



Melhores Trabalhos 2012-2013

Especialização em Marketing, Finanças
e Gestão Empresarial



Universidade Federal do Rio Grande do Sul -UFRGS
Escola de Administração da UFRGS

Diretor

Hugo Fridolino Müller Neto

Vice-Diretora

Marisa Ignez Rhoden

Programa de Pós-Graduação em Administração -PPGA

Chefe do setor Acadêmico

Thiago Cardoso

Biblioteca da Escola de Administração

Bibliotecária chefe

Evelin Stahlhoefer Cotta

Equipe do Projeto E-book

Bibliotecária idealizadora do Projeto

Tânia Marisa de Abreu Fraga

Organização, revisão e editoração do eBook

Jaqueline Insaurriaga Silveira (Bibliotecária)

Márcia Petinga Irala (Bibliotecária)

Leonardo Tadeu Oliveira(Design de capa)

ISBN 978-85-9489-113-6

2017

CIP – Catalogação na Publicação

Melhores trabalhos de 2012-2013 : especialização em Marketing, Finanças e Gestão Empresarial. / Organizadoras: Jaqueline Insaurriaga Silveira e Márcia Petinga Irala. - Porto Alegre: Escola de Administração da UFRGS, 2017.

ISBN 978-85-9489-113-6

1. Administração. 2. Marketing – Especialização. 3. Finanças – Especialização. 4. Gestão Empresarial – Especialização. I. Silveira, Jaqueline Insaurriaga. II. Irala, Márcia Petinga.

CDU 658

Organizadoras

Jaqueline Insaurriaga Silveira

Márcia Petinga Irala

Melhores trabalhos 2012-2013
Especialização em Marketing, Finanças e Gestão
Empresarial

Sumário

[Apresentação](#)

Equipe do Projeto Ebook / 5

[City marketing: uma estratégia para a cidade de Porto Alegre](#)

Luiza Ferreira de Macedo / 7

[Estudo sobre a inclusão de serviços voltados ao público infantil em bares e restaurantes de Porto Alegre e os resultados percebidos por esses estabelecimentos](#)

Daniela Oliveira / 46

[Ciberespaço como forma de aproximação público-empresa: sites de compras virtuais como novas oportunidades de mercado](#)

Gabriela Alves de Freitas / 63

[Modelos de negócios: um estudo de caso em escritórios de arquitetura de Porto Alegre](#)

Martiele Cortes Borges / 79

[Co-criação de valor: estudo de caso OI Garcia](#)

Treice Silvanê Biazus / 99

[Os fatores determinantes na opção de compra do algodão em pluma diretamente do produtor](#)

Vanessa Pierozan / 119

[O desempenho do Projeto OGX na BM&FBOVESPA para os acionistas minoritários](#)

Trajano Fernandes Ellera Gomes / 151

[Educação financeira no Brasil: um estudo de caso com o 1º ano do Ensino Médio do Colégio Farroupilha de Porto Alegre](#)

Séfora Bertoldi / 178

[Comportamento de consumo entre os jovens universitários](#)

Cláudia Pereira Vieceli / 196

[Priorização de projetos cujos retornos são baseados em benefícios qualitativos](#)

Izadora Bochi / 222

[Turismo na laje: um estudo sobre os fatores que motivam os passeios nas favelas do Rio de Janeiro](#)

Julia de Freitas Maciel Goldfarb / 243

[Integração vertical em direção ao fornecedor: estudo de caso na Indústria Química Beta](#)

Natália Faes Schönardie / 269

[Retenção de profissionais: fatores influenciadores da decisão de permanência de engenheiros em empresas públicas de energia](#)

Roberto Arnt Tarrago / 293

[Elementos de competitividade da cadeia produtiva da olivicultura no Rio Grande do Sul](#)

Rodrigo Maldonado Rodrigues / 315

[Competências gerenciais em uma instituição financeira pública](#)

Gisele Balbinot Zortéa / 344

Apresentação

O Projeto eBook “*Melhores trabalhos 2012-2013: especialização em Marketing, Finanças e Gestão Empresarial*” integra o conjunto de projetos do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), da Escola de Administração (EA) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) para o ano de 2017. O presente eBook é uma compilação dos trabalhos de conclusão dos cursos de especialização em Marketing, Gestão Empresarial e Finanças ministrados na Escola de Administração, nos anos de 2012 e 2013, selecionados pelos professores das respectivas áreas de especialização.

