionais**. 1.ed. 6. tir. São Paulo: Saraiva, 2013.

## **GOVERNANÇA CORPORATIVA: ORIGEM, CONCEITOS E FINALIDADE.**

Adriane Fagundes Cardoso<sup>1</sup>  
Andréia Cristiana Hösel Brum<sup>2</sup>  
Claudia Mares Scherer Kuhn<sup>3</sup>

### **RESUMO**

A governança corporativa é definida como um conjunto de práticas de relacionamentos entre os Acionistas ou Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal, que visa melhorar o desempenho das organizações em diversos aspectos, dentre eles o acesso ao capital. Este conjunto de práticas, tem por sua vez a finalidade de resolver os problemas de agência, que ocorre quando são separadas a propriedade e a gestão de uma companhia. Neste contexto o presente artigo tem por objetivo apresentar a governança corporativa, sua origem, conceitos e finalidade. Contempla ainda a finalidade de sua implantação, bem como seus princípios básicos, que são a transparência, a equidade, prestação de contas e a responsabilidade corporativa. Inclui ainda a Lei Sarbanes-Oxley (SOX) que surgiu após grandes fraudes, revelando a necessidade de mais transparência e processos mais confiáveis, com penas para quem não seguir as regras. Inclui os códigos de melhores práticas de governança corporativa que no Brasil é difundido pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Para tanto, utilizou-se de pesquisa bibliográfica que contempla como principais autores e fontes de pesquisa sobre o tema. Com as definições e exemplificações, tornou-se possível apresentar, na conclusão do artigo, algumas considerações sobre o tema destacando a sua relevância como responsável por uma melhoria na transparência das informações das empresas para com suas partes relacionadas.

Palavras-chave: Ética – Melhores Práticas – Evidenciação – Princípios de Governança.

### **INTRODUÇÃO**

O presente artigo tem a finalidade de apresentar a governança corporativa, sua origem, conceitos e finalidade. Sua origem para compreender os fatores que a

---

1 Acadêmica do curso de Ciências Contábeis-6º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. [adriane\\_cardoso1984@hotmail.com](mailto:adriane_cardoso1984@hotmail.com)

2 Acadêmica do curso de Ciências Contábeis-7º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. [andreiabrum@ymail.com](mailto:andreiabrum@ymail.com)

3 Especialista em contabilidade gerencial e Professora do curso de Ciências Contábeis das Faculdades Integradas Machado de Assis. [claudia@lorentz.com.br](mailto:claudia@lorentz.com.br)

tornaram necessária, os conceitos para compreender sua importância e finalidade na gestão das organizações. Objetiva ainda apresentar as melhores práticas de governança que visam orientar as sociedades na maximização de seu desempenho.

Neste contexto, o presente artigo está subdividido em três partes principais, que abordam inicialmente os conceitos de governança corporativa e sua origem. Na sequência apresenta a finalidade de sua implantação, bem como seus princípios básicos, que são a transparência, a equidade, prestação de contas e a responsabilidade corporativa.

Disponibiliza ainda as melhores práticas de governança corporativa, que surgiram a partir do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), que criou um código, que se divide em seis capítulos, os quais são descritos nesta etapa.

A metodologia adotada consiste na pesquisa bibliográfica que contempla como principais fontes autores: Gitman, através do livro Princípios de Administração Financeira, Andrade e Rossetti, com o livro Governança corporativa, fundamentos, desenvolvimento e tendências; a partir das informações do site do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa; Callado, Callado e Almeida, no artigo Práticas de governança corporativa: uma investigação no âmbito de empresas do setor de tecnologia da informação e comunicação (TIC); Mendonça et al, através artigo O impacto da lei sarbanes-oxley (SOX) na qualidade do lucro das empresas brasileiras que emitiram ADRs; Nespolo, Dias e Milan, com o artigo Uma revisão bibliográfica sobre a relação entre a auditoria e a governança corporativa; Santos no trabalho de conclusão de curso – TCC - Governança corporativa: iniciativas da empresa, segurança do investidor; Santos, Almeida e Bezerra, através artigo Grau de *disclosure* voluntario e nível de governança corporativa no caso das companhias brasileiras de capital aberto: um estudo de relação e Whitaker e Ramos, no artigo Ética e as linhas mestras do código das melhores práticas de governança corporativa do IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.

Após o desenvolvimento da pesquisa apresentam-se as conclusões com relação a importância da governança corporativa na transparência das informações das organizações para com seus usuários.

## **1 GOVERNANÇA CORPORATIVA**

Governança Corporativa, é definida por Gitman como sendo um sistema utilizado pelas sociedades por ações para dirigir e controlar, definindo os direitos e deveres dos agentes principais da organização e demais interessados, e também, para estabelecer regras e procedimentos necessários para tomada de decisão. Para administrar uma organização de acordo com as políticas e metas estabelecidas pelos acionistas, é necessária uma estrutura de Governança Corporativa, onde o conselho de administração designado como representante dos proprietários, fiscaliza os gestores e executivos, visando proteger os interesses dos diversos envolvidos através de políticas de práticas éticas (GITMAN, 2013).

Destaca ainda que, para compreender a responsabilidade do conselho perante os acionistas, deve-se diferenciar entre duas principais categorias de investidores, os Investidores individuais que possuem quantidades pequenas de ações como fonte de renda e Investidores institucionais administradores de dinheiro de terceiros que possuem e negociam grandes quantidades de ações, geralmente são bancos e órgãos governamentais, que investem para atrair seus clientes e participantes. A atenção do conselho está voltada para os investidores institucionais pois possuem a capacidade de comprar ou vender maior volume de ações, o que pode ocasionar alta ou baixa no preço das ações, o que não acontece com os investidores individuais (GITMAN, 2013).

Santos, define Governança corporativa como mecanismo de processo e controle dentro das empresas, regras que visam resolver os problemas de agência (SANTOS, 2012). Por agência entende-se como a capacidade de realizar uma tarefa, ou prestar serviços como intermediário em negócios alheios, desta forma problemas de agência é definido por Gitman como o conflito entre os interesses dos proprietários e os interesses dos administradores, que pode ter a possibilidade de o administrador colocar seus objetivos como prioridade esquecendo-se dos objetivos corporativos (GITMAN, 2013).

Em complemento, Andrade e Rossetti destacam que as questões chave da governança corporativa e a origem das melhores práticas são os conflitos e os

custos de agência, que se manifestam quando a gerencia da empresa é realizada por executivos contratados e não pelos acionistas ou donos das organizações.

Santos, Almeida e Bezerra, mencionam que governança corporativa é uma série de atividades instruídas pelo conselho de administração que garantem que a empresa transfere para as partes interessadas seus deveres necessários, incluindo adivulgação das informações, ainda através de mecanismos de controle e incentivos diminuir os problemas de agência, melhorar o desempenho da companhia, preservar investidores, colaboradores e credores proporcionando o acesso ao capital, por meio de um conjunto de práticas (SANTOS; ALMEIDA; BEZERRA, 2013).

Para o Instituto Brasileiro de Governança corporativa (IBGC):

Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo as práticas e os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para a sua longevidade (BRASIL, 2014a).

Em complemento aos disposto pelo Instituto brasileiro de governança corporativa (IBCG), Andrade e Rossetti, em seu livro Governança Corporativa,

[...] há diferentes definições de governança corporativa. Elas podem ser classificadas em quatro grupos, que olham a governança como: 1. **Guardião de direitos** das partes com interesses em jogo nas empresas; 2. **Sistema de relações** pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas; 3. **Estrutura de poder** que se observa no interior das corporações; 4. **Sistema normativo** que rege as relações internas e externas das empresas. (ANDRADE; ROSSETTI, 2007, p.149)

Whitaker e Ramos, definem Governança corporativa como sendo práticas de relacionamentos entre os Acionistas ou Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal, visando maximizar o desempenho da empresa e tornar mais fácil o acesso ao capital, abrangendo assuntos que se referem a direção e controle da vida das sociedades comerciais. A boa governança agrega valor à sociedade através de princípios éticos, uma boa administração em benefício dos acionistas e demais interessados e envolvidos com as empresas que lidam com a empresa (WHITAKER; RAMOS, 2010).

Após alguns conceitos apresentados, pode-se destacar a governança como ferramenta principal para gestão das organizações através de normas que visam garantir a segurança do patrimônio dos investidores e resolver os problemas decorrentes da terceirização da gestão da empresa, regando os interesses das partes envolvidas com as melhores práticas.

## 1.1 ORIGEM E FINALIDADES DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

Santos, comenta que a governança corporativa, originou-se através do esforço em resolver conflitos de interesses entre proprietários e gestores, estes conflitos podem ser denominados como problema de agência, comum quando separado a propriedade da gestão. Com a finalidade de garantir o bom relacionamento entre proprietários, administradores e demais interessados no desempenho da organização, protegendo o capital por meio da prestação de contas e exame dos atos administrativos (SANTOS, 2012).

Para Gitman, os administradores financeiros em sua maioria concordam no objetivo de maximizar a riqueza dos proprietários, porém eles passam a preocupar-se com a sua segurança financeira, seus benefícios e com seus empregos, se acharem que existe risco de diminuir sua riqueza, e seu emprego estiver ameaçado, resultará em um retorno inferior do que poderiam esperar, diminuindo assim a riqueza dos acionistas. Assim surge o problema de agency, quando os administradores não possuem os mesmos interesses que os proprietários, esses problemas podem ser diminuídos ou evitados por meio de dois fatores: forças de mercado e custos de agência:

**Forças de Mercado:** uma força de mercado encontra-se nos grandes acionistas, sobretudo investidores institucionais, como seguradoras, fundos de investimento e fundos de pensão. Esses detentores de grandes blocos de capital de uma empresa exercem pressão sobre a administração para que esta apresente desempenho adequado, comunicando suas preocupações ao conselho de administração. Muitas vezes ameaçam exercer seus direitos de voto ou liquidar sua participação, se o conselho não reagir positivamente às suas preocupações.

**Custos de agency:** para atenuar os problemas de agency e contribuir para a maximização da riqueza dos proprietários, os acionistas incorrem em custos de agency, que são os de manter uma estrutura de governança corporativa capaz de monitorar o comportamento dos administradores, evitar práticas

administrativas desonestas e oferecer-lhes incentivos financeiros para maximizar preço da ação (GITMAN, 2013, p. 17).

Conforme o IBGC, ao longo do século 20, o crescimento do comércio internacional e expansão em escala global das transações financeiras, criou a necessidade de readequação da estrutura de controle das organizações, resultante da separação entre propriedade e gestão, discordância entre os interesses dos sócios, executivos e o melhor para a empresa.

No Brasil, nos anos 1990 a abertura do mercado nacional e as privatizações tornou mais ativo o movimento por boas práticas. A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) criou um fórum para discutir o assunto, fortalecendo as discussões internacionais:

[...] em 1995, ocorreu a criação do Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA), que a partir de 1999 passou a ser intitulado Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), almejando influenciar os protagonistas da nossa sociedade na adoção de práticas transparentes, responsáveis e equânimes na administração das organizações. Ainda em 1999 o IBGC lançou seu primeiro Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa.

[...] a Governança Corporativa surgiu para superar o "conflito de agência" clássico. Nesta situação, o proprietário (acionista) delega a um agente especializado (administrador) o poder de decisão sobre a empresa (nos termos da lei), situação em que podem surgir divergências no entendimento de cada um dos grupos daquilo que consideram ser o melhor para a empresa e que as práticas de Governança Corporativa buscam superar. [...] No Brasil, em que a propriedade concentrada predomina, os conflitos se intensificam à medida que a empresa cresce e novos sócios, sejam investidores ou herdeiros, passam a fazer parte da sociedade. Neste cenário, a Governança também busca equacionar as questões em benefício da empresa. (BRASIL, 2014b)

Callado, Callado e Almeida, com base nas teorias apresentadas, asseguram que o Conflito de agência existe no momento em que há uma disparidade sobre o que é melhor para a empresa, ou seja, o gestor ou sócios administradores defende seus interesses, que podem ser diferentes dos interesses do dono da empresa (CALLADO; CALLADO; ALMEIDA, 2013).

[...] esses problemas surgem devido às diferenças de motivação e objetivos, assimetria de informação e preferências de risco que existem entre os proprietários e os gestores[...] (CALLADO; CALLADO; ALMEIDA, 2013 apud JENSEN E MECKLING, 1976).

De acordo com os autores citados, a governança corporativa surgiu para agregar valores as empresas e diminuir os problemas de agencia em defesa dos interesses das instituições, definindo regras de boas práticas, que atenda às necessidades e objetivos dos proprietários bem como dos gerentes.

A partir dos conceitos de governança corporativa, que orientam quanto aos objetivos de sua criação, que são explicados pela descrição de sua origem, torna-se relevante apresentar os procedimentos e orientações para sua efetiva implantação.

## 1.2 PRINCÍPIOS BÁSICOS

A governança corporativa deve ser implantada nas organizações respeitando quatro princípios básicos, que segundo o IBCG são

**Transparência** - Mais do que a obrigação de informar é o desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. A adequada transparência resulta em um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações da empresa com terceiros. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à criação de valor.

**Equidade** - Caracteriza-se pelo tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas (stakeholders). Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis.

**Prestação de Contas (accountability)** - Os agentes de Governança devem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões.

**Responsabilidade Corporativa** - Os agentes de Governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando à sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações (BRASIL, 2014b).

Complementando a definição de cada princípio básico, apresentado pelo IBCG, os autores Whitaker e Ramos, apresentam, que a equidade indica que deve existir um tratamento justo e equânime entre todos os agentes de uma empresa, a transparência, baseia-se na confiança tanto no relacionamento interno dos agentes da empresa como no relacionamento com terceiros, as informações apresentadas devem ser satisfatórias para as partes interessadas, transparentes e sem ocultar informações relevantes para o melhor andamento dos negócios.

No que se refere a prestação de contas (accountability), mencionam que o relatório anual não deve apenas se limitar ao que é exigido por lei, as informações devem envolver a atividade da empresa em todos os aspectos, comparando os exercícios anteriores, ressaltando as suas justificativas que se destinam a um público diversificado. Deve existir prestação de contas da administração, assumindo a consequência de suas omissões e dos seus atos.

Para explicar a responsabilidade corporativa, os autores mencionam que a empresa deve estar preocupada não somente com os resultados, mas principalmente em ter responsabilidade pelos atos praticados sejam intencionais ou não, ou seja, se as decisões tomadas podem estar beneficiando ou prejudicando pessoas em relação aos demais (WHITAKER; RAMOS, 2010).

As organizações, ao planejarem a sua forma de governança corporativa, definem quais as suas principais bases de atuação, utilizando como referência os princípios básicos. A ilustração a seguir apresenta uma forma de divulgação da governança corporativa realizada pela empresa Braskem S.A,



Empresa de capital aberto, com atuação no mercado internacional, a Braskem possui ações listadas nas bolsas de valores de São Paulo (BMF&FBOVESPA), Nova York (NYSE) e no Latibex, seção latino-americana da Bolsa de Madri. Na BMF&Bovespa, a Braskem está listada no Nível 1 de Governança Corporativa e faz parte do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) desde a criação dessa carteira diferenciada de ações, em 2005.

**Princípios da governança corporativa na Braskem**



**Ilustração 1: Princípios da Governança Corporativa na Braskem**

A ilustração destaca os princípios de governança corporativa adotados na empresa e divulgados pela mesma em seu sítio na internet e que apresentam base principal três tópicos, que são a ética, a transparência e o respeito para com os clientes, integrantes, acionistas, fornecedores e todos os públicos com os quais a empresa se relaciona. Esta ilustração indica que a empresa está de acordo com os princípios básicos criados pelo IBCG.

Parece estranho que as boas práticas de governança e o cenário de forte regulação sejam resultantes de megafraudes e escândalos, porém, foram estes os fatores que, dentro de um cenário novo, promoveram a boa governança. Dentre as ações regulatórias a de maior dimensão foi a Lei Sarbanes-oxley aprovada em julho de 2002 pelo congresso dos Estados Unidos.

Andrade e Rossetti, ressaltam ainda que a lei Sarbanes-Oxley colocou em evidência a regulação da vida corporativa, apoiada nas boas práticas de governança, tendo como base os quatro valores enfatizados a duas décadas: “[...] **compliance**, conformidade legal, **accountability**, prestação responsável de contas, **disclosure**, mais transparência, **fairness**, senso de justiça.” (ANDRADE; ROSSETTI, 2007, p.183) [grifo do autor].

Conforme Gitman, a Lei Sarbanes-Oxley, conhecida como SOX tem o objetivo de afastar os conflitos de interesses e os problemas de divulgação, dentre algumas formas, por meio do monitoramento da contabilidade através de um conselho; processos de auditoria com controles e regulamentos mais rígidos; penalidades maiores para executivos culpados por praticarem fraude; divulgação contábil com maiores exigências, condutas éticas aplicadas aos diretores; objetivo fixado quanto a composição e estrutura dos conselhos de administração; entre outros.

Apesar de muitos acreditarem que a SOX tenha sido eficaz em seus objetivos, sua prática criou um encargo financeiro muito alto às organizações obrigadas a acatar suas exigências, empresas ainda recorrem a maneiras mais simples de atender à Lei, e aguardam que no futuro se torne um processo mais simples (GITMAN, 2013).

A Lei Sarbanes-Oxley de acordo com Mendonça et al, foi criada após escândalos envolvendo grandes companhias, escândalos que colocaram em dúvida a qualidade das práticas de governança corporativa adotadas pelas empresas.

Impõe rígidos parâmetros legais as empresas com ações negociadas no mercado de valores,

[...] seu conjunto de regras busca garantir: a criação de mecanismos confiáveis de auditoria e a criação de comitês para supervisionar suas atividades e assegurar maior independência na atuação da auditoria externa, de modo a mitigar riscos aos negócios, evitar fraudes e garantir transparência aos resultados contábeis das companhias (MENDONÇA et al, 2013, p.3-4).

De acordo com Nespolo, Dias e Milan, a lei Sarbanes-Oxley existe para certificar o processo de auditoria e segurança confiáveis, com o surgimento desta lei muitas empresas procurando garantir transparência nas demonstrações contábeis, adotaram as normas de governança corporativa. Com clareza estabelece o papel dos controles internos nas empresas, através do qual diretoria e conselho administrativo conseguem eficiência e eficácia das operações. Mas o principal objetivo desta lei é prevenir fraudes e conflitos de interesses através da independência dos órgãos societários e da autonomia do conselho de administração (NESPOLO; DIAS; MILAN, 2009).

Andrade e Rosetti, ressaltam as principais normas estabelecidas pela Lei SOX:

- a) Compliance: Código de ética adotado pelas corporações, para seus principais executivos; divulgação de informações, formas de andamento aos conflitos de interesse, cumprimento de regulamentos e leis; Adoção de um código de ética, e explicação no caso de não adoção; O código deverá ter divulgação aberta e ser entregue uma cópia a *Security Exchange Commission (SEC)*;
- b) Accountability: O executivo principal e o Diretor financeiro, respectivamente, devem comprovar que: os relatórios foram analisados e que não existem declarações falsas ou omissão de fatos relevantes; a posição financeira é adequadamente demonstrada; as deficiências significativas existentes nos controles internos, as evidências de fraudes ou mudanças significativas foram informadas aos auditores e ao comitê de auditoria; São responsáveis pela implantação, monitoramento e avaliação de processos e controles internos; Composição de um comitê de auditoria

que acompanhe os números da companhia e a atuação dos auditores, atendendo aos seguintes critérios: acompanhamento de pelo menos um especialista em finanças; conselho de administração composto por membros independentes não integrantes da direção executiva, sem remuneração extra por fazerem parte do comitê; aprovação dos serviços de auditoria; através de relatórios periódicos divulgar o resultado de seus trabalhos;

- c) Disclosure: no caso de mudanças acionárias o possuidor de informações privilegiadas seguirão as exigências da lei; o detentor de informações privilegiadas (insiders) terá prazo reduzido para comunicar a SEC, se existir alguma renegociação envolvendo valores da companhia; deverão ser divulgadas com celeridade as informações complementares dos relatórios exigidos por lei; Divulgar contingências não incluídas no balanço patrimonial; quaisquer informações relevantes que possam influenciar os negócios e resultados, que não tenham sido contabilizadas poderão ser exigidos em tempo real pela SEC;
- d) Fairness: O conselho de administração aprovará o salário do executivo principal; (stockoptions) uma forma de remuneração dos gestores, administradores, funcionários, por meio de contratos de compra de ações da própria empresa deverá ser aprovado pelos acionistas; aos diretores executivos é proibido empréstimos pessoais; se acontecer de a companhia retificar suas demonstrações financeiras por descumprimento as normas estabelecidas pela SEC, qualquer bônus ou lucro distribuído deverá ser devolvido; Limitação sobre negociações no processo de troca de administradores de fundos de investimento; determinação de penas para fraudes, as multas podem chegar a cinco milhões de dólares (US\$ 5 milhões) e a 20 anos de prisão (ANDRADE; ROSETTI, 2007).

As más práticas empresariais são decorrentes de fraudes,

[...] entendem-se por fraudes corporativas, a alteração, a destruição, a mutilação, a ocultação, e a falsificação de informações ou documentos, com a intenção de impedir, obstruir ou influenciar o conhecimento e a análise do desempenho e da situação dos negócios e da gestão (ANDRADE; ROSETTI, 2007, p. 185).

Os princípios de governança corporativa devem ser vistos com grande atenção pelas organizações, tendo como objetivo principal o retorno para os acionistas, através de um sistema equilibrado de decisões, construir modelos eficazes de gestão, fornecendo informações de qualidade alicerçado nas boas práticas, trazendo segurança para os negócios e menor exposição a riscos, criando valor e harmonia de interesses.

Entende-se através do estudo dos autores acima citados, que os princípios servem de referência para as empresas de capital aberto, podendo no entanto ser aplicados a qualquer empresa, tornando-se ferramenta útil para sua evolução e o aumento da eficiência econômica.

### 1.3 MELHORES PRÁTICAS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

Nespolo, Dias e Milan, comentam que a ampliação no mundo da utilização da governança corporativa, começou a criação de “Códigos de Melhores Práticas de Governança Corporativa”, iniciou-se em países com mercados de capitais mais desenvolvidos. No Brasil, fundou-se IBGC, cuja criação teve o objetivo:

[...] ser a principal referência nacional em Governança Corporativa; desenvolver e difundir os melhores conceitos e práticas no Brasil; contribuindo para o melhor desempenho das organizações e, conseqüentemente, para uma sociedade mais justa, responsável e transparente. (NESPOLO; DIAS; MILAN, 2009).

Nespolo, Dias e Milan destacam que o IBGC criou o Código Brasileiro das Melhores Práticas de Governança em maio de 1999, quando a Governança Corporativa era praticamente desconhecida no Brasil, este código tem a finalidade de orientar as sociedades, mostrando as melhores alternativas para maximizar seu desempenho, seu valor de mercado, auxiliar o acesso ao capital a custos mais baixos, corroborando para sua continuidade, criando equilíbrio maior entre acionistas e controladores (NESPOLO, DIAS E MILAN, 2009). O Código divide-se em seis capítulos: 1. propriedade; 2. conselho de administração; 3. Gestão; 4. auditoria independente; 5. conselho fiscal; 6. ética e conflitos de interesses:

Mudanças no ambiente organizacional brasileiro, como o renascimento do mercado de capitais, o aparecimento de empresas com capital disperso e difuso, fusões e aquisições de grandes companhias, reveses empresariais de veteranas e novatas e a crise econômica mundial. Conjunto de fatores que trouxeram à tona algumas fragilidades das organizações e de seus sistemas de governança, reforçando a necessidade da real adoção das boas práticas de Governança Corporativa. É em meio a este cenário que teve origem novo processo de revisão do *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa* do IBGC cujo resultado culminou com o lançamento de sua quarta versão, ocorrido no mês de setembro de 2009[...]A evolução do conteúdo do Código reflete as constantes discussões e o aprofundamento dos temas ligados à Governança Corporativa, motivo que faz deste documento referência nacional em conduta de gestão empresarial, e referência nas escolas de negócios (BRASIL, 2014c).

O IBGC, em seu código de boas práticas explica seus capítulos, conforme apresentada por Nespolo, Dias e Milan, da seguinte forma:

- a) **Propriedade:** A proporção do capital social faz de cada sócio um proprietário da organização. O direito ao voto representa um poder político, que deve estar em harmonia com o direito econômico, sem exceções para que não ocorram desalinhamento de interesses, gerando vantagens e desvantagens para alguns sócios. A organização deve definir com clareza como os controladores exercem o poder político, se através de quem detém a maior parte das ações ou de outros mecanismos;
- b) **Conselho de Administração:** órgão colegiado que define o posicionamento estratégico da organização, componente essencial do sistema de governança corporativa, pois representa a ligação entre a propriedade e a gestão, deve prestar contas aos sócios já que recebe poderes dos mesmos para defender o melhor interesse da organização sendo está a sua principal missão. Os comitês são órgãos acessórios do conselho de administração;
- c) **Gestão:** a gestão da organização é responsabilidade do diretor-presidente que é o responsável pela organização e coordenação da diretoria, cabendo a ele a indicação dos diretores, e a proposta de remuneração destes para aprovação do conselho de administração. Em conjunto presidente e diretores, devem proporcionar, através de uma linguagem simples e uma estratégia de comunicação, a transparência (disclosure) das informações

de interesse dos diversos públicos, que podem ser indivíduos ou entidades que direta ou indiretamente assumiram algum tipo de risco relacionado com a atividade da organização;

- d) Auditoria Independente: As informações das demonstrações financeiras, devem ser auditadas por auditoria independente, que possui atribuição de verificar se nas demonstrações financeiras, está refletida a realidade da sociedade. Especificamente avaliação e revisão dos controles internos da organização, resultando em relatório com recomendações sobre os controles internos, manifestar o seu parecer de forma clara;
- e) Conselho Fiscal: sua instalação se dá a pedido de um ou um grupo de sócios, tem a finalidade de agregar valor à organização como um controle independente para os sócios. Possuem poder de ação individual apesar de serem colegiados;
- f) Conduta e Conflito de Interesses: A organização terá um código de conduta que defina responsabilidades, comprometendo funcionários e administradores, deve ser realizado pela diretoria considerando os princípios e políticas definidos pelo conselho de administração, abrangendo a todos que de alguma forma possuem interesses na organização (BRASIL, 2014d).

Atendendo a sua finalidade, o artigo expos através da bibliografia dos autores citados a origem, conceito e finalidade da governança corporativa, que se originou através de escândalos resultou na criação de uma lei que tem a finalidade de proteger os acionistas e investidores das organizações, apresentando também os princípios que norteiam as empresas na definição do modelo de governança que melhor atenda os objetivos das empresas e seus acionistas, por meio das melhores práticas de governança corporativa.

## CONCLUSÃO

A contribuição da contabilidade no processo de tomada de decisão das empresas é a cada dia mais incontestável, pois através de suas demonstrações é capaz de avaliar a necessidade de cada usuário a partir das diversas informações

disponíveis, definindo com clareza e simplicidade a relevância de cada fato e informação.

A governança corporativa surgiu para regular o mercado de capitais e proporcionar aos proprietários uma segurança maior para seu investimento, minimizando os problemas decorrente dos conflitos de interesses, destacando-se por incluir dentre seus princípios básicos, a observância às exigências da lei para comunicar as partes interessadas informações relevantes que possam influenciar nas decisões, de acordo com seus interesses, gerando desta forma um clima de confiança e clareza, prevalecendo o tratamento igualitário entre todos os envolvidos, demonstrando a existência de responsabilidade e comprometimento nos atos praticados, primando pela longevidade da organização.

O mundo corporativo está aderindo mundialmente as boas práticas pois torna-se necessário devido a expansão do mundo globalizado, as leis criadas estabelecem controles internos que visam garantir a transparência e a integridade das demonstrações formando assim uma sociedade mais justa.

Conclui-se portanto, com base no referencial apresentado, que a utilização dos preceitos da governança corporativa contribui significativamente para a maximização do desempenho das organizações, reduzindo o risco dos investimentos, oportunizando a manutenção e expansão dos negócios.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Adriana; ROSSETI, José Paschoal. **Governança corporativa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BRASIL. INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA: Governança - **Governança Corporativa**. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18161>>. Acesso em: 22 abr. 2014a

\_\_\_\_\_. INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA: Governança - **Origens da governança**. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18166>>. Acesso em: 22 abr. 2014b

\_\_\_\_\_. INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA: Governança - **Código de Melhores Práticas**. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/CodigoMelhoresPraticas.aspx>>. Acesso em: 17 mai. 2014c

\_\_\_\_\_. **INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA:**

Publicações - **Código de Melhores Práticas**. Disponível em:

<<http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18180>>. Acesso em: 27 mai. 2014d

CALLADO, Antonio André Cunha; CALLADO, Aldo Leonardo Cunha e ALMEIDA, Moises Araujo. **Práticas de governança corporativa:** uma investigação no âmbito de empresas do setor de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC).

Disponível em: <<http://seer4.fapa.com.br/index.php/arquivo/article/view/280/141>>.

Acesso em: 16 mai. 2014.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 12. ed. 4. reimpr. São Paulo: Pearson, 2013.

MENDONÇA, Mark Miranda de, et al. O impacto da Lei Sarbanes-Oxley (SOX) na qualidade do lucro das empresas brasileiras que emitiram ADRs. **Revista Contabilidade & Finanças**, USP, São Paulo, v. 21, n. 52, janeiro/abril 2010.

Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rcf/v21n52/v21n52a04.pdf>>. Acesso em: 17 mai. 2014.

NESPOLO, Daniele; DIAS, Deise Taiana de Ávilae MILAN, Gabriel Sperandio. **Uma revisão bibliográfica sobre a relação entre a auditoria e a governança corporativa**. Disponível em:

<<http://ojs.fsg.br/index.php/global/article/viewFile/538/430>>. Acesso em: 16 mai. 2014.

SANTOS, Marcos Lamonier Almeida. **Governança corporativa:** iniciativas da empresa, segurança do investidor. Trabalho de conclusão de curso – TCC, Campina Grande – PB, 2012.

SANTOS, Paulo Sergio Almeida, ALMEIDA, Dalci Mendes, BEZERRA, Francisco Antônio. Grau de *disclosure* voluntário e nível de governança corporativa no caso das companhias brasileiras de capital aberto: um estudo de relação. **Revista De Administração e Contabilidade**, Faculdade Anísio Teixeira (FAT), Feira de Santana - BA, v. 5, n. 1, p.04-21, 2013,.

WHITAKER, Maria do Carmo e RAMOS, José Maria Rodriguez. Ética e as linhas mestras do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Revista Estratégica**, v. 9. junho. 2010. Disponível em:

<<http://estrategica.fAAP.br/ojs/index.php/estrategica/article/download/21/19>>. Acesso em: 17 mai. 2014.

## O PROCESSO DE FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO

Denise Felber<sup>1</sup>  
Daniela Balkau<sup>2</sup>  
Ronaldo Fagundes Costa<sup>3</sup>

### RESUMO

Este trabalho apresenta como objetivo principal estudar a importância da fidelização de clientes pelas instituições de ensino. Para elaborar o estudo foi preciso desenvolver alguns tópicos como: relacionamento com o cliente; satisfação, valor e fidelidade do cliente; desenvolvimento de uma comunicação eficaz; os 4P's e a fidelização de clientes; canais de marketing e redes de valor e manutenção e retenção de clientes. Para desenvolver os tópicos seguiu-se as linhas de pensamento de autores como: Marcos Cobra, Sergio Faria Sandra Baruchi, Martha Gabriel, Philip Kotler e Silvana Goulart Machado Rosa. Elaborado por meio de pesquisa bibliográfica e estudo de caso, procura também trazer considerações para que as Instituições de Ensino possam sentir-se estimuladas a avaliar suas deficiências e reconhecer a importância do uso das ferramentas de comunicação e de fidelização de clientes em seus serviços.

Palavras-chave: fidelização; clientes; relacionamento.

### ABSTRACT

This work has as main objective to study the importance of customer loyalty by educational institutions. To prepare the study was necessary to develop some topics such as customer relationship; satisfaction, value and customer loyalty; development of effective communication; the 4P's and customer loyalty; marketing channels and networks of value, maintenance and customer retention. To develop the topics followed the lines of thought of authors like: Marcos Cobra, Sergio Faria Sandra Baruchi, Martha Gabriel, Philip Kotler and Silvana Goulart Machado Rosa. Prepared by means of literature and case study also seeks to bring considerations so that education institutions can feel encouraged to evaluate their disabilities and recognize

<sup>1</sup> Mestranda em Ensino Científico e Tecnológico pela URI, Professora do curso de Gestão da TI da FEMA, e-mail: denise@fema.com.br, (Faculdade Integrada Machado de Assis - FEMA, R. Santos Dumont, 820, Santa Rosa RS, e-mail: fema@fema.com.br).

<sup>2</sup> Comunicação Social – Habilitação em Jornalismo pela UFSM/CESNORS, Aluna da Pós-Graduação MBA Gestão de Marketing, e-mail: daniela@fema.com.br, (Faculdade Integrada Machado de Assis - FEMA, R. Santos Dumont, 820, Santa Rosa RS, e-mail: fema@fema.com.br).

<sup>3</sup> Gestor da Tecnologia de Recurso Humanos pela Unopar, Aluno da Pós-Graduação MBA Gestão de Marketing, e-mail: ronaldo@fema.com.br, (Faculdade Integrada Machado de Assis - FEMA, R. Santos Dumont, 820, Santa Rosa RS, e-mail: fema@fema.com.br).

the importance of the use of communication tools and customer loyalty in your services.

Keywords: loyalty; customers; relationship.

## INTRODUÇÃO

Atualmente, a fidelização de clientes é um diferencial competitivo nas organizações, principalmente em Instituições de Ensino, e com algumas análises como: estudar serviços com profundidade, analisar os riscos da concorrência, estudar clientes, suas preferências e características específicas, conhecer veículos de comunicação atuais e projetar futuros usos para eles, definir metas a serem alcançadas, controlar e incentivar a equipe que atua na empresa, desenvolver indicadores para atingir as metas, estruturar economicamente as ações são alguns dos fatores relevantes que compõe o planejamento de marketing e, conseqüentemente, do processo de fidelização dos clientes, alcançando dessa maneira resultados empresariais esperados.

Uma instituição orientada para a comunicação e fidelização de clientes tem como foco a determinação das necessidades e os desejos destes, para satisfazê-lo através de programas e serviços apropriados e viáveis.

Com o processo de fidelização, a organização conhecedora do mercado que está inserida, poderá melhorar seus índices atuais para adquirir mais espaço e conseqüentemente se tornar mais lucrativa e mais próxima de seus consumidores. Atualmente, as Instituições de Ensino enfrentam à mudança no perfil de seus clientes que estão cada vez mais exigentes e conscientes, os quais buscam a qualidade também no ensino, fazendo com que essas organizações percebam a importância da busca constante da qualidade e da utilização das ferramentas corretas em seus projetos comunicacionais e educacionais.

## 1 RELACIONAMENTO COM O CLIENTE

Com tantas mudanças tecnológicas e o fácil acesso à internet que possibilita vários tipos de ferramentas de divulgação da marca, produtos, serviços,

propaganda, promoção e marketing, abrem-se novos canais de comunicação, novas formas de conquista e fidelização de clientes. Segundo Kotler e Keller (2006, p. 150) "[...] as empresas estão abandonando o perdulário marketing de massa e optando por um marketing mais preciso, desenvolvido para criar um relacionamento sólido com o cliente." (KOTLER; KELLER, 2006, p. 150).

Para Oliveira o relacionamento com o cliente envolve três aspectos: estratégias, pessoas e softwares. As pessoas são as principais responsáveis pela realização das estratégias e o software vem para auxiliar na coleta de dados que vão se tornar informações úteis para as estratégias (OLIVEIRA, 2000).

Conforme Oliveira entre os princípios do relacionamento com os clientes encontramos o respeito, a relação de aprendizado, a retenção dos clientes, a superação das expectativas, o encantamento e a personalização (OLIVEIRA, 2000). Para Kotler e Keller,

[...] trata-se do gerenciamento cuidados das informações detalhadas de cada cliente e de todos os 'pontos de contato' com ele, a fim de maximizar sua fidelidade. Pro ponto de contato com o cliente, entende-se qualquer ocasião em que o cliente tem contato com a marca ou o produto - isso inclui desde uma experiência em si até uma comunicação pessoal ou de massa, ou mesmo uma observação casual[...] Com base no que sabe sobre cada um deles, as empresas podem customizar seus produtos, serviços, propagandas, mensagens e mídia. (KOTLER; KELLER, 2006, p. 151).

O principal objetivo de manter um bom relacionamento com o cliente é agregar valor aos produtos e serviços, satisfazendo as necessidades dos consumidores. A empresa deve buscar maneiras de conquistar e manter um relacionamento contínuo com seus clientes. É preciso que ambas as partes sejam beneficiadas, e o cliente também tenha a oportunidade de solicitar o que deseja. Para ter o cliente como parceiro é preciso deixá-lo participar do negócio, satisfazendo suas preferências e estabelecendo uma boa comunicação. Conforme Gabriel "[...] o modo como nos relacionamos uns com os outros e com instituições e empresas tem mudado sensivelmente e impactado praticamente todos os aspectos de nossa vida." (GABRIEL, 2010, p. 84).

Segundo Rosa, "[...] o cliente está cada vez mais exigente, quer qualidade, bom atendimento, encantamento. Quer parceria, velocidade nas informações,

comprometimento e acima de tudo preços compatíveis e justos.” (ROSA, 2004, p. 11). Para que as expectativas do consumidor sejam atingidas, a empresa conta com vários canais de contato, como telefone e internet. A escolha da ferramenta adequada permite que a empresa conte com informações mais precisas, como um software de CRM.

## **2 CRM - GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM CLIENTE**

O CRM (Gestão de Relacionamento com o Cliente) é uma ferramenta usada pelas empresas para auxiliar no relacionamento e processo de fidelização de clientes. Segundo Oliveira “CRM é o mais recente conceito na evolução de ferramentas capazes de fazer a diferença na disputa implacável entre as empresas por mais competitividade nos negócios e no seu relacionamento com os clientes.” (OLIVEIRA, 2000, p. 24)

O CRM é usado para determinar as estratégias do negócio com foco no cliente, juntando a maior quantidade possível de informações sobre ele, visando gerar aproximação a longo prazo através de fidelização. Para Oliveira,

[...] CRM objetiva criar o melhor relacionamento possível com o cliente, em todo ciclo de vida do cliente com a empresa, e não apenas na venda. Não é em absoluto uma ideia nova, uma vez que todas as empresas sempre pretenderam criar um bom relacionamento com seus clientes. Mas, o que está despertando tanto o interesse atualmente é a disponibilização das tecnologias que facilitam essa atividade. (OLIVEIRA, 2000, p. 23).