Os trabalhos aqui reunidos estão dispostos por áreas de especialização, iniciando com os trabalhos de Especialização em Marketing, posteriormente com os trabalhos de Especialização em Finanças e encerrando com os trabalhos selecionados do curso de Especialização em Gestão Empresarial.

Essa publicação retrata os saberes aprendidos ao longo da especialização, apresentados aqui sob a forma de artigo científico pelos alunos.

Agradecimento especial aos autores, ex-alunos dos cursos de especialização acima citados, os quais colaboraram com a revisão dos artigos aqui apresentados, autorizando a divulgação e publicação dos mesmos.

Agradecimento aos professores pela disponibilidade em indicar os trabalhos que deveriam compor o presente eBook.

Agradecimento ao Diretor da EA, professor Hugo Fridolino Müller Neto pelo incentivo e oportunidade de participação no PDI da Escola.

Desejamos a todos uma boa leitura.

Equipe do Projeto eBook



Especialização em Marketing

Turma 2012

Luiza Ferreira de Macedo

Turma 2013

Daniela Silveira de Oliveira

Gabriela Alves de Freitas

Martiele Cortes Borges

Vanessa Pierozan

Orientador

Profª Dra. Daniela Callegaro de
Menezes

CITY MARKETING:
UMA ESTRATÉGIA PARA A CIDADE DE PORTO ALEGRE

Luiza Ferreira de Macedo

RESUMO

O presente artigo visa discutir a ferramenta estratégica de *city marketing*, para ser utilizada pela cidade de Porto Alegre, com o intuito de transformar a cidade em um lugar mais atraente aos seus cidadãos, turistas e investidores. A oportunidade de fazer este estudo surgiu por a cidade ser uma das cidades sedes da Copa do Mundo FIFA de 2014 e estar passando por reformas estruturais. O objetivo desta pesquisa foi descobrir a percepção das pessoas sobre os principais pontos que devem ser desenvolvidos pela cidade para melhorar a sua imagem, visando estimular a reflexão das pessoas e dos gestores em cima da cidade de Porto Alegre, buscando soluções para transformar a imagem da cidade interna e externamente. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre o tema que orientou o questionário que obteve informações sobre a cidade de Porto Alegre sob diferentes aspectos. As principais áreas estudadas foram: infraestrutura, educação, turismo e cultura. Por fim, o estudo pode analisar e destacar os desafios que ainda precisam ser superados pela cidade para melhorar a percepção da cidade pelos seus públicos e definir estratégias que envolvam todas as pessoas de forma a potencializar a cidade de acordo com a sua identidade.

Palavras-chave: Cidade. City Marketing. Gestão. Marketing. Percepção.

1 INTRODUÇÃO

O estudo realizado traz a problemática de como transformar a imagem de uma cidade para que as pessoas se identifiquem com a mesma. O conceito de *branding* para marcas também pode ser aplicado para as cidades, através da utilização da gestão da imagem do lugar utilizando uma estratégia de inovação econômica, comercial, social, cultural e política. Uma eficiente estratégia de *city marketing* pode ser bastante positiva para a cidade de Porto Alegre que está sendo reestruturada com as reformas previstas para a Copa do Mundo FIFA de 2014 e na continuação de algumas obras que continuarão sendo feitas após o evento.