Com a globalização e o aumento da concorrência, as empresas têm buscado investir na satisfação dos seus clientes, procurando a melhor maneira de manter o relacionamento e criando vantagens competitivas. É preciso manter os clientes satisfeitos, pois torna-se mais caro conseguir um novo cliente do que mantê-lo. O CRM é um sistema que permite total interação com os clientes, colocando-o como centro dos negócios, para atender suas necessidades.

Segundo Kotler, a gestão de relacionamento com o cliente “[...] trata do gerenciamento cuidadoso das informações detalhadas sobre cada cliente e de todos os ‘pontos de contato’ com ele, a fim de maximizar sua fidelidade.” (KOTLER, 2012, p.142). Do ponto de vista tecnológico essa ferramenta é utilizada para coletar os

dados dos clientes, armazená-los e facilitar cruzamentos desses dados que serão usados para o desenvolvimento de ações como: desenvolver relações mais próximas com o cliente, fechar vendas de modo mais eficaz e desenvolver campanhas de marketing específicas.

O CRM é um software que integra os módulos de automação de vendas, gerência de vendas, serviço de atendimento e suporte ao cliente que possibilita traçar estratégias de negócios voltadas para antecipação das necessidades dos clientes da uma empresa. Para Mazza, “[...] quando adotamos uma estratégia de CRM, conhecemos o comportamento de compra e a atitude de um consumidor.” (MAZZA, 2009, p.10). Isso torna possível descobrir seus desejos, necessidades, conhecer seu perfil, proporcionar retorno e valor e satisfação, por fim, resultando no processo de fidelização.

## 2.1 SATISFAÇÃO, VALOR E FIDELIDADE DO CLIENTE

Diante da grande concorrência enfrentada pelas empresas, o foco no cliente, a preocupação com sua satisfação e o retorno de valor são os grandes diferenciais que diferenciam as organizações umas das outras. Segundo Kotler e Keller “[...] empresas centradas nos clientes são capazes de construir clientes, não apenas produtos, e são hábeis em engenharia de mercados, não apenas em engenharia de produtos.” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 138).

O fator fundamental para o sucesso de qualquer organização é o cliente. Ele deve ser valorizado como peça essencial, para assim, estender essa valorização proporcionando um atendimento qualificado:

O cliente deve ser a principal preocupação da empresa: após o contato ou negócio realizado, ele deve ter a clara percepção que está levando algo mais que material, algo que tenha valor intangível e que poderá realmente encantá-lo, ou seja, ele se sentiu valorizado ao fazer negócios com a organização. (PIZZINATTO, 2005, p 38).

Com o rápido crescimento da internet, o acesso as informações de todo o tipo e a facilidade na comunicação ou realização de compras através da web, os consumidores esperam que a empresa se conecte a eles, buscando satisfazê-los e

encantá-los. Kotler e Keller acreditam que, diante das inúmeras ferramentas para verificar as informações que a empresa disponibiliza e da busca por melhores alternativas, o cliente avalia a oferta que proporciona maior valor:

Os clientes procuram sempre maximizar o valor, dentro dos limites impostos pelos custos envolvidos na procura e pelas limitações de conhecimento, mobilidade e renda. Eles formam uma expectativa de valor e agem com base nela [...]. A probabilidade de satisfação e repetição da compra depende de a oferta atender ou não a essa expectativa de valor. (KOTLER; KELLER, 2006, p. 139).

Desta forma, o consumidor assume os custos para aproveitar os benefícios do produto ou serviço que está adquirindo. Entre eles, os mais valorizados são a confiabilidade, durabilidade, desempenho e valor de revenda. Há ainda os chamados serviços incluídos como entrega, treinamento, manutenção e melhor atendimento. Esses valores são reunidos em quatro fontes: produto, serviço, pessoal e imagem, que juntos permitem que o cliente escolha a melhor opção (KOTLER; KELLER, 2006).

A principal preocupação das empresas que atuam neste mercado que está em crescimento constantemente está em identificar quais são as necessidades e os desejos mais profundos dos consumidores, ou seja, alcançar a sua total satisfação:

A satisfação do comprador após a realização da compra depende do desempenho da oferta em relação às suas expectativas. De modo geral, satisfação é a sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação entre o desempenho (ou resultado) percebido de um produto e as expectativas do comprador. Se o desempenho não alcançar as expectativas, o cliente ficará insatisfeito. Se alcançá-las, ele ficará satisfeito. Se o desempenho for além das expectativas o cliente ficará altamente satisfeito ou encantado. (KOTLER; KELLER, 2006, p. 142).

Embora o foco principal da empresa seja o cliente, criar um alto nível de satisfação não é sua meta principal. O cliente vai adquirir um produto ou serviço disponibilizado pela organização, desde que a mesma atenda seus objetivos ou necessidades. A satisfação é consequência do valor percebido pelo cliente, e estes são fatores chaves para que ele permaneça fiel a empresa por mais tempo. Segundo Kotler e Keller,

[...] um cliente altamente satisfeito permanece fiel por mais tempo, compra mais à medida que a empresa lança produtos ou aperfeiçoa aqueles existentes, fala bem da empresa e de seus produtos, dá menos atenção a marcas e propagandas concorrentes e é menos sensível a preço. Além disso, sugere ideias sobre produtos ou serviços e custa menos para ser atendido do que um cliente novo, uma vez que as transações já se tornaram rotineiras. (KOTLER; KELLER, 2006, p. 144).

É necessário que o cliente receba um bom atendimento e a empresa esteja preocupada com a figura do macro ambiente, políticas, variáveis culturais, econômicas, tecnológicas, que são relevantes para que os clientes já conquistados mantenham-se fiéis a organização.

Baseado nisto é importante que todos os colaboradores da organização tenham conhecimento da importância que o cliente tem, estar atento aos sinais que ele envia, como também medir a satisfação constantemente, para assim suprir suas necessidades e conquistá-los. Para Kotler e Keller existem vários métodos para medir a satisfação do cliente:

Levantamento periódicos, por exemplo, podem monitorá-la diretamente. É possível também fazer perguntas adicionais aos entrevistados para medir a intenção de recompra e a probabilidade ou a disposição de recomendar a empresa ou a marca para os outros. [...] As empresas podem ainda monitorar o índice de clientes e contatar aqueles que pararam de comprar ou que mudaram para outro fornecedor para saber o motivo. Finalmente, elas podem contratar compradores misteriosos para passar por compradores potenciais e reportar os pontos fortes e fracos experimentados na compra dos produtos da empresa e dos concorrentes. (KOTLER; KELLER, 2006, p. 144).

É preciso, por fim, monitorar o desempenho da concorrência, uma vez que

“[...] é importante medir o grau de satisfação do cliente da empresa em relação aos clientes de empresas concorrentes. Essa é a hora da verdade: os clientes da empresa podem estar satisfeitos, mas os clientes da concorrência estão muito mais satisfeitos.” (COBRA, 2005, p. 381).

Assim, no processo de fidelização, é necessário que a empresa permaneça centrada no cliente, visando sua satisfação e valor percebido. Portanto, para cada venda, a organização deve levar em conta o perfil do consumidor e tentar atender suas futuras necessidades, tendo como meta o desenvolvimento de uma comunicação eficaz.

## 2.2 O DESENVOLVIMENTO DE UMA COMUNICAÇÃO EFICAZ

Hoje, os clientes buscam a satisfação de suas expectativas em relação aos produtos ou serviços oferecidos pela empresa, o que pode ocorrer através de algumas vantagens, como rapidez na entrega, qualidade dos produtos e formas de pagamento conforme suas condições. Isso só é alcançado através de uma comunicação eficaz entre empresa e consumidor.

Segundo Kotler e Keller (2012) para que ocorra o desenvolvimento organizacional é necessário identificar possíveis compradores, usuários atuais, pessoas que decidem ou influenciam as compras, indivíduos, grupos, públicos específicos ou público geral, variáveis geográficas, comportamentais, psicográficas, dentre outras.

Diante da dimensão da competitividade com serviços e produtos semelhantes aos de outras empresas, é importante tornar o Público-Alvo um cliente fiel. Isso pode ser alcançado ao identificar fatores-chave de sucesso para estas relações elementares, para a empresa consolidar sua estrutura de operação onde o cliente deve passar por um processo de encantamento. Na realidade encantar o cliente é uma tarefa difícil de trabalhar por completo, requerendo empenho de toda a empresa. (KOTLER; KELLER, 2012).

A melhor maneira para a retenção de clientes é através do marketing de relacionamento. Conforme afirma Gordon,

[...] o marketing de relacionamento se concentra nos processos e no que for necessário para aprimorar o relacionamento com o cliente, não apenas nos envolvimento de linha de frente com ele. O marketing de relacionamento reconhece que os tradicionais 4Ps do marketing – produto, promoção, preço e praça – mudam fundamentalmente em um mundo no qual a tecnologia pode customizar em massa todos esses aspectos em praticamente infinitas variações intimamente ligadas aos custos de marketing de massa. No mundo digital, os clientes são importantes individualmente e assim atendidos, com produtos personalizados e customizados em massa, processos de serviços e de comunicações. (GORDON, 1998, p.44).

As empresas que antes concentravam seus esforços para conquistar novos clientes estão mudando o foco para manter os clientes atuais. Com o marketing de

relacionamento os profissionais buscam conhecer as necessidades e desejos dos seus clientes para satisfazer seus objetivos.

Segundo Kotler e Keller existem metodologias que as organizações podem utilizar para monitorar a satisfação dos clientes, que são:

- a) Sistema de reclamações e sugestão: formulários ou caixas de sugestões nas quais os clientes colocam suas opiniões;
- b) Pesquisa sobre satisfação dos clientes: consiste na realização de pesquisas periódicas;
- c) Compra fantasma: é um processo de contratar pessoas para passar por clientes e após relatarem suas experiências de compra;
- d) Análise do cliente perdido: entrar em contato com o cliente perdido sobre os possíveis problemas encontrados e apurar as causas. (KOTLER; KELLER, 2012)

A comunicação eficaz visa a satisfação dos clientes, que nada mais é que o desempenho percebido e as expectativas superadas em relação ao produto. O cliente se satisfaz quando o produto adquirido supera suas necessidades e expectativas, e que lhe proporcione prazer pela aquisição:

[...] o consumidor é caracterizado por receber estímulos das mais variadas fontes e formas no pedido em que ele está aberto a possibilidade de comprar. Apesar de muitos desses estímulos serem provocados pelas organizações para que seus produtos sejam adquiridos, o comprador não necessariamente realiza o ato da compra ao primeiro estímulo recebido. (GOBE, 2002, p.112).

Para que as organizações mantenham seus clientes, é necessário que elas não percam o contato com os mesmos e estejam atentas as sugestões e reclamações para melhor atender ou prestar serviços.

Existem diversas ferramentas que são utilizadas pelas organizações para melhor o desempenho no mercado e o relacionamento com os clientes. A mais popular é conhecido como 4Ps ou Mix de Marketing, que são definidos como Produto, Preço, Promoção e Praça (distribuição).

### **3 OS 4P'S E A FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES**

A empresa que está preocupada em atender bem e cumprir à expectativa de seus clientes agrega ferramentas de marketing para obter bons resultados. Dentre essas ferramentas encontramos o chamado Composto de Marketing ou 4P's formado pelos elementos: produto, preço, praça e promoção. Podemos citar ainda um quinto elemento, considerado não só o mais importante, como também, o elo entre todos os demais, conhecido como pessoas.

Bernardino et.al. esclarece que os 4P's são:

[...] um conjunto de variáveis controláveis que a empresa pode utilizar para satisfazer as necessidades dos consumidores e influenciar lhes as decisões de compra. Na realidade, o composto de marketing representa uma lista de possibilidades que estão ao alcance do profissional de marketing, para que ele planeje e execute as ações da empresa. (BERNARDINO et.al., 2008, p. 79).

O primeiro dos 4P's é conhecido como produto. Para Kotler e Keller, “[...] a base de qualquer negócio é o produto ou a oferta.” (KOTLER; KELLER, 2006, p.129). O produto deve ter em sua essência características que aumentem os benefícios e reduzam os custos, diferenciais que influenciam incentivando a compra e conseqüentemente o consumo do produto.

Para Urdan e Urdan o sucesso do produto depende de satisfazer a necessidades e desejos dos consumidores que possuem gostos diferenciados (URDAN; URDAN, 2006). Com uma linha extensa de produtos, a empresa se ajusta melhor às necessidades dos consumidores, ampliando a participação de mercado.

O segundo dos 4P's é a promoção, método desenvolvido para influenciar o consumidor na compra do produto ofertado. Kotler e Keller definem o Mix de Promoção como a “[...] combinação específica de ferramentas de propaganda, venda pessoal, promoção de vendas e relações públicas que a empresa utiliza para perseguir seus objetivos de propaganda e marketing.” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 229).

O terceiro elemento é o preço, moeda cobrada por determinados produtos ou serviços ofertados aos consumidores. Segundo Cobra, “[...] a estratégia de marketing de qualquer empresa associa-se sempre ao preço. Um produto de baixa

qualidade, baixo esforço promocional, deve ter sempre preço baixo, a menos que a demanda esteja reprimida.” (COBRA, 1997, p. 236). A empresa pode trabalhar com o fator desconto, prática comum usada pelos vendedores para finalizar a compra.

O último elemento é chamado de praça, ou ainda ponto de venda e distribuição, e é o elo de ligação entre o fabricante e o consumidor final. Para Cobra:

A distribuição precisa levar o produto certo ao lugar certo através dos canais de distribuição adequados, com uma cobertura que não deixe faltar produto em nenhum mercado importante, localizando para isso fabricas depósitos, distribuidores e dispondo ainda de um inventário de estoques para suprir as necessidades de consumo através de recursos de transporte convenientes. (COBRA,1992, p.44).

Fatores como entrega rápida com o produto em bom estado, o que depende da forma de armazenamento e conservação, são diferenciais para o consumidor escolher entre a empresa e seu concorrente.

Quando falamos em instituições de ensino devemos levar em conta, ainda, os 4C's (Cliente, Custo, Conveniência e Comunicação). Os 4 P's do Marketing criados por Philip Kotler (Produto, Preço, Praça, Promoção) tem relação com a visão da organização sobre o mercado em que se atua. Os 4C's do marketing se relacionam com a visão que os clientes possuem sobre os produtos e cada "C" possui um correspondente "P".

O fator fundamental para o sucesso de qualquer organização é o cliente. De acordo com Pizzinatto:

O cliente deve ser a principal preocupação da empresa: após o contato ou negócio realizado, ele deve ter a clara percepção que está levando algo mais que material, algo que tenha valor intangível e que poderá realmente encantá-lo, ou seja, ele se sentiu valorizado ao fazer negócios com a organização. (PIZZINATTO, 2005, p. 38).

O cliente é quem vai adquirir um bem, utilizar o produto ou serviço disponibilizado pela organização, desde que a mesma atenda seus objetivos ou necessidades.

O segundo "C" refere-se a custo (para o cliente). De acordo com Churchill (2000), a combinação de todos os custos que os clientes podem ter na compra de produtos e serviços são chamados “custos de transação”. Estes custos podem ser

monetários (quantidade de dinheiro que os clientes pagam para receber produtos e serviços), temporais (tempo gasto comprando produtos e serviços, tais como o tempo até o local de compra, o tempo em filas ou aguardando uma vaga no estacionamento), psicológicos (energia e tensão mental envolvidas em fazer compras e aceitar os riscos dos produtos) e comportamentais (energia física que os clientes despendem para comprar produtos e serviços).

A Conveniência, refere-se ao que, na concepção dos 4 P's, chamamos de praça, ou seja, a localização e disponibilização dos produtos ou serviços. Pensando no consumidor, a empresa deve levar em conta que o ponto comercial exerce influência no desempenho das vendas, uma vez que interfere diretamente na comodidade e na facilidade ou praticidade do cliente ao realizar suas compras. O ponto de acesso é um diferencial que podem aumentar as vantagens competitivas de uma empresa ou produto frente aos concorrentes (CHURCHILL, 2000).

Por fim, o último dos 4C's refere-se a comunicação e está ligando ao item promoção. Para Faria e Baruchi, "[...] além da propaganda e da publicidade deve-se divulgar todas as ações realizadas no sentido de se trabalhar com os outros 3 C's, de maneira efetiva aos clientes, lembrando que 'efetiva' significa com eficiência, eficácia e qualidade." (FARIA; BARUCHI, 2012, p. 09). Para que ocorra a comunicação deve ocorrer interatividade, ou seja, o cliente além de ouvir e ler deve ter a opção de responder, questionar e até mesmo criticar através de caixa de sugestões e telefone, por exemplo.

O principal objetivo do marketing e suas ferramentas é agregar valor aos produtos e serviços, satisfazendo as necessidades dos consumidores e tornando-se um meio de comunicação importante entre a empresa e seus clientes. Através dos processos de marketing a organização cria estratégias de produtos, distribuição e negociação para atingir os resultados de satisfação e fidelização de clientes, trazendo o reconhecimento da marca no mercado.

O marketing cria novas formas de atrair e fidelizar clientes, diversificando as formas de comunicação e publicidade e transformando as relações com os consumidores em redes de valor.

#### **4 CANAIS DE MARKETING E REDES DE VALOR**

Segundo Milan, o valor é o principal esteio que sustenta os relacionamentos existentes entre uma empresa e seus clientes, pois tem como função representar aquilo que o cliente atende, em um dado momento, como valioso para o início e para a manutenção de um relacionamento duradouro com um fornecedor específico no decorrer de sua vida útil de compra ou de consumo (MILAN, 2006).

Dessa maneira, não faz mais sentido realizar pesquisas de massa utilizando metodologias do passado. Para Rosa:

É preciso recorrer a outros recursos, como, por exemplo, a mídia eletrônica, para perguntar aos consumidores (individualmente) quais são as suas necessidades, o que eles realmente querem. E não apenas em relação aos produtos, serviços e experiências, mas a sua vida, ao seu trabalho e sua família. Com essas informações teremos condições de oferecer valores importantes a eles. (ROSA, 2004, p. 56).

Tudo deve estar integrado e atrelado ao bom atendimento aos clientes, a fim de melhorar a qualidade na prestação dos serviços (ROSA, 2004). No entanto,

[...] é importante entender que o ato de compra está cada vez mais dividido em dois. De um lado, o ato de adquirir produtos genéricos, pelos quais os consumidores querem pagar o mínimo possível. Do outro lado, se as empresas transformarem as suas ofertas em “experiências agradáveis” as pessoas passarão a querer experienciá-las, importando menos o preço pago por elas. (ROSA, 2004, p. 56).

Rosa faz as seguintes recomendações:

- a) O cliente nem sempre tem razão;
- b) O cliente nunca está completamente errado;
- c) O cliente merece o melhor, independente da hora, do dia ou mês e ano que tenha nos procurado;
- d) O cliente merece o melhor, independente do seu treinamento, filosofia ou qualquer outra atividade corporativa;
- e) Não transfira o problema a terceiros – resolva.
- f) Nunca esteja ocupado demais para seus clientes, nem dificulte fazer negócios com você e sua empresa;

- g) Funcionários também são clientes;
- h) Se sua empresa usar tecnologia, faça com que a mesma seja “amigável”;
- i) Prometa o que você pode prometer e cumpra o que prometeu;
- j) Mostre-se feliz e satisfeito com o seu cliente, sempre;
- k) O que é privado, é privado;
- l) Esteja sempre um passo à frente do cliente, pensando e agindo com atitude de quem quer realmente resolver problemas e encantar seus clientes. (ROSA, 2004)

Outro fator importante que precisamos observar é que quase tudo que o cliente precisa, em termos de produtos e serviços, está disponível pela internet. Logo, é necessário oferecer à ele mais do que ele procura. Rosa orienta os varejistas a pôr em seus negócios experiências agradáveis em cena. Além de encontrar um tema agradável e atraente, “[...] o varejo precisa saber quais características contribuirão para fortalecê-lo, inclusive a arquitetura, decoração, ambiente e, principalmente, pessoas do atendimento, como irão receber o seu cliente. Isto significa dizer: Valor = Atenção = Retenção.” (ROSA, 2004, p. 57).

Consequente a isso, a empresa precisa conscientizar todos os seus colaboradores que, ao realizarem o pós-vendas, na realidade estarão fazendo uma pré-venda de uma futura compra do cliente. Assim, terá, a cada ação, uma maximização de resultados (ROSA, 2004).

O valor que é transmitido pela empresa a seus clientes resulta na manutenção e retenção destes, de forma a trabalhar a fidelização a longo prazo.

## **5 MANUTENÇÃO E RETENÇÃO DE CLIENTES**

A retenção de clientes é um dos objetivos essenciais do marketing de relacionamento. Segundo estudiosos, um dos grandes desafios para as empresas é o de reconhecer os clientes, e conseguir mostrar para eles o quanto a empresa os estima, em função de terem preferido a sua empresa em detrimento a algum outro concorrente (MILAN, 2006).

Ainda segundo Milan, com o aumento da competitividade no mercado, pode-se considerar que a retenção de clientes é fundamental para o negócio. Logo, o desafio maior passa a ser o reconhecimento desses clientes, mostrando a eles o quanto a empresa os estima por terem lhe conferido sua preferência (MILAN, 2006). A retenção de clientes é tida como um importante composto para a consolidação da participação de mercado da empresa, sendo direcionada pela satisfação do cliente. Alguns estudos indicam a existência de uma relação entre a satisfação e a retenção de clientes. Estes estudos mostram que incrementos no nível de satisfação geral resultam no aumento das intenções de repetição de compra, surtindo assim, positivamente, no comportamento do cliente realizar uma nova compra.

Conforme Milan existe uma máxima de mercado que traduz bem esta fórmula de sucesso entre cliente e empresa: colaboradores e clientes constroem a percepção da marca e a cultura organizacional de uma empresa (MILAN, 2006). Cuidar disso é uma garantia de sucesso. Nesse contexto, os colaboradores têm um papel decisivo na venda de seus produtos ou serviços, sendo que a retenção ou a perda de clientes nas empresas dependem e muito de como eles são recebidos, tratados e respeitados na organização em que buscam satisfazer o seu desejo.

No entanto, segundo Sewell e Brown, “[...] ser simpático com as pessoas é apenas 20% da prestação de bons serviços aos clientes. A parte importante é projetar sistemas que lhe permitam fazer o trabalho de maneira correta na primeira vez. Todos os sorrisos do mundo não irão ajudá-lo se o seu produto ou serviço não for aquilo que o cliente deseja.” (SEWELL, BROWN, 1993, p. 43).

Rosa também garante que o cliente, atualmente, com pouco tempo disponível, recursos escassos e cada vez mais exigente com o que procura, quer qualidade, bom atendimento e encantamento (ROSA, 2004). Além disso, quer parceria, velocidade nas informações, comprometimento e, acima de tudo, preços compatíveis e justos.

Por consequência, o comprometimento de encantar o cliente em qualquer venda deve ser rotina na organização que deseja ver os seus objetivos serem alcançados.

## CONCLUSÃO

Com base nos estudos das referências bibliográficas e na observação direta do ambiente da empresa, uma vez que os autores do trabalho atuam dentro da instituição nos setores de Assessoria de Imprensa e Secretaria, recomenda-se que a empresa busque, cada vez mais, informações atualizadas e relevantes sobre seus clientes, já que esta atitude é favorável para manter a fidelidades daqueles que já conhecem a empresa e para a conquista seus possíveis novos clientes. É através dos clientes que as políticas empresariais fazem sentido. Além disso, será uma maneira de atingir o crescimento que se espera para os próximos anos, já que conhecendo melhor os clientes será possível entender exatamente o que eles procuram e quais são seus desejos e suas necessidades.

Segundo Kotler, um produto pode ser entendido como algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade, podendo tratar-se de objetos físicos, programas, cursos, serviços, pessoas, lugares, organizações e ideias:

A Instituição deve preocupar-se com a adaptação de seus cursos, serviços e ideias ao público e cliente existente, bem como a criação de outros, de acordo com as necessidades emergentes. Além disso, precisa avaliar constantemente em que fase do ciclo de vida encontram-se seus produtos para tomar as ações cabíveis. (KOTLER, 1994, p. 47)

Alguns fatores que servem para a análise e decisão das estratégias de produto são:

- a) equilibrar a linha de produtos em termos de quantidade;
- b) adoção de estratégia de crescimento do produto e do mercado;
- c) identificar o estágio em que o produto se encontra, respeitando seu ciclo de vida e determinando os passos mais eficazes a serem tomados, conforme o estágio de cada curso;
- d) aumentar o número de cursos, modificar ou eliminar alguns deles, conforme as necessidades do ambiente no qual a Instituição de Ensino está inserida. (KOTLER, 1994).

Relacionado ao que preço, conhecido como segundo elemento dos 4 P's, as instituições de ensino dependem de receita para operar e suas mensalidades e taxas são determinadas pelos custos, demanda e concorrência, ou combinação destes três itens. Para Kotler (1994) ao estabelecer os preços das mensalidades, a instituição deve considerar a sua missão, demanda de mercado e a concorrência. Quando é necessária uma mudança nos preços é preciso entender a percepção dos consumidores e prever como estes reagirão às mudanças. A IE pode desenvolver formas de incentivos e promoção e considerar maneiras de reduzir os custos não monetários de seus serviços (custos de esforço, custos psíquicos e de tempo), para aumentar a qualidade e o valor percebido pelos clientes.

Segundo Kotler (1994), a instituição de ensino deve tornar seus cursos e serviços disponíveis e acessíveis a seu público-alvo levando em conta localização e programação. Bases de dados, linhas de atendimento telefônico, páginas da internet e publicações periódicas são instrumentos que devem estar à disposição do seu público. Eles servem, ainda, como forma de comunicação com o público.

De acordo com Martins pode-se dizer que a IES pode oferecer soluções das seguintes formas:

O plano curricular de uma IES deve ser atualizado e contemplar disciplinas que dêem subsídios para que o aluno possa compreender e resolver os principais problemas no dia a dia de sua empresa. Além disso, deve ser sempre repensado e oferecer algum diferencial que possa ser percebido pelo aluno e pelo mercado. O plano pedagógico deve ser montado de forma que os alunos conheçam conceitos e desenvolvam habilidades e competências que sejam de fato importantes para a realidade do mercado de trabalho. O acervo bibliográfico deve ser atualizado, contar com um número suficiente exemplares de livros e periódicos e possuir um sistema moderno de consulta eletrônico, no qual o cliente pode consultar facilmente até mesmo sem estar presente na biblioteca. Além de possuir um corpo docente composto por especialistas, mestres e doutores, a IES precisa ter professores qualificados tanto em termos experiência didática quanto profissional. Os laboratórios e equipamentos devem ser em número suficiente para a demanda, modernos e sempre disponíveis para uso dos professores e alunos quando necessitarem. A IES deve proporcionar atividades sociais, culturais e recreativas de modo que os clientes tenham uma formação completa. Tudo ser feito em um ambiente saudável e adequado para o bom desenvolvimento de todos. A IES precisa oferecer orientação para preparar e encaminhar o aluno para o mercado de trabalho. Deve possuir também convênios com empresas e outras instituições de ensino dentro e fora do país buscando sempre ser reconhecida como referência e agregar valor aos seus clientes. (MARTINS, 1986, p. 37).

Dessa forma pode-se dizer que a Instituição de Ensino deve manter uma comunicação eficaz com seus clientes, percebendo suas necessidades e desejos e oferecer soluções diferenciadas e, se possível, personalizadas de acordo com as necessidades dos indivíduos aos quais atendem.

Diante das constantes inovações que ocorrem no mundo atualmente, as empresas devem estar preparadas estrategicamente para todas as situações que podem ocorrer dentro trabalhando com uma equipe formada por profissionais capacitados, formulando as táticas e objetivos para garantir o sucesso no mercado competitivo.

O planejamento de marketing é também uma necessidade de todas as empresas que desejam fidelizar seus clientes, uma vez que através dele é possível destacar os fatores positivos, como a credibilidade e criar metas para melhorar as falhas detectadas. O planejamento se fez necessário para auxiliar na tomada de decisões estratégicas da empresa e para agregar aos resultados.

O referencial teórico deste estudo traz para as instituições de ensino importantes informações a fim de contribuir para a construção de estratégias que reflitam positivamente não só no relacionamento com os clientes como no alcance dos objetivos da empresa.

As instituições de ensino devem ser administradas como qualquer empresa e preocupar-se com a qualidade de seus serviços e satisfação de seus clientes. O processo de fidelização de clientes permitirá a melhoria da qualidade dos serviços e consequente aumento do número de consumidores a longo prazo.

## REFERÊNCIAS

BERNARDINO, Eliane de Castro; PACANOWSKI, Mauro; KHOURY, Nicolau; REIS, Ulysses. **Marketing de varejo**. 3. ed. Rio de Janeiro, 2008.

CHURCHILL Jr, Gilbert A. e PETER, J. Paul. **Marketing**- criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, Marcos. **Marketing de serviços**: Turismo, lazer e negócios. 2. ed. São Paulo: Cobra, 2005.

FACHIM, Odília. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

FARIA, Sergio; BARUCHI, Sandra. **Os 4 P's, os 4 C's e os 4 A's do marketing aplicados à gestão das Instituições de Ensino Superior como ferramentas para conquistar e manter alunos**. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/artigos09/>>. Acesso em: 02 set. 2014.

GABRIEL, Martha. **Marketing na era digital: conceitos, plataformas e estratégias**. São Paulo: Novatec, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOBÉ, Marc. **A emoção das marcas: conectando marcas às pessoas**. Tradução de Fúlvio Lubisco. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. 2. ed. São Paulo: Futura, 1998.

KOTLER, P. KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. Tradução de Mônica Rosenberg, Cláudia Freire e Brasil Ramos Fernandes. São Paulo: Pearson, 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KOTLER, Philip; FOX, Karen F. A. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

MARCONI, Marine de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAZZA, Marcos Fabio. **CRM sucessos e insucessos**. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

MILAN, Gabriel Sperandio. **A Prática do Marketing de Relacionamento e a Retenção de Clientes: um estudo aplicado em um ambiente de serviços**. <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/6463/000530279.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 12 set. 2014.

OLIVEIRA, Wilson. **CRM e e-business**. 1. ed. Centro Atlântico: Inova, 2000.

PAVIANI, Jayme. **Filosofia e Método em Platão**. Porto Alegre: Edipucrs, 2001.

PIZZINATO, Nadia Kassouf. **Marketing focado na cadeia de clientes**. São Paulo: Atlas 2005.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia Científica**. 3. ed. São Paulo: Loyola, 2005.

ROSA, Silvana Goulart Machado. **Encantando o Cliente**. 4. ed. Porto Alegre: Sebrae, 2004.

SEWELL, Carl; BROWN, Paul B. **Clientes para Sempre**. São Paulo: Harbra, 1993.

URDAN, Flávio Torres; URDAN, André Torres. **Gestão do composto de marketing**. São Paulo: Atlas, 2006.

**PLANEJAMENTO SOB O ENFOQUE DO MARKETING HOLÍSTICO:  
ESTUDO DE CASO EM EMPRESA VAREJISTA DO SEGMENTO DE  
ALIMENTAÇÃO.**

Andreas Karpichin<sup>1</sup>  
Bianca Letzow Junges<sup>2</sup>

**RESUMO**

Ao longo dos tempos, o marketing vem se tornando fundamental dentro do contexto organizacional, configurando-se em diferencial competitivo, através do desenvolvimento de ações estratégicas que possibilitam uma maximização de resultados, especialmente através da construção de relacionamentos mais sólidos e duradouros com os consumidores. Nesse contexto, salienta-se que o objetivo desse estudo busca evidenciar tal importância, através de embasamento conceitual, e aplicação prática, especialmente voltada às questões de marketing holístico, planejamento de marketing, e sua estruturação, justificados principalmente pelo fato de que tais princípios ainda são pouco difundidos em empresas de menor porte. Atualmente, o planejamento de marketing configura-se em ferramenta essencial para que as empresas possam expandir e perpetuar em seus mercados, atingindo os resultados propostos, diante disso, foi desenvolvido um plano de marketing em uma empresa varejista do ramo de alimentação, com o intuito aplicar na prática o tema abordado, estruturando seu planejamento para os anos de 2014 e 2015, de acordo com seu cenário atual e suas projeções futuras. A metodologia aplicada no desenvolvimento do estudo foi de natureza teórico-empírica, sendo realizada pesquisa bibliográfica, evidenciando os principais conceitos, Bem como pesquisa qualitativa, em que a partir da aplicação de entrevista obtiveram-se dados sobre a empresa. Como principais resultados da presente pesquisa, apresenta-se a evidência da importância do marketing holístico no cenário globalizado, além do processo de elaboração e estruturação do plano de marketing e sua aplicação dentro da empresa.

Palavras-chave: Marketing – Marketing Holístico – Planejamento – Clientes.

**INTRODUÇÃO**

O mercado globalizado atual vem exigindo das organizações e seus profissionais uma destreza cada vez maior para que tenham prosperidade no mercado em que estão inseridos. A concorrência é vigorosa em todos os

<sup>1</sup> Pós graduando do Curso de Pós Graduação MBA Gestão Empresarial. Faculdades Integradas Machado de Assis. andreaskarpichin@hotmail.com

<sup>2</sup> Orientadora. Mestre em Gestão Estratégica das Organizações. Professora do Curso de Administração. Faculdades Integradas Machado de Assis. bianca.fema@fema.com.br

segmentos, e os consumidores estão cada vez mais ávidos por inovação, mas também por responsabilidades por parte das organizações, o que exige destas, ações melhor estruturadas e planejadas, com o intuito de que tais necessidades sejam atendidas, e de forma mais eficaz que a concorrência.

Diante disso, o marketing configura-se em importante instrumento estratégico para que as empresas busquem a propagação de suas marcas e produtos, através de planejamento e ações bem definidas, que permitam a seus consumidores uma interação e relacionamento cada vez maior com a empresa, expondo seus princípios, missão e a visão da organização.

O presente artigo tem por objetivo evidenciar a importância que o marketing vem alcançando ao longo dos tempos no cenário organizacional, embasado em conceitos que tangem especialmente o marketing holístico e o planejamento de marketing nas organizações, seus aspectos estratégicos e estruturais dentro do contexto empresarial, e sua utilização como ferramenta gerencial, justificado, no entanto pelo fato de ser pouco difundido e entendido em grande parcela das empresas, especialmente as de menor porte. Diante disso elaborou-se um plano de marketing, aplicado a Loja Varejista X, empresa do ramo varejista de alimentação, localizada no noroeste do estado do Rio Grande do Sul, no qual vislumbra seu planejamento para os anos de 2014 e 2015, utilizando como ferramentas a Análise Swot e a Ferramenta 5W2H.

Quanto à metodologia utilizada para o estudo, teve natureza teórico-empírica, exploratória e qualitativa, tendo em vista o levantamento bibliográfico, através dos autores Philip Kotler, Marcos Cobra, Gary Armstrong, Kevin Lane Keller, Hermawan Kartajaya, dentre outros. Além de entrevista com o gestor da Loja Varejista X.

A estrutura apresentada no estudo teve em seu referencial teórico a abordagem dos fundamentos de marketing, evidenciando a sua importância, a evolução histórica, além da administração de marketing, no qual faz uma relação mais estreita com a cadeia organizacional, assim como o marketing holístico que traduz o marketing na atualidade, finalizado pelos conceitos de planejamento de marketing, abordados de forma que elucidassem seu aspecto estratégico e gerencial. Por fim, apresenta-se o plano de marketing, aplicado a empresa Loja Varejista X, no qual tem por intenção a abordagem prática do estudo.

## **1 FUNDAMENTOS DE MARKETING**

O marketing tem por premissa municiar as organizações de diferenciais competitivos, para que estas tenham cada vez mais envergadura a fim de expandir seus negócios de forma global, satisfazendo as necessidades dos consumidores, que cada vez mais procuram produtos e serviços diferenciados, salienta Cobra (1992).

No entendimento de Kotler (2009), o marketing tem desempenhado papel importante no enfrentamento dos desafios encontrados pelas empresas nesses primeiros anos do século XXI, diante do cenário econômico e financeiro enfrentado nesse período, empresas viram-se com grande necessidade de prosperarem financeiramente, como medida de sobrevivência, com isso o planejamento de marketing foi primordial no desenvolvimento de novos produtos e serviços.

Nessa mesma linha de pensamento Kartajaya, Kotler, Setiawand, entendem que atualmente o enfoque do marketing nas organizações deve mudar sua concepção voltada simplesmente ao consumidor e fazer a sua abordagem voltada ao ser humano, na qual a lucratividade tem seu contrapeso na responsabilidade social e corporativa (KARTAJAYA; KOTLER; SETIAWAND, 2010). Diante dessa realidade, cada vez mais os executivos de grandes organizações reconhecem a importância do marketing e dos profissionais da área, para o desenvolvimento de marcas consolidadas, clientes cada vez mais fiéis, através do desenvolvimento constante de novos e melhores produtos, afirmam Keller e Kotler (2012).

Avançando os estudos, com o intuito de compreendermos melhor a função do marketing, precisamos compreender os conceitos de necessidades, desejos e demandas, pois estes conceitos norteiam o comportamento dos consumidores, sendo alvo de estudos constantes, afim de, se obter respostas sobre comportamentos humanos. As necessidades são os requisitos básicos de um ser humano, como alimentação, vestuário, lazer, instrução, dentre outros. Kotler, ressalta que essas necessidades tornam-se desejos, a partir do momento que traduzem objetos específicos que possam satisfazê-las, já as demandas são desejos por produtos específicos sustentados pela capacidade de comprá-los (KOTLER, 2009).

Diante disso, constata-se que recai sobre as empresas e seus profissionais do marketing, por meio da emissão de uma proposta de valor, a responsabilidade em evidenciar um acervo de vantagens capazes de atender essas necessidades, sendo materializado através de um conjunto de produtos, serviços, informações e experiências a oferta que será direcionada aos consumidores. Conforme Keller e Kotler, a relação entre o cliente e o marketing pode ser vista da seguinte maneira:

O marketing pode ser visto como a identificação, a criação, a comunicação, a entrega e o monitoramento do valor para o cliente. A satisfação reflete os julgamentos comparativos de uma pessoa sobre o desempenho percebido de um produto em relação as suas expectativas. Se o desempenho não atinge as expectativas, o cliente fica decepcionado. Se o desempenho alcança as expectativas, o cliente fica satisfeito. Se o desempenho supera as expectativas, o cliente fica encantado. (KOTLER; KELLER, 2012, p. 09.)