O marketing se preocupa em colocar os clientes no centro de sua estratégia competitiva através de estratégias de marketing. Atualmente tem-se percebido a adaptação das cidades para o mercado internacional e, cada vez mais, a marca aparece como uma poderosa ferramenta que as ajudam a aumentar o turismo e os negócios, a atrair investimentos e a aumentar a sua presença cultural e política. Conseguir associar uma marca a uma cidade é uma tarefa mais complicada do que fazer o mesmo com um produto ou serviço convencional. Os princípios, porém, são os mesmos. De acordo com SÁNCHEZ (1999, p.115):

os planos estratégicos propõem atuações integradas a longo prazo, dirigidas à execução de grandes projetos que combinam objetivos de crescimento econômico e desenvolvimento urbano, com um sistema de tomada de decisões que comporta riscos, com a identificação de cursos de ação específica, formulação de indicadores de seguimento e envolvimento de agentes sociais e econômicos ao longo do processo.

Assim, por influência do capitalismo, as políticas públicas concentraram-se de forma intensa para o desenvolvimento local surgindo uma política estratégica de valorização das características mais relevantes das cidades, o chamado *city marketing*. Essa ferramenta estratégica, no intuito de transformar um lugar mais atraente para investimentos, passa a ser utilizada por inúmeros municípios. Com o seu uso ocorre uma valorização do espaço da cidade, criando um espaço que seja consumido pela própria população, turistas e investidores. O marketing aparece para direcionar as ações de políticas públicas na construção deste espaço formando a caracterização mercadológica do local.

O principal objetivo deste estudo é identificar os principais pontos que devem ser desenvolvidos por Porto Alegre para melhorar sua imagem. Essas informações serão coletadas a partir de amostra composta por pessoas que vivem ou conhecem a cidade. Também será investigado como as pessoas acreditam que Porto Alegre pode se utilizar do evento da Copa do Mundo FIFA de 2014 como uma vitrine. Espera-se desenvolver algumas suposições sobre as possíveis estratégias ao destacar pontos específicos para serem pensados de forma a melhorar a imagem da cidade e torná-la interessante como um destino.

Para alcançar o objetivo deste estudo é preciso responder a questão: Qual é a imagem geral que as pessoas têm sobre Porto Alegre? E assim trazer outras questões como que pontos-chave a cidade deve se concentrar para melhorar a sua imagem e, quais atrativos da cidade de Porto Alegre devem ser destacados durante a Copa do Mundo FIFA em 2014.

2 CITY MARKETING

Kotler e Keller resumiram a noção de marketing como a ação de suprir as necessidades de forma lucrativa. De uma forma mais detalhada eles definem "marketing é o processo de planejar e executar a concepção, a determinação do preço (*pricing*), a promoção e a distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais" (KOTLER; KELLER, 2006, p. 4). Uma das ferramentas mais famosas de implementação de marketing é chamada de "mix de marketing" constituída pelos seguintes componentes: Produto - Preço - Promoção - Praça. Esta ferramenta foi e ainda é implementada na maioria das empresas. O marketing é considerado importante na gestão da grande parte das empresas, contudo foi identificada uma oportunidade para utilizar o marketing para outros fins que não os negócios puros, como neste caso, para as cidades.

As cidades estão se posicionando umas contra as outras para atrair empresas, investimentos e visitantes. É neste ambiente de globalização, que o marketing nas cidades é incorporado. O *city marketing* é a planificação e implementação de processos sociais e de gestão para satisfazer as necessidades e desejos dos seus públicos.

City marketing é definido como a percepção das vantagens da obtenção de investimentos privados e a preparação de estruturas de parceria para alcançá-los. O *city marketing* será tratado aqui como processo mediante o qual as atividades urbanas estão o mais proximamente possível relacionadas com a demanda de clientes-alvo de forma a maximizar a eficiência social e o funcionamento econômico da área envolvida de acordo com todos os objetivos que tenham sido estabelecidos. (ASHWORTH; VOOGD, apud SÁNCHEZ, 2003, p. 55).

Segundo Sánchez, "Colocar as cidades no mapa do mundo" passou a ser uma meta recorrente dos governos locais, um objetivo ordenador das ações estratégicas que concentram na cidade-mercadoria a possibilidade de transcender as crises produzidas pela reestruturação econômica e construir um futuro de progresso e recuperação econômica sintonizado com as exigências da nova ordem mundial, de modo a viabilizar o crescimento econômico em novos parâmetros.

City marketing é a promoção de uma cidade com o objetivo de estimular determinadas atividades que possam surgir no local. Normalmente é utilizada para alterar as percepções externas de uma cidade com o objetivo de incentivar o turismo, atrair a migração interna dos moradores, ou permitir o investimento empresarial.

Segundo SÁNCHEZ (2003, p.98)

A política de *city marketing* é uma ferramenta poderosa de difusão de discurso. O marketing urbano permite identificar as profundas conexões entre os campos de cultura, da comunicação e da política, que nela atuam para tornar hegemônica determinadas leituras do espaço. Essa reunião é operada pelos meios de comunicação e informação. Sendo veículos de construção ideológica, os meios atuam como aceleradores culturais, definem e revelam traços do espírito da época.

As cidades percebem cada vez mais a marca como uma poderosa ferramenta que as ajudam a aumentar o turismo e os negócios, atrair investimentos e aumentar a sua presença cultural e política. Criar uma marca para a cidade oferece uma série de vantagens, especialmente quando se trata da imagem externa da cidade. Como mencionado por Anholt (2004) empresas têm de criar lealdades; lealdade com os trabalhadores, lealdade com os fornecedores, lealdade com as comunidades em que atuam, lealdade com os investidores e lealdade com os clientes. Entretanto, construir ou mudar a imagem de uma cidade é um processo longo e complicado. Na verdade, o tempo é necessário para que a imagem seja aceita e reconhecida entre o público-alvo ou para ser creditado um novo significado (em comparação com a imagem anterior). Além disso, a imagem deve ser homogênea e coerente para ser aceita com mais eficiência. Outra dificuldade é que a percepção das pessoas pode mudar mais rapidamente do que se pode imaginar. Esta é a razão pela qual a marca da cidade deve ser coerente e clara desde o início e deve evitar ao máximo grandes mudanças ao longo do tempo.

Anholt menciona também “outro problema a respeito do processo de construção de uma marca da cidade, que é a falta de objetividade” (ANHOLT, 2004, p. 35). Este problema pode ocorrer quando o responsável pela marca da cidade nasceu na mesma. Ele deve ser imparcial e reconhecer os pontos fortes e fracos do lugar. Efetivamente, parcialidade resulta em um problema de "cegueira", na qual as consequências podem ser difíceis de recuperar no futuro.

Para evitar esses problemas é necessário seguir uma gestão. É preciso pesquisar a imagem existente do lugar entre os seus públicos, segmentos e posicionar a sua imagem existente ou criar uma nova, e comunicar esses benefícios para o público-alvo. A primeira questão neste processo é: Pode esta cidade ser uma marca? É preciso perceber o valor que as pessoas podem ter com a cidade e a importância que elas dão a mesma.

Segundo LYNCH (2011, p.2),

A cidade não é apenas um objeto percebido (e talvez desfrutado) por milhões de pessoas de classes sociais e características extremamente diversas, mas também o produto de muitos construtores que, por razões próprias, nunca deixam de modificar sua estrutura. (...) Não há resultado final, mas apenas uma contínua sucessão de fases.