Porém, os programas de marketing precisam alcançar seus mercados-alvo, restando esta importante incumbência aos canais de comunicação, nos quais os profissionais se utilizam para direcionarem suas ações. Conforme Keller e Kotler, são utilizados os canais de comunicação que enviam e recebem informações dos consumidores, tais como televisão, rádio, revistas, jornais, cartazes, outdoors, folhetos, internet, além da comunicação visual feita através das fachadas e vitrines de lojas, estruturação dos sites, além de e-mails, blogs, estes inclusive consistem na nova tendência de comunicação, pois são bidirecionais, proporcionando uma maior interação entre as partes (KELLER; KOTLER, 2012).

Contudo, toda a concepção de marketing, sua importância cada vez maior no cenário organizacional ganham sentido quando da abordagem da evolução do marketing ao longo dos tempos, complementa Cobra (2003).

## 1.1 EVOLUÇÃO DO MARKETING

Ao longo dos anos, o marketing passou por vários processos de evolução, juntamente com toda a cadeia organizacional. Diante da busca pragmática e obstinada por resultados, às organizações, buscando a sobrevivência de suas atividades descobriram ao longo da história a importância de orientarem-se pelas necessidades e exigências do mercado, enfatiza, Cobra (1992). A identificação de

necessidades por meio de novas ideias, produtos ou serviços, constitui a função primária do marketing, ligando-se com isso aos valores, normas e a cultura em geral da sociedade. Porém, seguindo preceitos evolutivos, necessários para adaptação das novas exigências e realidades, o marketing também foi se moldando ao longo dos tempos, tomando novos contornos e direcionamento, afirma Kotler (2005).

Conforme, Kartajaya, Kotler e Setiawand, a evolução no marketing passou por três grandes fases, descritas como Marketing 1.0, tendo como modelo o conceito de produção em grande escala, reduzindo o máximo de custos, buscando atingir com essa concepção um maior número de consumidores, voltado dessa forma para o produto, sendo esse conceito praticado até os dias atuais em alguns segmentos. Para Cobra 2003, o aspecto fundamental nesse modelo valia-se de que haveria consumo a qualquer produto ofertado e que não haveria indagações sobre estes (COBRA, 2003).

No segundo modelo, denominado Marketing 2.0, a qual surge através da era da informação, a tarefa dos profissionais do marketing ficou mais complexa, pois os consumidores tornaram-se cada vez mais exigentes, pois estes, munidos cada vez mais de informações, exigiam produtos de qualidade diferenciada, que atendiam seus desejos e necessidades. Os profissionais de marketing sobre esta concepção tentam chegar à mente e ao coração do consumidor, porém para Kartajaya, Kotler e Setiawand (2010), dessa forma entendem que estes consumidores são meros alvos de campanhas de marketing. Na concepção de Armstrong e Kotler, pelo fato dos consumidores ainda não terem o exato discernimento das estratégias utilizadas pelas empresas, são alvos passivos das campanhas de publicidade (ARMSTRONG; KOTLER, 2007).

No entanto, o Marketing 3.0, segundo Kartajaya, Kotler e Setiawand, surge com o intuito de deixar de tratar pessoas simplesmente como consumidoras e passa a trata-los como seres humanos, com mente, coração e espírito. Nesta visão os consumidores buscam de uma forma cada vez mais veemente transformar o mundo globalizado em que vivem, num mundo melhor, para isso começam a observar empresas que atendam seus anseios por justiça social, econômica e ambiental, e que priorizem esses fatores em sua missão, visão e valores (KARTAJAYA; KOTLER; SETIAWAND, 2010).

Assim, a partir do Marketing 3.0, mesmo as empresas tendo o direcionamento orientado para o consumidor, elas buscam também evidenciar a sua preocupação com os problemas sociais, diferenciando-se por seus valores, sendo especialmente em épocas de turbulência, um grande diferencial. Para Armstrong e Kotler, os consumidores estão ávidos para que seus anseios sejam satisfeitos, sendo estes oriundos dos avanços tecnológicos, de comunicação e de mercado, ao longo dos tempos (ARMSTRONG; KOTLER, 2007).

No entanto, todo o processo evolutivo exige um amadurecimento, e com o marketing não foi diferente, foi preciso que os profissionais fundamentassem suas ações e se adequassem as novas exigências do mercado, representada então pelo marketing holístico (KELLER; KOTLER, 2012).

## 1.2 MARKETING HOLÍSTICO

No cenário globalizado em que estão inseridas as organizações, o conceito de marketing holístico vem sendo bastante difundido nesse meio, conforme Keller e Kotler, este se baseia em planejamento, desenvolvimento, processos e a sua implementação em programas, atividades e ações, com o reconhecimento da sua amplitude e das interdependências e seus efeitos, entendendo que no marketing o todo deve ser levado em consideração, visando à integração em todos os níveis do marketing.

Dessa forma se reconhece não somente a importância da empresa, mas de seus produtos, consumidores, concorrentes, colaboradores, bem como a responsabilidade social e ambiental de suas práticas, servindo como uma ferramenta ética, formada por quatro partes que entre si, que são: o marketing de relacionamento, marketing integrado, marketing interno e o marketing de desempenho (KELLER; KOTLER, 2012).

Conceituando o marketing de relacionamento, Keller e Kotler, evidenciam que a construção de relacionamentos de longo prazo mutuamente satisfatórios com seus componentes, com o intuito de conquistar ou manter negócios com eles caracterizam o conceito básico do marketing de relacionamento, exigindo por parte das organizações, compreensão de suas competências e recursos, necessidades,

metas e desejos. Os componentes chave nesse contexto são: os clientes, os funcionários, os parceiros de marketing (canais, fornecedores, distribuidores, revendedores) e os membros da comunidade financeira (acionistas, investidores), esses componentes compõe, portanto, a rede de relacionamento da empresa (KELLER; KOTLER, 2012).

Conforme Kotler, é através do marketing de relacionamento com o cliente, ou CRM<sup>3</sup>, que as empresas estão desenvolvendo um atendimento ao cliente cada vez mais preferencial por meio do uso efetivo de informações sobre transações anteriores de cada cliente, suas preferências e hábitos, podendo criar ofertas personalizadas de mercado, serviços, programas e mídia (KOTLER, 2005).

Seguindo o mesmo raciocínio, Cobra 2003 enfatiza que a principal premissa do CRM, consiste no valor agregado da sua base de clientes, impulsionando a lucratividade da empresa, com o intuito principal de manutenção do relacionamento com os clientes pelo maior prazo possível, redução da taxa de perda de clientes, elevação no potencial de receita e lucro de seus clientes, transformando clientes de baixo lucro em clientes de maior lucro e maior consumo, buscando ainda novos e potenciais clientes continuamente.

Contemplando o marketing holístico apresenta-se o marketing integrado, salienta Keller e Kotler, no qual abordam que todo o processo de comunicação da empresa deverá ser integrado, com escolhas de estratégias de comunicação consistentes e que se complementem entre si. Segundo Cobra, os meios de comunicação utilizados pelas empresas, seja, televisão, rádio, propaganda impressa, eventos, dentre diversos outros, precisam em síntese transmitir a sua mensagem ao consumidor além reforçar a eficácia dos outros meios de publicidade utilizados, integrando diferentes tecnologias de marketing utilizadas, de forma equilibrada e eficaz (COBRA 2003).

Conforme Keller e Kotler, a utilização de atividades diferentes para comunicar e integrar valor são premissas do marketing integrado, mesclando e combinando atividades, com o intuito de maximizar os efeitos atingidos pelas empresas em suas campanhas publicitárias, municiando os profissionais com informações de gestão,

---

<sup>3</sup> CRM, do inglês Customer Relationship Management

possibilitando uma visão ampla de todo o processo de marketing, as táticas e canais mais assertivos em suas ações, focando o consumidor (KELLER; KOTLER, 2012).

O marketing interno apresenta-se como uma ramificação do marketing holístico, sendo descrito como o mecanismo no qual assegura que as atividades de marketing dentro do ambiente das empresas são tão ou mais importantes que as atividades de marketing direcionadas para o ambiente externo a empresa. Conceitua-se, portanto o marketing interno como o processo de contratar, treinar e motivar os clientes internos, que nada mais são do que os colaboradores da organização (KELLER; KOTLER, 2012).

Conforme afirma Cobra, o sucesso somente irá ocorrer quando todos os departamentos dentro da organização trabalharem juntos para atingir as metas voltadas ao consumidor, fazendo com que todos entendam de que antes dos produtos serem ofertados aos clientes externos, primeiramente os clientes internos deverão estar preparados para atender as demandas que virão (COBRA, 1992).

Como etapa também importante na contextualização do marketing holístico, evidencia-se também o marketing de desempenho, especialmente diante da conjuntura econômica e financeira atual, cada vez mais as grandes empresas tem analisado além das receitas com vendas, os indicadores apontados pelas ferramentas de marketing, tais como participação de mercado, nível de satisfação do cliente, percentuais de perda de clientes, qualidade dos produtos levados ao mercado, além dos efeitos éticos, sociais, ambientais proporcionados a sociedade.

Nesse cenário, Kotler embasa o marketing de desempenho como o processo entendimento dos retornos financeiros e não financeiros proporcionados pelas atividades de marketing em relação à empresa e a própria sociedade (KOTLER, 2005). No entendimento de Kartajaya, Kotler e Setiawand, a responsabilidade social das organizações, diante das atividades de marketing, se entende pelo fato de que segundo ele, os efeitos dessas atividades perpetuam além das empresas e dos próprios clientes, eles influenciam a sociedade, em seus preceitos éticos, ambientais, jurídicos e sociais (KARTAJAYA; KOTLER; SETIAWAND, 2010).

Porém, para que todas as etapas contempladas no marketing holístico possam realmente serem efetivas, é preciso que exista planejamento, com definição de metas, programas de ação e monitoramento dos processos, afim de que os

resultados almejados, sejam mais facilmente atingidos, nesse sentido torna-se fundamental que o planejamento de marketing esteja organizado e voltado também para esse propósito, conforme abordado a seguir (KELLER; KOTLER, 2012).

## **2 PLANEJAMENTO**

Diante da constante mutação no cenário atual, as empresas que atuam em mercados competitivos precisam ter capacidade de adaptação rápida às mudanças que ocorrem no ambiente. Conforme Kotler, o objetivo do planejamento é dar formato aos negócios, produtos, serviços e mensagens da empresa, de maneira que eles proporcionem o crescimento e a lucratividade almejada, fazendo com que o processo de administrar as atividades de marketing, possa proporcionar a organização, vantagem competitiva (KOTLER, 2005).

No entanto para o direcionamento e coordenação dos esforços de marketing, com intuito de que as ações propostas tenham êxito, as empresas, segundo Dias et al, se utilizam do plano de marketing, de forma mais específica, sendo que as equipes desenvolvem seus planos de forma integrada como os demais departamentos importantes da organização, passando pelo processo de implantação, monitoramento constante dos resultados, ações corretivas se preciso, de forma estratégica ao negócio (DIAS et al., 2003).

Os planos podem ser divididos em dois níveis: plano de marketing estratégico, no qual desenvolve os objetivos amplos do marketing, estabelecendo mercados-alvo, e analisando a situação e as oportunidades de mercado atuais, e o plano de marketing tático, no qual mostra táticas específicas de marketing, incluindo características do produto, propaganda, merchandising, preço, canais de venda, serviços, entre outros (KOTLER, 2005).

O processo do planejamento estratégico de negócios e suas etapas, esta representada na Ilustração 1:

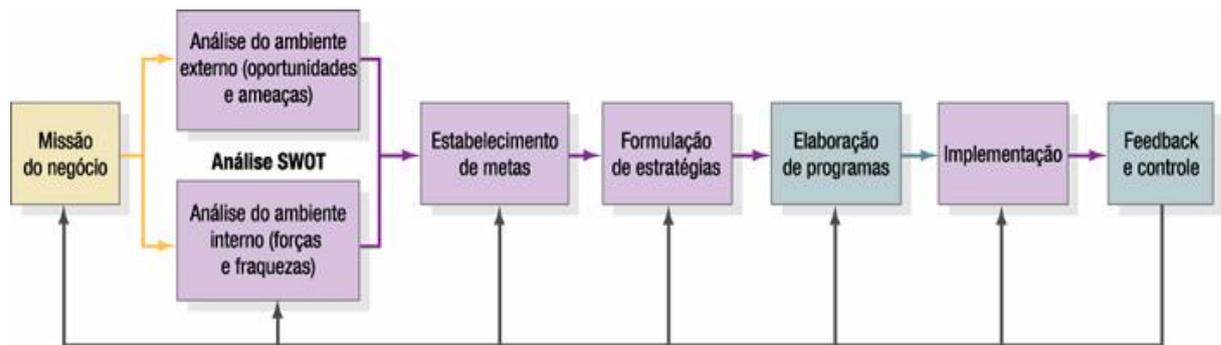


Ilustração 1: Processo Planejamento Estratégico de Negócios.

Fonte: Kotler (2005, p. 75).

Dentro do contexto do planejamento, conforme elucidado na figura 1, está inserido o processo de Análise Swot<sup>4</sup>, conforme Kotler, esta ferramenta é utilizada para fazer análise ambiental, sendo base da gestão e do planejamento estratégico de uma instituição, com o intuito de avaliar os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças do negócio, analisando o ambiente interno e externo da organização (KOTLER, 2005).

Nesse sentido, de acordo com Armstrong e Kotler é preciso implementar sistemas de inteligência que identifiquem mudanças e tendências relevantes ao seu mercado, assim como oportunidades e ameaças. Logo, o grande desafio do marketing é justamente explorar ao extremo as oportunidades de marketing identificadas, assim como as ameaças que devem classificadas de acordo com sua gravidade e probabilidade de ocorrência, para que em caso de necessidades seja elaborado um plano de contingência (ARMSTRONG; KOTLER, 2007).

Finalizada a Análise Swot, a etapa seguinte consiste em estabelecer as metas específicas para o período do processo, relata Keller e Kotler, sendo que para que exista efetividade, essas metas precisam de critérios, dentre eles, que sejam organizadas hierarquicamente, ou seja, do mais importante para o menos importante, devem sempre que possível, serem estabelecidas quantitativamente, para que sejam mais facilmente mensuráveis, também precisam ser realistas e consistentes, ou seja, baseadas em oportunidades concretas e atingíveis e que não prejudiquem os resultados da organização a médio e longo prazo (KELLER; KOTLER, 2012).

<sup>4</sup> Swot é a sigla dos termos ingleses Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças)

A próxima etapa no processo de planejamento de negócios das organizações é a formulação das estratégias que serão seguidas para que as metas traçadas sejam alcançadas. Kotler utiliza-se de três estratégias básicas para embasar a formalização das estratégias, que são:

- a) Liderança total em custos: esforço para reduzir os custos, oferecendo preços menores que a concorrência, não precisa tanto apelo a mídia;
- b) Diferenciação: utiliza-se de matéria prima e mão de obra de qualidade, que diferenciem seus produtos em relação à concorrência, efetuam controle e inspeção permanentes, comunicando na mídia sua qualidade;
- c) Foco: concentra-se em segmentos menores de mercado, pleno conhecimento desse segmento, buscando a liderança em custos ou a diferenciação dentro do segmento alvo (KOTLER apud PORTER, 2005).

As etapas de elaboração e implementação de programas de ação dentro da unidade de negócios, que consiste na etapa posterior a elaboração de metas e estratégias, exige dos departamentos da organização uma interação efetiva, pois deverá nortear todo o processo a ser implementado.

De acordo com Keller e Kotler, é preciso que o departamento de P&D (Planejamento e Desenvolvimento) esteja engajado e possa gerar informações estratégicas, desenvolver produtos de ponta, treinar suas equipes, além de comunicar sua posição de liderança, é preciso também que os profissionais de marketing possam avaliar os custos para cada programa, podendo com isso mensurar a probabilidade dos resultados serem satisfatórios (KELLER; KOTLER, 2012).

Assim, de nada adianta boas estratégias se o processo de implementação não for executado de uma maneira efetiva, acarretando insucesso ao planejamento. Seguindo essa mesma linha, Kotler cita que existem sete elementos que devem ser considerados para o sucesso do processo, chamados <sup>5</sup>7S, através desse conjunto de elementos os profissionais de marketing terão maiores chances de lograrem êxito em suas ações (KOTLER, 2005).

---

<sup>5</sup> 7S das siglas em inglês Strategy (Estratégia), Structure (Estrutura), Systems (Sistemas), Style (Estilo), Skills (Habilidades), Staff (Equipe) Shared Values (Valores Compartilhados)

Finalmente após definir metas, estratégias e os programas de ação, segundo Cobra, se faz necessário averiguar os resultados e monitorar os acontecimentos tanto no ambiente interno, quanto externo, mensurando e controlando todo o processo que foi implementado. É importante ressaltar que as empresas precisam acompanhar constantemente esses novos cenários, revendo programas de ação, estratégias e até mesmo metas estabelecidas, afim de que não percam competitividade e possam sempre vislumbrar novas oportunidades de negócios, e se preciso for acionem seus planos de contingência (COBRA, 2003).

Tendo em vista a importância dos processos de formatação dos planos de marketing nas organizações, Keller e Kotler, enfatizam que “[...] o plano de marketing é um dos produtos mais importantes do processo de marketing, por fornecer direção e foco para uma marca, produto ou empresa.” (KELLER, KOTLER, 2012, p. 55).

Em concomitância ao plano de marketing, visando o desenvolvimento de produtos inovadores, estratégias eficazes e programas de ação mais eficientes os profissionais de marketing buscam dados a respeito do ambiente, concorrência e segmento de mercado em que as organizações estão inseridas. Diante da importância nessa etapa, Armstrong e Kotler enfatizam que a análise dos dados internos deverão ser complementadas com pesquisas de marketing e ações inteligentes de marketing, utilizadas para mensurar o alcance dos objetivos propostos no plano de marketing, bem como identificar pontos de melhoria. (ARMSTRONG; KOTLER, 2007).

Complementando o processo de planejamento, apoiada também na Análise Swot, Deming, conceitua e classifica também a ferramenta 5W2H<sup>6</sup> como importante instrumento a ser utilizado na montagem do plano de marketing das empresas. A 5W2H objetiva determinar quais as atividades que precisam ser desenvolvidas dentro de um plano, mapeando as mesmas, e estabelecendo o que será feito, quem fará, em qual período de tempo, em que área da empresa, por qual motivo, e qual custo, sendo extremamente útil para as empresas, uma vez que tem a premissa de

---

<sup>6</sup> 5W2H das sigas em inglês What ( o que), Why (porque), Who (quem), When (quando), Where (onde), How (como) e How much (quanto custa)

eliminar por completo qualquer dúvida que possa surgir sobre o processo, objetivos e formas de atingi-los (DEMING, 1989).

Diante da abordagem das premissas do planejamento, Kotler salienta que o grande objetivo dos planos de marketing nas organizações são proporcionarem ações de marketing, abastecendo os profissionais da área, com informações que permitam que os planos sejam estruturados, que as ações sejam iniciadas e que o processo possa ser monitorado e medido constantemente, possibilitando que este seja atualizado e adaptado caso necessário: “[...] O plano de marketing deverá definir como o progresso em direção aos objetivos será medido.” (KELLER; KOTLER; 2012, p. 57).