Tendo o cidadão como peça importante para perceber a cidade, SÁNCHEZ (2003, p.114) conclui que

Se “ler a cidade” significa ter uma representação de cidade, construir uma imagem de cidade significa também compreender e interpretar e, sobretudo, sintetizar, dada a complexidade do fenômeno observado. Porém, “leituras”, no plural, implica que a cidade poder ser representada, ou melhor, imaginada, a partir de diversos olhares. Não há uma única leitura possível. O que se vê depende do lugar de onde se olha e de para onde se olha (RIBEIRO, 1999 apud SÁNCHEZ, 2003). A análise deve, também, identificar de quem são esses olhares ou quem realiza essas leituras.

Contudo, quando uma cidade quer ser percebida como altamente funcional, é importante desenvolver atributos físicos, tais como: infraestruturas, monumentos, locais de interesse, etc. Perceber o que a cidade quer transmitir é fundamental já que a cidade não é interessante apenas pela sua história, cultura ou paisagem. Uma cidade para representar algo deve melhorar a qualidade de vida, a economia, o turismo, entre outras atividades em seu cotidiano. A representabilidade de uma cidade é alcançada pelas ações ou decisões tomadas. É muito importante para uma cidade definir claramente a sua imagem para atrair potenciais residentes ou visitantes.

Ao conceituar a cidade como um produto, ela deve satisfazer as expectativas de seus clientes: as partes interessadas da cidade (cidadãos, turistas e investidores). Ignorar o que o cliente quer, não saber suas necessidades e demandas, representa um problema para a empresa ou, neste caso para a cidade. Isto é o que Levitt (1960) chamou, miopia em marketing. Ela ocorre quando as preferências dos consumidores são desconhecidas, podendo resultar em estratégias erradas. Promover algo que pensamos que os consumidores possam aceitar pode não conduzir a estratégia correta para a imagem da cidade. Devemos ter a certeza do que eles querem. É por isso que, no *city marketing*, saber quem é o seu cliente potencial e o que ele quer, devem ser as primeiras perguntas que o diretor de marketing precisa responder.

Diferentes teorias e estudos escritos por diversos autores pode ser útil aqui. Por um lado, Van den Berg e Braun (1999, p. 987) classificam os potenciais clientes em quatro grupos: o primeiro, são os potenciais residentes da cidade. Eles são clientes que podem vir a uma cidade específica para ficar por um longo período de tempo para trabalhar, estudar ou qualquer outra coisa. O lado positivo é que eles podem permanecer muitos anos na cidade, por várias razões e, em seguida, formar famílias, adquirir habitação, etc. Se alguns vêm para estudos acadêmicos ou estágios, a sua possibilidade para continuar a viver nesta cidade, após o término desse período, depende da capacidade da cidade para oferecer-lhes o que eles precisam, como emprego, por exemplo. Assim, as universidades e as empresas devem estar unidas por um objetivo comum. Em outra categoria, se encontram as potenciais empresas que possam instalar suas sedes ou filiais na cidade. A oferta de trabalho é um dos fatores mais críticos para os clientes que residem na cidade. Como mencionado acima, a oferta de trabalho pode determinar

se uma pessoa pode viver na cidade por um longo período de tempo ou não. Portanto, promover a criação de empresas em uma cidade também significa tentar aumentar o número de habitantes no futuro. Os potenciais visitantes da cidade constituem uma terceira categoria, na qual pode-se inserir as pessoas que vêm para um curto período de tempo para fazer turismo, participar de festivais ou eventos, etc. A última categoria é constituída de investidores, que não precisam ser residentes na cidade, pois eles podem ser apenas as empresas que investem dinheiro em atividades que melhoram as atividades da mesma.

Então os principais grupos de classificação são: residentes, empresas, visitantes e investidores. Neste estudo será concentrado em moradores, que definimos como pessoas que vivem em algum lugar de forma permanente ou em uma base de longo prazo e visitantes/turistas, que já conhecem a cidade e conhecem outras que podem servir como parâmetro de comparação. É importante ter em mente que o conhecimento de cada tipo de cliente de uma cidade é obrigatória para exibir a imagem certa. Cada grupo de cliente é diferente e procura por coisas diferentes em uma cidade.

A imagem de um produto ou objeto serve para captar a atenção dos consumidores. A imagem age como um estímulo no processo perceptivo dos consumidores e, muitas vezes, é considerado como o estímulo mais importante entre a visão, audição, paladar, olfato e tato. Então, focando no estímulo da visão, que é aquele que as cidades podem realmente usar em suas estratégias, pode-se dizer que quanto melhor é o estímulo, melhor será a percepção do produto, no caso a cidade, na medida em que a interpretação do consumidor corresponde ao que os iniciadores da imagem quiseram (a interpretação dá o significado). Desta forma, a cidade pode agir sobre a percepção de seus moradores, melhorando a sua imagem física. Ela também pode usar qualquer tipo de mídia para divulgar e promover a sua imagem, provocando a consciência e, assim, a percepção.

A percepção é um processo mental que possibilita a interação do homem com o seu entorno. Não deve ser entendida como um processo passivo de registro de estímulo, mas como um interesse ativo da mente.

A percepção visual talvez seja o principal sentido na interação do homem com o seu entorno. KOTLER; KELLER (2006, p.184) já diziam que

Percepção é o processo por meio do qual alguém seleciona, organiza e interpreta as informações recebidas para criar uma imagem significativa do mundo. A percepção depende não apenas de estímulos físicos, mas também da relação desses estímulos com o ambiente e das condições internas da pessoa.

É importante ressaltar que a percepção altera conforme o elemento cultural, histórico e também da capacidade de interpretação. Ela não existe por causa dos sentidos, e sim da cultura (memória).

A percepção é, portanto, o ponto de partida de toda atividade humana. É a percepção, por exemplo, que nos fornece toda informação necessária, para nossa orientação em um ambiente, sendo a visão o sistema de percepção mais desenvolvido. Por isso é importante conhecer os elementos do ambiente que podem causar os estímulos sensoriais – perceber e receber as informações – e provocar respostas à nível do corpo, traduzidas no comportamento (ELY, apud MORAES, 2004).

O design de comunicação visual se ocupa com a construção de mensagens visuais com o propósito de afetar o conhecimento, as atitudes e o comportamento das pessoas. Uma comunicação existe porque alguém quer transformar uma realidade existente em uma realidade desejada. O designer é responsável pelo desenvolvimento de uma estratégia de comunicação, pela criação dos elementos visuais para implementá-la e por acrescentar à identificação e à criação, outras ações de apoio destinadas a alcançar os objetivos propostos, ou seja, a criação desta realidade desejada.

Sabendo que os consumidores fazem suas escolhas com base em suas percepções de valor, muitos gestores urbanos estão importando certas metodologias da iniciativa privada com o objetivo de tornar as suas cidades mais valorizadas aos olhos de seus cidadãos, turistas e investidores externos. Com isso seus habitantes usufruem de uma boa qualidade de vida, e ao mesmo tempo a cidade é promovida aos olhos do público externo.

A cidade ao ser ofertada deve ser tratada como um produto, e para valorizar seus atributos deve se valer de estratégia de marketing. Um dos objetivos de desenvolver o turismo de forma planejada, organizada e bem administrada, é tornar a cidade mais agradável para seus habitantes. Segundo Vargas (1998), a importância do significado e do valor do lugar para o desenvolvimento da atividade turística, com estratégias e políticas de marketing, enfatiza a condição de ser único como forma de diferenciação em situação de uniformidade de atributos.