Munidos de informações gerenciais, os profissionais do marketing irão verificar se o cronograma de ações previsto condiz com o realizado, através dos orçamentos poderão acompanhar despesas previstas e efetivas e analisando os indicadores de marketing terão condições de avaliar se as metas do plano de marketing estão sendo atingidas, complementa.

### **3 ESTUDO DE CASO**

O estudo foi aplicado na Loja Varejista X, nome fictício, adotado com o intuito de preservar a empresa, tendo sido colhida informações através de entrevista com a diretora da mesma. Localizada no noroeste do estado do Rio Grande Sul, pertencente ao ramo varejista do segmento alimentício, mais especificamente de chocolates finos, atua como franqueada de uma rede de nível nacional, atendendo o mercado local e também regional deste segmento, tendo como missão proporcionar ao maior número de pessoas uma experiência memorável e excelência em produtos e serviços, partindo da mesma ideia difundida pela franqueadora. A empresa esta sob a atual direção há três anos, estando inserida ao mercado local a seis anos, porém a marca existe a nível nacional há dezoito anos.

Atualmente não conta com um departamento de marketing específico, porém por tratar-se de franqueada, conta com suporte por parte da franqueadora, tanto no desenvolvimento de ações de marketing em nível nacional, veiculadas através dos canais de marketing, dentre eles a televisão, revistas, internet, comunicação visual,

recebendo também as devidas orientações para a condução de tais ações em nível regional.

As ações de marketing realizadas localmente pela empresa, utilizam-se como canais de comunicação, o rádio, através de propagandas, outdoors, folhetos distribuídos em residências e na própria loja, internet, através das redes sociais e envio de e-mails para clientes cadastrados, com o intuito de divulgar suas campanhas. Porém não existe um planejamento formal para execução dessas atividades, sendo que no entendimento da direção, existe espaço para crescimento em vendas através da exploração de novos clientes e fidelização dos já existentes.

Diante disso será elaborado um plano de marketing, simplificado e ajustado para realidade da empresa, que será aplicado entre o período de maio de 2014 a dezembro de 2015, tendo como base as ferramentas de Análise Swot e 5W2H, evidenciando os dados estratégicos da empresa.

### 3.1 ANÁLISE DA SITUAÇÃO E RESUMO DO MERCADO

De acordo com as informações repassadas pela diretora da empresa, a Loja Varejista X, possui sua marca bastante conhecida, tendo em vista o programa de ações veiculadas especialmente pela franqueadora, além de possuir um produto diferenciado, não possuindo concorrência local com oferta de produtos similares, porém existem públicos que não possuem penetração dos seus produtos, e outros que somente consomem em datas específicas, o qual podem ser explorados através de ações de marketing. A empresa possui boas informações sobre o mercado e conhece bem os atributos comuns do cliente mais almejado, informações que serão importantes para entender melhor os clientes e suas necessidades específicas, bem como para saber como se comunicar melhor com eles.

### 3.2 FATORES GEOGRÁFICOS, DEMOGRÁFICOS E COMPORTAMENTAIS.

A área geográfica, onde a Loja Varejista X esta atuando compreende a região noroeste do estado do Rio Grande do Sul, mais especificamente a região do Grande

Santa Rosa, com uma população estimada de 150.000 habitantes, esta localizada na cidade polo dessa região.

Já os fatores demográficos, compreendendo os indicadores de quais clientes são atendidos atualmente pela empresa, apontam homens, mulheres, crianças, sem faixa etária definida, sendo que as mulheres possuem maior percentual de participação em relação aos homens. Quanto ao grau de escolaridade, não existe definição e a classe econômica atendida esta entre A e D, com prevalência das *classes A e B*.

Quanto a fatores comportamentais, a diretora relata que os clientes consomem chocolates de forma bastante relacionada ao clima, também pela sensação de prazer e saciedade proporcionada pelo chocolate, além de questões sentimentais que também acabam influenciando no consumo.

### 3.3 NECESSIDADES E PRODUTOS OFERECIDOS

Em análise ao portfólio de produtos que a empresa possui, percebe-se que a mesma busca proporcionar a comunidade uma enorme variedade de chocolates finos, para todos os gostos e todas as ocasiões, almejando com isso atender as necessidades do seu público alvo. Quanto ao processo de fabricação, é desenvolvido para atender os mais diversos paladares, com normas e conceitos similares ao que se pratica nos países líderes em fabricação de chocolates finos. Agregado a isso, a empresa oferece embalagens personalizadas, desenvolvidas por designers, seguindo tendências e proporcionando ao produto final um valor agregado muito grande. De uma forma geral, os produtos oferecidos são:

- a) Enorme variedade de chocolates com sabor diferenciado, para apreciadores regulares do produto, mas também para aqueles clientes eventuais, além daqueles consumidores que possuem intolerância a lactose e ao açúcar, com produtos específicos;
- b) Embalagens personalizadas, com design criterioso, possibilitando que os chocolates sejam ofertados na linha de presentes;
- c) Ambiente personalizado, com atendimento diferenciado ao cliente, proporcionando bem estar e comodidade em suas compras.

#### 4.1 CRESCIMENTO DO MERCADO E CONCORRÊNCIA

De acordo com as informações repassadas, a estimativa de crescimento no mercado de chocolates finos para 2014, é de 20%, bastante acima da inflação e superior ao crescimento médio no ano de 2013 que foi de 18%. Essa estimativa se deve especialmente a tendência no aumento do consumo per capta do chocolate.

No quesito concorrência, a diretora da empresa relatou que existe atualmente a nível nacional, uma forte concorrência no segmento de chocolates finos, porém no mercado regional não existem concorrentes diretos. E que a concorrência existente hoje pode ser considerada indireta, composta por mercados, padarias, casas de doces entre outras, porém estes concorrentes indiretos, especialmente os mercados, atendem uma grande parcela desse mercado alvo, especialmente pela diversidade de outros produtos que oferecem no mesmo ambiente, além de produtos com valores inferiores e que não apresentam embalagens personalizadas para presente.

#### 4.4 MERCADOS-ALVO E POSICIONAMENTO

A definição dos mercados-alvo tem grande importância dentro do plano de marketing, diante disso a Loja Varejista X define seus mercados-alvo nas classes C e D da sociedade regional, através de um aumento na penetração desse público, além das classes A e B, com o intuito de obter uma maior fidelização. Buscando com isso, consumidores eventuais de chocolate, apreciadores assíduos, e consumidores que desejam chocolates para presentear, relata a diretora.

O posicionamento de mercado também configura-se em importante estratégia a ser adotada pelas empresas. Nesse quesito, a intenção da empresa é posicionar-se como única empresa especializada em chocolates finos na região. Esse status será alcançado, segundo nos relata a diretora da empresa, através da alavancagem de sua vantagem competitiva: produto de qualidade diferenciada, marca reconhecida e relacionamento com os clientes.

#### 4.5 ANÁLISE SWOT

Responsável por evidenciar os fatores ambientais das organizações, a Análise Swot, configura-se em importante etapa do planejamento de uma empresa. A aplicação dos conceitos da ferramenta Swot, nos ambientes da Loja Varejista X, objetiva-se especialmente em evidenciar um direcionador para as ações a serem traçadas pela empresa. A ilustração 2, abaixo captura as principais forças e fraquezas, bem como, descreve as oportunidades e ameaças que se apresentam à Loja Varejista X:

| Forças                                | Fraquezas                                       | Oportunidades                                       | Ameaças                                    |
|---------------------------------------|---|---|--|
| Ações de marketing em âmbito nacional | Alto custo de manutenção                        | Aumento consumo para o segmento                     | Concorrência futura com produtos similares |
| Alto giro do estoque                  | Baixo poder de barganha com clientes            | Aumento renda per capita                            | Perda do ponto comercial                   |
| Atendimento aos clientes              | Condições negociais limitadas com fornecedores  | Criação permanente de novos produtos                | Retração na economia                       |
| Layout interno                        | Dificuldade em atingir públicos com menor renda | Criação pontos de vendas na cidade                  | Aumento do nível exigência da franqueadora |
| Localização comercial                 | Forma de acondicionamento dos produtos          | Feiras e eventos                                    | Possíveis abalos à marca                   |
| Logística dos fornecedores            | Margem reduzida                                 | Localização em cidade polo regional                 | Limitação do mercado regional              |
| Marca reconhecida                     | Sazonalidade                                    | Possibilidade de alavancar os esforços de marketing | Logística                                  |
| Produto de qualidade diferenciada     | Sistema de gestão limitado                      | Revendedores regionais                              |  |
| Programa de excelência em franquias   | Validade dos produtos                           | Vendas externas                                     |  |

Ilustração 2: Análise Swot Loja Varejista X.

Fonte: produção dos pesquisadores.

#### 4.6 FERRAMENTA 5W2H

A ferramenta 5W2H tem a premissa de apontar de maneira clara como se darão as ações dentro daquilo que foi planejado pelas organizações. Diante disso,

utiliza-se nesse estudo a estrutura da ferramenta, descrevendo todo o programa de ações a serem implementados na Loja Varejista X, baseados nas estratégias da empresa além da Análise Swot, no qual evidenciou os aspectos ambientais da empresa, conforme evidenciado abaixo na ilustração 3:

| (What) O que fazer ?                       | (How) Como fazer ?   | (Where) Onde fazer ?                                  | (Why) Porque fazer ?  | (Who) Quem fará ?                                | (When) Quando fazer ?                        |
|--|--|---|---|--|--|
| Desenvolver ferramenta de CRM.             | Através de desenvolvimento de software e treinamento de pessoal. | Agência de comunicação.                               | Formar banco de dados dos clientes, possibilitando conhecê-lo melhor. | Direção e colaboradores da empresa.              | Maio a dezembro de 2014.                     |
| Mídias em nível regional.                  | Através de diversos canais, rádio, jornal, revistas.             | Rádios, jornais e revistas regionais.                 | Difundir marca, produtos e diferenciais.                              | Direção da empresa.                              | Maio a dezembro de 2015.                     |
| Criar quiosques de vendas.                 | Montar pontos extras de atendimento aos clientes.                | Locais de grande circulação, mercados, universidades. | Diversificar os públicos, criando novos canais de venda.              | Direção da empresa, com suporte da franqueadora. | A partir de março de 2015.                   |
| Mudança completa de layout da loja.        | Desenvolvimento de projeto já previsto.                          | No interior da loja e na fachada.                     | Criar novo impacto visual junto aos clientes.                         | Empresas especializada                           | Janeiro de 2015.                             |
| Participação em eventos diferenciados.     | Através de relacionamento com outras empresas.                   | Desfiles de Moda, Palestras, Cursos.                  | Criar relacionamento com clientes, divulgando sua marca.              | Direção e colaboradores da empresa.              | Maio a novembro 2014 e Maio a novembro 2015. |
| Desenvolver parcerias com outras empresas. | Ofertar produtos para presente aos colaboradores.                | Empresas dos mais diversos ramos e portes.            | Expansão da marca para públicos diversificados.                       | Direção da empresa.                              | A partir de maio 2014.                       |
| Realização de Pesquisas periódicas.        | Através de entrevistas junto aos clientes.                       | Ambiente interno da loja.                             | Identificação de necessidades, sugestões e satisfação.                | Direção e colaboradores da empresa.              | A partir de maio 2014.                       |

**Ilustração 3: Análise 5W2H Loja Varejista X.**

Fonte: produção dos pesquisadores.

### 3.7 OBJETIVOS DE MARKETING E OBJETIVOS FINANCEIROS

Os objetos dentro um planejamento, configuram-se em tudo aquilo que a empresa almeja alcançar dentro do período determinado. Nesse sentido, os objetivos da Loja Varejista X com o plano de marketing definem-se em:

- a) Redução nos efeitos da sazonalidade, aumento de 30% no número de vendas por mês até o final de 2015, aumento contínuo de penetração no mercado, abrangendo classes sociais C e D, e a fidelização de consumidores das classes A e B;
- b) Aumento no ticket médio em 7% durante o ano de 2014 e 10% em 2015, aumento no faturamento em 25% em 2014, na relação com 2013 e aumento de 25% em 2015, na relação com 2014, aumento do lucro líquido anual em 15% nos anos de 2014 e 2015, sempre em relação ao ano anterior.

### 3.8 IMPLEMENTAÇÃO, CONTROLES E PLANO DE CONTINGÊNCIA.

O processo de implementação, controles e contingência tem caráter fundamental para o êxito do plano de marketing proposto, pois é preciso coloca-lo em prática, acompanhar o desenvolvimento e as prévias, buscando caso necessário alternativas de adequação ao modelo inicial. Na Loja Varejista X a implementação do plano de marketing se dará ao longo do ano de 2014 e 2015, no qual será efetivado de forma gradual, de acordo com as estratégias definidas, sendo controlado e mensurado durante os anos de 2014 e 2015.

A finalidade do plano de marketing para empresa Loja Varejista X será embasar as decisões a serem tomadas, sendo monitoradas e analisadas todos os meses as vendas, indicadores de ticket médio, número de vendas realizadas, banco de dados dos clientes, além da satisfação dos clientes que se dará através de pesquisas periódicas. Quanto ao plano de contingência, a Loja Varejista X identifica como fatores de possíveis dificuldades e riscos o prazo de retorno quanto às ações de marketing propostas, além da entrada no mercado local de concorrente já

estabelecido no setor, bem como a retração forte na economia local, o que poderiam justificar mudanças nas estratégias pré-estabelecidas.

## CONCLUSÃO

Diante das exigências cada vez maiores do mercado, através de consumidores ávidos por produtos diferenciados e inovadores, o estudo apresentado propôs-se então a enfatizar a importância do marketing nesse contexto, abordando especialmente o marketing holístico e o planejamento de marketing, de forma que a contextualização servisse como base para o estudo de caso, fundamentado na construção de um plano de marketing na Loja Varejista X, para os anos de 2014 e 2015.

Cabe salientar, que o estudo identificou entre os autores uma sintonia entre seus pensamentos a respeito do tema, mesmo situando-os em épocas um tanto distintas, manteve-se o aspecto linear quanto ao papel do marketing no ambiente organizacional.

Ao findar esse estudo, conclui-se que os objetivos propostos foram alcançados, tendo em vista que o referencial teórico enfatizou os aspectos que posicionam o marketing como fundamental no ambiente organizacional ao longo dos tempos, especialmente na atualidade, sobre o enfoque do marketing holístico e do planejamento de marketing, sendo que a abordagem prática, através do estudo de caso possibilitou demonstrarmos os aspectos importantes na elaboração de um plano de marketing.

Sobre o aspecto que envolveu o estudo de caso, a elaboração do plano de marketing através do levantamento de informações da empresa por meio de entrevista com a gestora, cabe enfatizar o quão fundamental foi o nível de conhecimento que a mesma demonstrou em relação ao seu negócio, cruciais para a elaboração do estudo, apresentando de imediato como norteador do plano de marketing as estratégias a serem utilizadas, que seriam valer-se da qualidade do produto, e credibilidade da marca, tornando-os cada vez mais conhecidos e acessíveis às diversas classes sociais, agregados ao bom atendimento e satisfação do cliente, estreitando e tornando mais perene o relacionamento com estes, ao longo

de todo o ano e não somente em datas específicas, direcionando com isso todo o restante da aplicação proposta.

Findado o estudo de caso na Loja Varejista X, ficou evidenciada a notoriedade na utilização da Análise Swot, no qual permitiu uma análise dos aspectos ambientais, embasando os pontos estratégicos, além da ferramenta 5W2H, que demonstrou de forma prática o programa de ação proposto, para que os objetivos elencados possam ser atingidos dentro do período estipulado. Através da abordagem prática, conclui-se também, que as empresas de menor porte podem também utilizar-se de tal modelo para elaborar e implementarem seus planos de marketing, estruturando-os de acordo com suas realidades.

Por fim, permite-se concluir que o marketing evoluiu juntamente com as organizações para permanecer proporcionado a estas, diferenciais competitivos e inovadores, no intuito de atender as demandas do mercado em constante mutação, e as exigências cada vez maiores dos consumidores. Propiciando as empresas majoração de resultados e aumento de participação no mercado, através de um maior relacionamento com os clientes.

## REFERÊNCIAS

ARMSTRONG, Gary; KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2007.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

\_\_\_\_\_. **Consultoria em Marketing**. São Paulo: Cobra Editora de Marketing, 2003

DEMING, William Edwards, **O método Deming de Administração**. São Paulo: Saraiva, 1989.

DIAS, Sergio Roberto et al. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

KARTAJAYA, Hermawan; KOTLER, Philip; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0: As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KELLER, Kevin Lane; KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

KOTLER, Philip. **Marketing Essencial: Conceitos, Estratégias e Casos**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2005.

\_\_\_\_\_, Philip. **Marketing para o século XXI**. Como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Ediouro, 2009.

---

**PROPOSTA DE UM E-COMMERCE PARA UMA EMPRESA DO RAMO  
AGROPECUÁRIO**

Carlize Baumgartner<sup>1</sup>

Denise Felber<sup>2</sup>

**RESUMO**

Este trabalho tem por objetivo definir quais são as etapas necessárias para a implementação de um e-commerce como um diferencial no canal de vendas para uma empresa do ramo agropecuário. Para elaborar o presente estudo foi necessário desenvolver um referencial teórico apresentando as categorias de comércio eletrônico, suas vantagens e desvantagens em relação ao comércio tradicional, abordando o marketing digital como forte aliado para a divulgação da marca e expansão dos negócios por meio de redes sociais, e-mail marketing entre outros. A metodologia utilizada foi a pesquisa aplicada, qualitativa e bibliográfica. Dentre os principais resultados destacam-se os receios e expectativas dos clientes, as principais vantagens do comércio eletrônico e as dificuldades de sua implementação. Concluiu-se que o e-commerce é um ramo em plena expansão que pode auxiliar a agropecuária no desenvolvimento do seu negócio gerando vantagens em aspectos financeiros ou aumento de consumidores.

Palavras-chave: Comércio eletrônico - loja virtual - plataformas.

**ABSTRACT**

This work aims to define what are the steps required to implement an e-commerce as a differentiator in the sales channel for a company in the agricultural sector. To prepare this study was necessary to develop a theoretical framework showing the categories of ecommerce, its advantages and disadvantages compared to traditional commerce, addressing the digital marketing as a strong ally for brand awareness and business expansion through social networks, email marketing among others. The methodology was applied to qualitatively and literature. Among the main results highlight the fears and expectations of customers, the main advantages of e-commerce and the difficulties of its implementation. It was concluded that e-commerce is a booming industry that could help agriculture in

---

<sup>1</sup>Acadêmica do Curso Tecnologia em Gestão da Tecnologia da Informação, e-mail: carlize.cali@hotmail.com, (Faculdade Integrada Machado de Assis - FEMA, R. Santos Dumont, 820, Santa Rosa RS, e-mail: fema@fema.com.br).

<sup>2</sup> Mestranda em Ensino Científico e Tecnológico pela URI, Professora do curso de Gestão da TI da FEMA, e-mail: denise@fema.com.br, (Faculdade Integrada Machado de Assis - FEMA, R. Santos Dumont, 820, Santa Rosa RS, e-mail: fema@fema.com.br).

developing its business advantages in generating financial aspects or increase consumers.

Keywords: E-commerce; shop; platforms.

## INTRODUÇÃO

Com a expansão da internet e da Tecnologia da Informação no mundo empresarial e pessoal, o fácil acesso ligado aos serviços por ela disponibilizados permitiu que a sociedade começasse a desfrutar de uma nova maneira de realizar suas compras por meio do comércio eletrônico (ou e-commerce). Esse traz comodidade ao consumidor em realizar suas compras e também estreita as relações entre empresa e cliente, considerando o fato de não precisar de deslocamento para poder adquirir o que se deseja.