Vários pesquisadores, incluindo Lynch em seu livro intitulado "A Imagem da Cidade", publicado em 1960, revelaram a importância da imagem da cidade. Neste livro, que na verdade é um estudo empírico sobre a forma como as pessoas percebem a paisagem urbana, o autor dá uma espécie de quadro para avaliar áreas urbanas. Este livro tem sido útil, não só para os planejadores urbanos, por dar a oportunidade de propor uma imagem mais significativa da cidade, mas também para os profissionais de marketing da cidade. Lynch introduziu o termo "imaginabilidade" da cidade, definida por "a característica, num objeto físico, que lhe confere uma alta probabilidade de evocar uma imagem forte em qualquer observador dado" (LYNCH,

2011, p. 11). A imagem da cidade pode ser usada de várias maneiras para aumentar a popularidade da cidade. Além disso, esta imaginabilidade da cidade pode ser usada para aumentar as ligações afetivas entre as pessoas.

Investimentos e a presença de infraestruturas suficientes tem um impacto positivo sobre a percepção das pessoas sobre a cidade. Negócios são essenciais para o funcionamento da cidade, pois fornecem empregos aos seus empregados, produtos e serviços aos seus clientes, e também reforçam a rede econômica de uma região ou de uma cidade. No entanto, os investimentos não se reduzem exclusivamente a presença de empresas e pode assumir muitas formas. O termo infraestrutura se refere às estruturas como estradas, abastecimento de água, esgotos, redes elétricas, de telecomunicações, e assim por diante, também, possivelmente, definido por "os componentes físicos de sistemas interligados que oferecem produtos e serviços essenciais para permitir, manter ou melhorar as condições de vida da sociedade" (FULMER, 2009, p.30). A sua importância é óbvia para os moradores da cidade pois facilitam a sua vida cotidiana e a sua ausência seria uma desvantagem para a cidade.

A atratividade de um lugar, sendo um negócio ou uma localização residencial depende do tamanho e da qualidade dos "elementos de bem-estar" que o local oferece (Braun, 2008, p.10). Como mantido por Braun, os elementos de bem-estar são diferentes para cada grupo que se envolve com a cidade. Para as empresas, por exemplo, é importante o potencial locacional, o potencial do mercado de trabalho, entre outros. Já para os moradores da cidade, o acesso ao emprego e as instalações públicas são alguns dos elementos destacados como importantes. Infraestruturas são partes inteiras desses elementos de bem-estar.

A presença de universidades tem um impacto positivo na percepção da cidade pelas pessoas. Como em qualquer negócio, possuir habilidades e competências é uma vantagem competitiva para a cidade. Esta é uma das razões pelas quais a presença de instituições de ensino superior (universidades, por exemplo) é percebida como um importante fator de desenvolvimento. Essas instituições oferecem vantagens para a cidade como: atrair alunos; fornecer para cidade pessoas com formação e potenciais funcionários para as empresas; incentivo a cultura; entre outros.

O turismo é outro fator que possui um impacto positivo sobre a percepção das pessoas sobre a cidade. Há uma relação entre o turismo e o processo de desenvolvimento econômico. As cidades "são espaços privilegiados quanto à concentração de atrações, serviços, simbolismos e produções culturais [...]" (CASTROGIOVANNI; GASTAL, 1999, p. 6). Podemos ver que o turismo representa uma oportunidade para o desenvolvimento da cidade nas atividades socioeconômicas promovendo seu potencial turístico, planejamento urbano adequado, políticas,

interesse e integração entre órgãos públicos e privados e a comunidade, como o observado pelos autores,

O turismo urbano permite rentabilizar social e economicamente investimentos, pois cada cidade é singular, oferece um espetáculo diferenciado, centraliza uma série de possibilidades que criam um grande poder de sedução [...] (CASTROGIOVANNI; GASTAL 1999, p. 6).

Assim, planejar passa a ser uma ferramenta eficaz na gestão de uma cidade que tem como meta a organização do seu espaço turístico, além de atender a população local contribuindo assim para a preservação ambiental e o desenvolvimento local.

Para RUSCHMANN (1997, p. 83), o planejamento é

uma atividade que envolve a intenção de estabelecer condições favoráveis para alcançar objetivos propostos. Ele tem por objetivo o provisionamento de facilidades e serviços para que uma comunidade atenda seus desejos e necessidades [...].