Ademais, o serviço de comércio eletrônico traz vantagens, como proporcionar um diferencial de vendas para empresas de pequeno, médio e grande porte que passam a atuar no mercado competitivo, o qual abrange tanto o comércio físico como o virtual. Essa ferramenta reduz custos de negociação, infraestrutura e a busca por informações em relação a produtos e clientes, tornando-se uma modalidade de comércio cada vez mais atraente.

Atualmente o e-commerce ou comércio eletrônico vem ocupando mais espaços na vida empresarial ou por quem deseja abrir uma loja sem ter os custos de montar uma estrutura física, podendo analisar alguns aspectos como perfil do e-consumidor, vantagens do comércio eletrônico sobre o tradicional, marketing digital como ferramenta de suma importância para o e-commerce e o crescimento desse no Brasil que informam a real situação de como o comércio eletrônico está se expandindo e agregando valor empresarial e pessoal.

Dentre os autores mais utilizados neste trabalho, destacam-se Albetto Albertim, Claudio Torres, Efrain Turban e David King que deram suporte à pesquisa bibliográfica, permitindo que, por meio de suas obras, fosse possível analisar o comércio eletrônico, suas categorias, características, tendências e amplitude, marketing digital, perfil dos consumidores e plataformas existentes no mercado.

## 1 E-COMMERCE

O e-commerce, também chamado de comércio eletrônico, tem se difundido cada vez mais como uma fonte de benefícios e contribuições para quem deseja se lançar no mundo virtual ou para quem procura um diferencial para sua empresa:

O Comércio Eletrônico (CE) é a realização de toda a cadeia de valor dos processos de negócio num ambiente eletrônico, por meio da aplicação intensa das tecnologias de comunicação e de informação, atendendo aos objetivos de negócio. Os processos podem ser realizados de forma completa ou parcial, incluindo as transações negócio-a-negócio, negócio-a-consumidor e intraorganizacional, numa infraestrutura predominantemente pública de fácil e livre acesso a baixo custo. (ALBERTIM, 2010, p. 3).

Ainda para Albertim, “[...] uma empresa sustentada no ambiente digital requer um forte comprometimento organizacional para aumentar os recursos alocados para o sucesso para provar a validade do modelo de negócio.” (ALBERTIM, 2010, p. 230). Logo,

O Comércio Eletrônico é considerado como tendo grande potencial para novas estratégias e oportunidades de negócio, tanto dentro das organizações com redução de custo e melhoria de processos, como no relacionamento com clientes com novos canais de vendas, novos produtos e serviços, novas formas de relacionamento, e até mesmo em novas oportunidades em novos escopos de negócio. (ALBERTIM, 2010, p. 230).

Para Camarotto e Alves, “[...] além do canal de marketing, a internet transformou-se em um ambiente de negócio, caracterizado quando a empresa implementa um novo modelo de negócio por meio da web para gerar receitas e lucros.” (CAMAROTTO; ALVES, 2012, p. 133). Assim,

Comércio eletrônico ou e-commerce é uma forma de realizar negócios entre empresas e consumidor (B2C) ou entre empresas (B2B), usando a internet como plataforma de troca de informações, encomenda e realização das transações financeiras. (CAMAROTTO; ALVES, 2012, p. 133).

O mundo comércio eletrônico hoje em ascendente crescimento traz novas ideias de comércio, trazendo das habituais lojas físicas uma nova perspectiva de atividade tornando uma maneira mais fácil e ágil de atender sua demanda empresarial. Para Capron e Johnson, “o mundo do comércio eletrônico ou, mais

comumente, e-commerce (comprar e vender pela internet), representa nada menos do que uma nova ordem econômica.” No entanto, esse novo ramo vem avançando e conquistando consumidores, trazendo facilidades e comodidades que antes não existiam, tornando-se uma área promissora.

## 1.1 PRINCIPAIS CATEGORIAS DO E-COMMERCE

Dentro do comércio eletrônico, existem categorias que identificam o mercado na qual cada uma delas atua. Entre as principais, podemos destacar o Business-to-business (B2B), Business-to-consumer (B2C) e o Consumer-to-consumer (C2C).

### 1.1.1 Business – to - Business (B2B)

Business-to-Business é o comércio praticado por empresas onde elas se tornam clientes e também compradores. Segundo Turban e King, “[...] todos os participantes do e-commerce business-to-business (B2B) (empresa-empresa) são empresas ou outros tipos de organização.” (TURBAN; KING, 2004, p. 06).

Neste tipo de comércio eletrônico, as empresas compram de outras empresas para depois revender, utilizando uma extranet ou internet de sua rede privada. É uma ligação direta e pode se estender por vários anos, utilizando e-mail e ligações telefônicas para fazer as transações. Esse tipo de comércio eletrônico vem com um universo de empresas que normalmente não são muito conhecidas, e suas marcas não são divulgadas, pois trata-se de um ramo ligado somente a interesses empresariais:

Existe um universo de empresas nem sempre conhecidas, mas com magnitude e desempenho muito importantes, e que contratam milhares de funcionários ao redor do mundo. Sua maior diferença é que seus produtos não são direcionados à maioria dos consumidores e não podem ser encontrados em estabelecimentos comerciais de livre acesso ao público. (WROBEL, 2012).

No comércio eletrônico B2B, existem portais que facilitam seu exercício. Conforme Carvalho e Encantado, podemos destacar três:

- Portais Colaborativos (intranet) – são portais em que a empresa promove a comunicação interna, i. e., para com os seus colaboradores e entre colaboradores. Estas redes são restritas aos colaboradores da empresa ou grupo de empresas, permitindo o acesso a um conjunto de recursos da rede interna dessa empresa ou grupo de empresas.
- Portais para parceiros (extranet) – são portais em que se promovem as relações entre empresas (B2B) ou entre uma dada empresa e as empresas com quem ela pretende manter relações.
- Portais de terceiros ou e-marketplaces – são plataformas de intermediação que promovem a união de várias organizações compradoras e vendedoras. (CARVALHO; ENCANTADO, 2006, p.38 - 39).

Uma das questões fundamentais no ambiente B2B é a questão da segurança, pois são dispostas as informações sobre produtos, estoques, situação financeira em relação ao fornecedor, histórico de vendas de clientes entre outros. Devem existir medidas adequadas que protejam essas informações, bem como uma política de segurança que assegure que os dados não sejam expostos e medidas adequadas que resguardem as informações sobre os pagamentos, bem como toda a base de dados existente.

### **1.1.2 Business-to-Consumer (B2C)**

Neste tipo de comércio eletrônico, as relações de compra e venda de produtos e serviços são realizados entre empresas e consumidores. Para Turban e King “[...] o CE Business-to-Consumer (B2C) (empresa-consumidor) envolve transações de varejo entre empresas e compradores individuais.” (TURBAN; KING, 2004, p. 06).

Neste comércio, a informação sobre os clientes torna-se um ponto importante, pois o acompanhamento desde seu primeiro acesso deve ser registrado, coletando informações sobre seus gostos, preferências e até a faixa de preço em que se inserem os produtos de sua busca, passando pela forma de pagamento realizada. Além desses itens a confiança, prazo de entrega, qualidade do produto e acompanhamento do seu pedido devem ser tratados com muita importância para que seu cliente se sinta seguro em realizar a compra:

[...] é necessário melhor entendimento dos componentes de negócio, desde a pesquisa e descoberta do produto/serviço via catálogos on-line até o

gerenciamento do ciclo pedido/entrega, incluindo o componente, muito importante de pagamento/faturamento. (ALBERTIM, 2001, p.19).

Caracteriza-se pela exigência que o cliente tem sobre o produto que está adquirindo, sua qualidade e preços. Esses fazem com que o comércio movimente e cresça, exercendo influência sobre os compradores e que esses tornem a buscar pelo serviço.

### **1.1.3 Consumer-to-Consumer (C2C)**

Esta categoria de comércio eletrônico envolve transações de bens e serviços realizadas de consumidor para consumidor. À medida que pessoas físicas ganharam espaço e confiança no meio virtual, esse tipo de comércio vem se destacando e crescendo cada vez mais. Para Turban e King, “[...] na categoria consumer-to-consumer (C2C) (consumidor-consumidor) os consumidores vendem diretamente uns aos outros.” (TURBAN; KING, 2004, p.06).

Esse comércio é realizado através de uma plataforma eletrônica e intermediado por uma empresa que oferece suporte e administração. Os vendedores e compradores devem ser devidamente cadastrados e podem ser avaliados pelo seu desempenho considerando o número de transações realizadas e as notas que receberam ao desempenhar o negócio.

Desde que esse tipo de comércio caiu no gosto dos consumidores, ele vem trazendo oportunidades de novas rendas e gerando satisfação aos consumidores por adquirirem produtos a um custo mais baixo, eliminando intermediários nas negociações.

Este comércio vem com a vantagem de redução de custo de divulgação do produto, pois é possível o contato direto com o fornecedor, podendo, assim, ter uma vantagem na negociação em relação ao preço, porém também possui desvantagens em relação à garantia do produto. O vendedor não tem controle sobre a entrega e a negociação é baseada somente na confiança entre comprador e vendedor.

## 2 CARACTERÍSTICAS DO E-COMMERCE

Segundo Macedo, dentre as características do comércio eletrônico podemos destacar três que são de grande importância:

- a) **Comunicação:** esta comunicação é feita entre clientes e empresa, fornecedores e compradores, porém deve ser de fácil entendimento para que qualquer usuário possa visualizar e entender com facilidade. A comunicação tem sua importância, pois através dela é que serão realizadas as formas de negócios que mais se identifica com o consumidor. Segundo Macedo, “[...] a comunicação é realizada através da troca de informações à distância entre consumidores e fornecedores.” (MACEDO, 2009, p.14).
- b) **Segurança:** sem dúvida o que preocupa o cliente é a forma com que suas informações são tratadas e expostas. A privacidade e segurança tornam-se um quesito de confiança na hora de realizar negócios, pois o comércio eletrônico, por ser uma forma de negócios a distância, deverá garantir a seguridade das informações e que essas não sejam usadas para outros fins posteriores a sua compra. Segundo Macedo, “[...] uma das características mais importantes do comércio eletrônico é sem dúvida garantir a integração e a privacidade na troca de informações.” (MACEDO, 2009, p.14).
- c) **Dados:** relaciona-se com o gerenciamento dos dados dos clientes enquanto ele navega pelo site. Diz respeito à coleta de dados deixados pelos consumidores ao efetuarem suas compras, como perfil de produtos, preços, preferências por marca e modelos. Segundo Macedo, “o gerenciamento de informações do comércio eletrônico desempenha um papel importante no que diz respeito a criar e manter informações de diversos tipos de clientes através de base de dados.” (MACEDO, 2009, p.14).

Entre essas características, a necessidade global de solução instantânea e em tempo real, o acompanhamento do mercado que cresce e diferencia-se com a tecnologia da informação, a falta de tempo de dirigir-se às lojas físicas, as aquisições de produtos diferenciados e personalizados fazem parte de como o comércio eletrônico vem invadindo o espaço de lojas convencionais.

Como o comércio eletrônico vem abrangendo um espaço cada vez maior na vida do consumidor, convém salientar suas vantagens.

O comércio eletrônico trouxe vantagens não só para as empresas, mas também para os clientes e para a sociedade como por exemplo:

- Maior comodidade para o cliente;
- Segurança e rapidez no pagamento das compras;
- Diminuição de impostos;
- Pesquisa de preço do produto;
- Redução dos custos marginais de organização;
- Acesso imediato por visitantes de todos os lugares. (MACEDO, 2009, p. 15).

Segundo as características estudadas e as vantagens citadas por Macedo, podemos considerar os seguintes benefícios na implantação de um comércio eletrônico: Alta disponibilidade de tempo em atender seus clientes 24 horas por dia ou simplesmente em satisfazer uma necessidade de informação sobre o produto; grande variedade de produtos satisfazendo cada preferência; interações com redes sociais, podendo divulgar seu produto nas mídias em destaque como Facebook e Twitter; comodidade em poder realizar suas compras sem barreiras de tempo e distância; análise mercadológica onde as preferências por produtos ficam gravadas para posteriormente serem analisadas e disponibilizados produtos com a mesma referência e características ao consumidor; maior agilidade entre comprador e vendedor; preços menores; nicho de mercado; e foco no negócio direcionando nas necessidades dos clientes.

Apesar de possuir várias vantagens, o comércio eletrônico também possui algumas desvantagens.

O comércio eletrônico trouxe desvantagens não só para as empresas, mas também para os clientes e para a sociedade como por exemplo:

- Aumento do número de desemprego;
- Diminuição da qualidade dos produtos entregue aos clientes;
- Direitos autorais: uma vez publicada a informação na internet torna-se fácil sua cópia;
- O contato físico deixa de existir, o cliente não consegue tocar na mercadoria. (MACEDO, 2009, p. 15).

Além dessas desvantagens mencionadas por Macedo (2009), podemos considerar como problemas a confiança, entrega, garantia, frete, fraude, problemas na compra e despadronização.

Essas são algumas das vantagens e desvantagens que compõem um comércio eletrônico. Através delas podemos ter uma ideia mais ampla das características dos serviços prestados online e como elas se comportam no meio virtual.

### **3 COMÉRCIO TRADICIONAL X COMÉRCIO ELETRÔNICO**

O Comércio Tradicional possui as seguintes etapas, segundo Silva:

- **Apreciação da Mercadoria:** nesta etapa o consumidor busca reunir informações a respeito das especificações do produto e adequação desse produto a suas necessidades;
- **Negociação:** nesta etapa são discutidos os preços, a quantidade de produto que o consumidor deseja, as condições e prazos que a empresa pode oferecer conforme o pedido do consumidor;
- **Pagamento:** nesta etapa o consumidor deve escolher a forma de pagamento desejada, ou seja, à vista ou parcelado, cheque, dinheiro ou cartão de crédito;
- **Entrega:** nesta etapa é estabelecido o prazo para o consumidor receber seu produto. (SILVA, 2012, p.18 - 19).

No Comércio Eletrônico, segundo Silva, podemos encontrar as mesmas etapas, diferenciadas apenas pela forma como acontecem:

- **Apreciação da mercadoria:** deve estar disponível no site o máximo de informações possíveis sobre o produto, isso inclui imagens do produto e em casos de software, pode-se colocar uma versão demo;
- **Negociação:** a etapa de negociação dentro do comércio eletrônico deve ser tratada com tecnologias apropriadas, como por exemplo: tabelas, regras de negócios e agentes inteligentes;
- **Pagamento:** esta etapa deve permitir que os produtos vendidos na web possam ser pagos por telefone 0800-XXXXXX, por fax, por cartão eletrônico ou por pagamento digital. Mas é necessário que qualquer forma de pagamento escolhida pelo consumidor tenha a segurança necessária para que os dados não sejam utilizados por pessoas de má fé;
- **Entrega:** a entrega da mercadoria no comércio eletrônico deve ser feita da maneira mais rápida possível, para isso é necessário contar com parceiros nas regiões onde a empresa atua. (SILVA, 2012, p.20 – 23).

Ambos os ramos essas etapas são de fundamental importância, pois cada uma delas inserida em seu ramo constitui para um ótimo desempenho nas funções realizadas dentro seu negócio.

#### **4 MARKETING DIGITAL**

O marketing tornou-se uma referência no ambiente organizacional no que diz respeito às informações por meio da internet. Ele torna a comunicação do produto mais exposto ao consumidor. É através dele que o consumidor reconhece sua marca/produto, pelos meios de informação que a internet oferece para que esses estejam sempre em contato com as tendências do mercado:

O termo marketing digital foi criado há alguns anos para designar uma nova forma de se relacionar e se comunicar com clientes e consumidores no crescente mercado da internet. Porém, com a evolução da web, essa atividade vem se tornando cada vez mais complexa. (TANABE, 2012).

Como no marketing tradicional, o virtual também carece de um planejamento de marketing digital para que sua empresa/produto esteja ao alcance dos olhos do consumidor. Esse planejamento deve ser minucioso, pois deve identificar as ações que podem ser realizadas para um bom desempenho da loja virtual na rede.

Segundo Castro (2013), existem pontos de estudo que podem ser úteis na hora de fazer um planejamento estratégico que são análise de concorrência, marketing estratégico, priorização de táticas, mensuração, análise e ajuste que podem ser detalhadas da seguinte forma (CASTRO, 2013):

- a) Análise da concorrência: consiste em estudar o concorrente, o que ele está fazendo para atrair seu cliente, as formas como ele faz, quais as táticas de atração do público-alvo, quais as mídias em que está inserido e também onde não há atuação do concorrente no mercado. Para Castro, “nesta etapa, a empresa deve estudar a atuação dos concorrentes em todos os canais de marketing digital – websites, social mídia, e-mail, SEM (Search Engine Marketing). (CASTRO, 2013).

- b) Marketing estratégico: a empresa deve definir quais as maneiras que gostaria de ser vista na web, como ela poderá aparecer para seu público-alvo, e quais os diferenciais que irão destacá-los da concorrência. Para Castro, “[...] a empresa deve definir os objetivos de sua atuação na web e a forma como quer ser lembrada e percebida pelo consumidor”. (CASTRO, 2013).
- c) Priorização de táticas: prioriza lugares de divulgação na web onde seu cliente mais se concentra se não puder estar em todos os lugares priorize espaços onde o desempenho será mais lucrativo e teste essas ações. Segundo Castro, “defina os espaços em que atingirá seu público-alvo de forma mais efetiva e teste a eficiência das ações”. (CASTRO, 2013).
- d) Mensure, analise e ajuste: consiste em analisar o desempenho das ações utilizadas e avaliar se estão corretas ou se há algo para mudar. Como citado por Castro (2013), hoje possuímos mecanismos de avaliação como o *Google Analytics* que monitora e fornece métricas de desempenho das campanhas.

Marketing digital é um caminho muito importante para fortalecer sua marca perante um público que se torna cada vez mais exigente. O enfoque na comunicação com seu público-alvo deve ser maior, pois no mundo virtual as coisas mudam rapidamente, precisando, assim, o administrador estar atento a tudo que diz respeito ao marketing do seu produto na web, visando estreitar o relacionamento com seu cliente.

## 5 PROJETANDO UM E-COMMERCE

Para iniciar uma loja virtual é necessário seguir alguns pontos chaves para que o projeto dê certo. Campano (2010) relaciona alguns pontos para o processo completo para a criação de um site que pode ser o planejamento, criação e hospedagem do site, implementando formas de pagamentos seguras e divulgação, que serão detalhados a seguir:

- a) Planejamento - é necessário todo um planejamento estratégico de como o produto ou empresa tornar-se-á conhecido no meio virtual. Trata-se de como alcançar meu público alvo e como irá vender o produto.

É nesta etapa que serão definidos o público alvo, que tipos de produtos serão vendidos, como serão entregues, o que o site vai oferecer para atrair visitantes e reter visitantes, garantias e procedimentos de atuação em caso de problemas, design, usabilidade e demais detalhes que irão o conjunto do seu negócio online. (CAMPANO, 2010, p. 16).

- a) Criação e hospedagem do site: para que seu site atraia visitantes ele deve chamar a atenção do seu público, deve ser simplista e conter as informações necessárias para responder as curiosidades do consumidor. Para Campano, “o *design* deve ser simples e agradável, [...] deve utilizar gráficos e/ou vídeos desde que acrescentem informações uteis ao usuários ajudando-os na tomada de decisão. (CAMPANO, 2010). Sobre a hospedagem do site, esse deve ter seu domínio próprio para transmitir confiança ao consumidor, pois, para Campano, “é muito importante para um site de e-commerce ter um domínio próprio, sob pena de não gerar confiança necessária para fechar pedidos”. (Campano, 2010).
- b) Implementando formas de pagamentos seguras: As formas de pagamentos online ajudam na decisão de compra. Elas devem oferecer segurança ao consumidor, sendo essas uma necessidade básica de um site de comercio eletrônico. Para isso há várias formas de se realizar pagamentos em sites como:
- I. Dinheiro eletrônico – esse método de pagamento não utiliza o papel em dinheiro, normalmente um valor é debitado ou creditado eletronicamente:

O dinheiro eletrônico (eletronic cash- e-cash) é um novo conceito nos sistemas de pagamento on-line porque combina conveniência computadorizada com segurança e privacidade. (ALBERTIM, 2010, p.189).

- II. Cheque eletrônico – substitui o cheque em papel, sendo realizado através de um sistema de transferência que usa assinatura digital para

- assinar e endossar requerendo o uso de certificados eletrônicos. Para Albertim, “[...] os cheques eletrônicos são entregues por transmissão direta utilizando linhas telefônicas, ou por redes públicas, tais como a internet.” (ALBERTIM, 2010, p.195).
- III. Cartões inteligentes – assemelha-se a um cartão de crédito convencional “[...] utilizam tarja magnética ou chip de circuito integrado para armazenar informações específicas de um cliente, incluindo dinheiro eletrônico.” (ALBERTIM, 2010, p. 195).
- IV. Cartões de crédito – responsáveis pela maioria das transações realizadas na internet: “As transações com cartão de crédito no ambiente digital são consideradas mais seguras do que no mundo físico, mas os consumidores de uma forma geral requerem ainda mais segurança.” (ALBERTIM, 2010 apud CAMEROM, 1997, p.198).
- V. Boleto bancário: sistema muito usado como pagamento no comércio eletrônico, segundo Valle é a segunda forma de pagamento mais utilizada, porém, há grande desistência na hora do pagamento acarretando prejuízo para loja virtual (VALLE, 2012).
- c) Divulgação: consiste em como o site irá atingir o público desejado, que formas o empreendedor deve utilizar para que meu consumidor conheça a loja virtual e comece a comprar nela. Esses meio de divulgação podem ser:
- I. Redes sociais: uma das maneiras de chamar público e analisá-los, através das redes sociais podemos atingir um vasto público e alavancar mais consumidores para a loja virtual. Para Cosas, “as redes sociais se tornaram mais uma opção para as empresas divulgarem sua marca na Internet com, muitas vezes, baixo custo e bom retorno sobre o investimento (COSAS, 2012).
- II. Otimização de sites (SEO): Segundo Cosas, ele relata que otimização de sites tem por objetivo divulgar sua empresa para quem já esteja interessado em algum produto que você ofereça. Trata-se de direcionar seu produto a um público que já demonstrou algum interesse através dos mecanismos de buscas como google (COSAS, 2012).

- III. E-mail marketing: direciona propagandas através de e-mail com o consentimento do receptor, esses devem oferecer algo que realmente lhes interesse e faça sentido. Conforme Cosas, salienta que a finalidade do e-mail marketing é criar relacionamentos com os clientes e conseguir novos cliente para sua loja. (COSAS, 2012).
- IV. Links Patrocinados: são tipos de publicidades que são pagas, são os anúncios que aparecem ao lado direito e com fundo amarelo nas buscas do google. Segundo Cosas, links patrocinados dão lucro para a empresa que investem nesse tipo de divulgação. (COSAS, 2012).

No que diz respeito à divulgação da loja virtual, podemos associá-lo ao marketing digital, que também é uma etapa fundamental para o comércio eletrônico, pois envolve estratégias que fazem com que sua loja virtual se torne conhecida:

[...] o marketing digital completo deve ser composto por sete ações estratégicas:

- Marketing de conteúdo
- Marketing nas mídias sociais
- Marketing viral
- E-mail marketing
- Publicidade on-line
- Pesquisa on-line
- Monitoramento (TORRES, 2009, p. 70).

Seguindo as estratégias citadas por Torres (2009) podemos detalhar estas ações:

- a) Marketing de conteúdo – são baseadas em pesquisas de busca com palavras chaves.
- b) Marketing nas mídias sociais – são destinados a grupos de pessoas que compõem uma rede social onde normalmente são expostos seus gostos, opiniões e críticas, sendo muito importante, pois hoje as pessoas passam boa parte do seu tempo interagindo com outras através de redes sociais.
- c) Marketing viral – é o método realizado boca-a-boca, onde um passa a informação para o outro de uma forma verbal.

- d) E-mail marketing – utiliza o e-mail como marketing direto e com o consentimento do usuário, porém permite que o destinatário possa se descadastrar da lista da qual está inserido.
- e) Publicidade online – é feito por meio de banners publicados nos sites, com músicas, animações e vídeos, compara-se aos cartazes e outdoor no mundo não virtual.
- f) Pesquisa online – são pesquisas que são realizadas pelo usuário a fim de encontrar o que deseja na internet.
- g) Monitoramento – engloba todos os resultados das ações estratégicas realizadas dentro do marketing digital, fornece informações positivas ou negativas sobre o desempenho das atividades (TORRES, 2009).

Além dessas etapas citadas por Torres (2009), podemos relacioná-la com outras como a questão da confiabilidade na entrega de mercadorias, atualização constante do site, a disponibilização e visualização dos produtos, suas características e informações e também a escolha de um nicho de mercado para atuar no mercado online.

Por ser um ramo em constante crescimento e evolução, é preciso de muita dedicação para que uma loja online alcance todos os requisitos necessários para permanecer vivo num mercado de grande expansão que se tornou o de comércio eletrônico.

## **5 PLATAFORMAS DE E-COMMERCE**

A escolha de uma plataforma para o comércio eletrônico é uma decisão importante, pois está fará com que o negócio ofereça o que há de melhor em seus serviços. É uma escolha que deverá ser pensada a longo prazo para não haver conflitos na hora de pôr o serviço a disposição do consumidor, sendo ela o alicerce do comércio eletrônico.

Em uma plataforma de comércio eletrônico há alguns itens que se tornam fundamentais para que possa desempenhar um serviço de boa qualidade. Segundo Pires, uma plataforma deve conter:

- Área do cliente;
- Proteção das informações pessoais;
- Cadastro de produtos;
- Sistemas de pedidos;
- Formas de pagamento e entrega;
- Segurança no envio das informações;
- Gerenciamento de estoque. (PIRES, 2010, p.04)

Um exemplo de plataforma de comércio eletrônico que podemos citar é o Magento, hoje uma das mais consideradas por prestar serviços de qualidade, garantia de vendas altas, disponível também para pequenas e médias empresas:

Magento não é um fenômeno por acaso ou por força de marketing. Ele reúne todas as vantagens de uma plataforma fechada, como alto nível de serviço e recursos especializados aliados às vantagens de uma plataforma aberta altamente customizável e com milhares de especialistas ao redor do mundo. Mas, acima de tudo, Magento ajuda a vender mais. (MACIEL, 2012).

Segundo Xunta de Galicia, a plataforma Magento traz vantagens como: permitir multitenas com a possibilidade de ser administradas a partir de um mesmo site, painel de administração, personalização da plataforma e do site, tecnologias de melhora da interação entre o usuário e o aplicativo (AJAX), posicionamento em motores de busca (SEO) e recursos em marketing (GALICIA, 2010). Suas limitações incluem: suporte limitado para algumas versões, instalação e personalização para empresas sem recursos técnicos, requer bom conhecimento de programação, curva de aprendizagem lenta e hosting dedicado (o que eleva o consumo de recursos de sistema).

Outra ferramenta que podemos citar é a StoreSprite, uma plataforma livre que possui elementos como opiniões de clientes e pontos de fidelidade que geralmente só se encontram em plataformas pagas (BRAGANÇA, 2010).

Prestashop é outro exemplo. Gratuita, vem com pontos positivos e, conforme Bragança é uma plataforma de qualidade profissional que agrega valor, pois inclui gerenciamento de pedidos, clientes (BRAGANÇA, 2010). Outros pontos que fazem parte da Prestashop podem ser citados, conforme Mota,

Entre as funcionalidades, as mais interessantes são: MultiLoja, Multi Estoque, Multi Frete, gestão completa de catálogo com estoque, gestão completa de produto com várias skus, navegação por camadas, programa

de fidelidade, programa de recomendação, gestão de abandono de carrinho, webservice para sincronia com erps, cross-selling, regras de carrinho (compre 1 leve outro por x), cupons promocionais, controle de devoluções, controle de impostos por região, estatísticas completas e etc. (MOTA, 2012).

Para Xunta de Galicia, entre as vantagens da Prestashop podemos citar: multilinguas (inglês, francês, espanhol), fácil instalação e customização por usuários sem conhecimentos técnicos, painel de administração simples e intuitivo, sistema de modelos que facilita a separação entre a lógica de apresentação e de negócio, simples de sistema de instalação de novos módulos, curva de aprendizado rápida, baixo consumo de recursos do sistema e vista de loja muito intuitiva (GALICIA, 2010). Entre as limitações estão o fato de ter uma comunidade pequena, pouco apoio mas em rápido crescimento, pouca disponibilidade de módulos e não oferece revisão de produtos.

Segundo Bragança, há também plataformas que são especialmente para downloads e outras com facilidade de gerenciamento e personalização como a Ubercart e a Zen Cart (BRAGANÇA, 2010). Entre os tipos de plataformas de e-commerce podemos citar:

- a) OpenSouce – são gratuitas e podem ser montadas de acordo com o gosto do cliente. Para Macedo, essas plataformas podem ser projetadas de acordo com a necessidade do projeto em desenvolvimento. Como exemplos temos a Prestashop, Magento e OpenCart (MACEDO, 2013).
- b) SaaS – hoje as mais encontradas no mercado, oferecidas em forma de prestação de serviços. Segundo Macedo, é paga uma taxa inicial e depois uma mensalidade. Como exemplo temos a Vtex, Jet e EZCommerce (MACEDO, 2013).
- c) Próprias – são desenvolvidas a partir da imaginação dos desenvolvedores da empresa que desejam ter sua própria plataforma. Segundo Macedo, é um projeto de custo elevado e precisa-se de uma grande equipe para desenvolvê-la (MACEDO, 2013).

Conforme Macedo, há alguns quesitos que devemos avaliar na escolha da plataforma para e-commerce, como histórico da empresa, escalabilidade, liberdade, suporte técnico, recursos da plataforma, cadastros/importação de produtos, gestão

de clientes, segurança, entre outros, que fazem com que seu negócio online tenha as opções que vão auxiliar a decisão pela plataforma mais correta para sua loja virtual (MACEDO, 2013).

Entre plataformas pagas ou não, o importante é verificar a disponibilidade dos serviços de primeira necessidade e que fundamentam o começo da loja virtual, para um bom desempenho inicial sem implicações futuras.

Antes de tomar alguma decisão, é necessário um estudo profundo entre uma plataforma e outra, onde a disposição dos seus produtos e a sua personalização deve ser convidativa levando em conta custos e benefícios.

## CONCLUSÃO

Atualmente deparamo-nos com diversas transformações na forma com que as empresas realizam seus negócios. O comércio eletrônico surgiu como um diferencial e se tornou uma ferramenta de estratégia de vendas e conhecimento sobre gostos e preferências dos consumidores, para as empresas.

A implantação do comércio eletrônico pode resultar em uma série de vantagens como: aumento de clientes, preço dos produtos diferenciados, comodidade para realizar compras a qualquer hora do dia em qualquer lugar, possibilidade de oferecer frete gratuito e menor gasto com estrutura física, vantagens que tornam a empresa mais competitiva no mercado podendo assim obter maior lucratividade.

Após a análise feita na empresa em estudo, conclui-se que a implantação de uma loja virtual poderá trazer benefícios em questões de aumento nas vendas e consumidores, na divulgação de sua marca a um público mais amplo, agregando valor para a empresa e oferecendo um canal de vendas que pode fazer com que ela se torne mais competitiva em relação aos seus concorrentes.

## REFERÊNCIAS

ALBERTIM, Alberto Luiz. **Comércio Eletrônico: modelos, aspectos e contribuições de sua aplicação**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BRAGANÇA, Wanderson. **As 15 melhores plataformas de E-commerce.**

Disponível em: <<http://wbraganca.com/2010/07/as-15-melhores-plataformas-e-commerce-para-seu-site/>> Acesso em: 29 set. 2013.

CAMAROTTO, Márcio Roberto; ALVES, Marcelo Esteves. **Comunicação Integrada de Marketing.** Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2012.

CAMPANO, Jeferson. E-book. **Como criar o seu negócio online.** Disponível em: <[http://www.jm-digital.com.br/Download\\_Ebooks.asp](http://www.jm-digital.com.br/Download_Ebooks.asp)> Acesso em: 15 set. 2013.

CARVALHO, José Crespo; ENCANTADO, Laura. E-book. **Logística e negócio Eletrônico.** SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação, Consultadoria Empresarial e Fomento da Inovação, S.A., Porto: 2006. Disponível em: <[http://web.spi.pt/negocio\\_electronico/documentos/manuais\\_PDF/Manual\\_VI.pdf](http://web.spi.pt/negocio_electronico/documentos/manuais_PDF/Manual_VI.pdf)> Acesso em: 15 set. 2013.

CASTRO, Tarcisio. **Dicas para montar seu planejamento de marketing digital.** Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/dicas-montar-planejamento-marketing-digital/>> Acesso em: 28 set.2013.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; DA SILVA, Roberto. **Metodologia Científica.** 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CIRIBELLI, Maria. **Como elaborar uma dissertação de mestrado através da pesquisa científica.** Rio de Janeiro: 7 letras, 2003.

COSAS, Leandro. **7 maneiras de divulgar minha empresa na Internet.** Disponível em: <<http://www.webcortex.com.br/blog/marketing-digital/7-maneiras-para-divulgar-minha-empresa-na-internet/>> Acesso em: 28 set. 2013.

E-BIT Empresa. **WebShoppers.** 28. ed. Disponível em: <<http://img.ebit.com.br/webshoppers/pdf/WebShoppers2013.pdf>> Acesso em: 15 set. 2013.

FELIPINI, Dailton. **O pujante comercio eletrônico C2C.** Disponível em: <[http://www.e-commerce.org.br/artigos/comercioeletronico\\_C2C.php](http://www.e-commerce.org.br/artigos/comercioeletronico_C2C.php)> Acesso em: 09 set. 2013.

\_\_\_\_\_. **Usuários da internet.** - aumento de 650%. Disponível em: <<http://www.ecommerce.org.br/artigos/ecommerce-11anos.php>>. Acesso em: 09 set. de 2013.

\_\_\_\_\_. **Qual é seu nicho de mercado?** Disponível em: <[http://www.e-commerce.org.br/artigos/nicho\\_de\\_mercado.php](http://www.e-commerce.org.br/artigos/nicho_de_mercado.php)> Acesso em: 09 set. 2013.

\_\_\_\_\_. **Mídias Sociais na Promoção de marcas.** Disponível em: <<http://www.e-commerce.org.br/artigos/midias-sociais-marca.php>> Acesso em: 09 set. 2013.

FIGUEIREDO, Iria Luppi. **A empresa digital: Comércio e Negócios Eletrônicos.** Disponível em: <[http://www.oficinadanet.com.br/artigo/788/a\\_empresa\\_digital\\_comercio\\_e\\_negocios\\_eletronicos](http://www.oficinadanet.com.br/artigo/788/a_empresa_digital_comercio_e_negocios_eletronicos)> Acesso em: 15 set. 2013.

FRADE, Neuci Bicov. **Sustentabilidade** - Meio ambiente, produção, consumo e energia. Disponível em: <<http://social.stoa.usp.br/neucib/blog/onu-quer-transformar-lixo-eletronico-em-oportunidades-de-negocios-sustentaveis>> Acesso em: 15 set. 2013.

IBOPE, Instituto Brasileiro de Opinião e Estatística, 2012. **Acesso à internet no Brasil atinge 94,2 milhões de pessoas.** Disponível em: <<http://www.ibope.com.br/pt-br/noticias/paginas/aceso-a-internet-no-brasil-atinge-94-milhoes-de-pessoas.aspx>> Acesso em: 24 set. 2013.

MACÁRIO, Talita. **Frete grátis impulsiona vendas no comércio eletrônico.** Disponível em: <<http://ecommercebrasil.com.br/artigos/cases/frete-gratis-impulsiona-vendas-no-comercio-eletronico>> Acesso em: 28 out. 2013.

MACEDO, Grazielle Joventino da Cunha. **Os desafios da Logística do Comércio Eletrônico.** Disponível em: [http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/k210949.pdf](http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/k210949.pdf) Acesso em: 14 set. 2013.

MACEDO, Felipe. **Projeto de E-commerce.** Como começar? Disponível em: <<http://www.stamonica.org/blog/como-comecar-um-projeto-de-ecommerce.html>> Acesso: 24 out. 2013.

\_\_\_\_\_. **Como escolher uma plataforma de E-commerce?** Disponível em: <<http://www.stamonica.org/blog/como-escolher-plataforma-de-ecommerce.html>> Acesso em: 27 out. 2013.

MACIEL, Flávio Rodrigues. **Por que o Magento faz vender mais.** Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/por-que-o-magento-faz-vender-mais/>> Acesso em: 29 set. 2013.

MARCONI, Marine de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MOTA, Renan. Plataformas e-commerce: **Implantação open-source Prestashop.** Disponível em: <<http://www.stamonica.org/blog/plataformas-e-commerce-implantacao-open-source-prestashop.html>> Acesso em: 23 out. 2013.

PIRES, Tatiane. **Plataformas de E-commerce.** Disponível em: <[http://www.slideshare.net/tatianeps/plataformas-ecommerce?from\\_search=6](http://www.slideshare.net/tatianeps/plataformas-ecommerce?from_search=6)> Acesso em: 29 set. 2013.

SILVA, Rodrigo Gomes da. **Comércio Eletrônico**. Disponível em:  
<http://www.slideshare.net/RodrigoGomesdaSilva/comrcio-eletrnico-15050099> Acesso em: 15 set. 2013.

SILVA, Lemuel Costa e. **Comércio Eletrônico em cinco passos**. Disponível em:  
<[http://www.ebitempresa.com.br/clip.asp?cod\\_noticia=1092&pi=1](http://www.ebitempresa.com.br/clip.asp?cod_noticia=1092&pi=1)> Acesso em: 28 out. 2013.

TANABE, Silvio. **Metodologia 8Ps melhora resultados com marketing digital**. Disponível em: <<http://webinsider.com.br/2012/08/31/metodologia-8ps-melhora-resultados-com-marketing-digital/>> Acesso em: 15 set. 2013.

TORRES, Claudio. **A Bíblia do Marketing Digital**. São Paulo: Novatec, 2009.

TURBAN, Efrain; KING, David. **Comercio Eletrônico: Estratégia e Gestão**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

VALLE, Alberto. O boleto bancário no e-commerce. Disponível em:  
<<http://www.albertovalle.com.br/boleto-bancario-ecommerce/>> Acesso em: 22 set. 2013.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes. **Pesquisa Qualitativa em Administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.