O que também pode ser comprovado pela citação de Vargas (1998), a importância do significado e do valor do lugar para o desenvolvimento da atividade turística, com estratégias e políticas de marketing, enfatiza a condição de ser único como forma de diferenciação em situação de uniformidade de atributos. Para a autora, esse marketing do lugar é de responsabilidade do setor público isoladamente ou em conjunto com a iniciativa privada.

Observa-se que de acordo com o Plano de Marketing do Turismo do Rio Grande do Sul (2012) o desenvolvimento da atividade turística, no Rio Grande do Sul, vem alcançando um novo patamar de competitividade. A ideia é potencializar o conjunto de efeitos positivos e de oportunidades na realização dos jogos da Copa do Mundo, especialmente por esse megaevento esportivo poder deixar um legado, tanto na infraestrutura a ser instalada, quanto no posicionamento do destino Rio Grande do Sul.

Na competição para atrair pessoas, as cidades costumam usar shows ou eventos especiais para se promover, pois a cultura tem um impacto positivo sobre a percepção das pessoas sobre a cidade. Consequentemente, o fato de acolher a Copa do Mundo da FIFA deve impactar, de certa forma, no desenvolvimento da cidade. Os megaeventos esportivos podem representar como um catalisador de aceleração no processo de investimento em áreas cruciais que já deveriam ter ocorrido. Nesse aspecto se concentram, particularmente, a infraestrutura urbana. Uma infraestrutura deficiente, que frequentemente restringe o crescimento econômico de uma região, quando revitalizada em virtude de Copa do Mundo, pode produzir uma redução de custo e fornecer um impulso de produtividade à própria economia (SWINNEN; VANDEMOORTELE, 2008).

Em 2014, o Brasil poderá usufruir de grandes benefícios a partir da Copa do Mundo como: ampliação dos setores de serviços, fluxo adicional de turistas no evento e pós-evento e exposição internacional do país, atraindo investimento externo. A partir de um fator, vários campos são beneficiados, causando impactos diretos e indiretos, como por exemplo, a geração de empregos. A Copa pode trazer uma grande oportunidade de atração de investimentos e visibilidade internacional, aumentando suas exportações, além dos benefícios que a Copa poderá deixar de legado ao Brasil. Além dos impactos econômicos pós-copa, o Brasil está investindo em infraestrutura para receber o evento, obras para mobilidade urbana, construção e reforma de estádios, os resultados estarão disponíveis em breve e poderemos então concluir se o evento trará benefícios para o futuro do país.

3 MÉTODO

Nesta parte será determinada a abordagem seguida para conduzir o estudo, apresentando o projeto de pesquisa, explicando como o questionário foi construído e o por que, e a descrição de como os dados foram coletados.

Foram analisadas a quantidade de literatura sobre *city marketing* e em seguida, um estudo descritivo foi escolhido para orientar essa pesquisa. Normalmente, os estudos descritivos são associados com abordagens de pesquisa quantitativa, enquanto os estudos exploratórios estão associados com abordagens de pesquisa qualitativa.

Para a estratégia de investigação e para responder às questões de pesquisa, foi utilizada a abordagem quantitativa. Os principais usos dos estudos descritivos é descrever características de grupos relevantes; fazer estimativas percentuais referentes a uma determinada população; determinar e escrever percepções (as percepções são mais difíceis de avaliar pois dependem da identificação e da memória); atitudes e opiniões (com base em resoluções quantitativas); determinar e/ou medir graus de intensidade referentes a fenômenos específicos; e fazer previsões específicas.

Foi utilizada a técnica de *survey* que utiliza instrumento de coleta estruturado, aplicado a uma amostra bem definida da população, para obter informações específicas dos respondentes. As questões do instrumento de coleta obedecem a ordem e sequência pré-determinadas, não cabendo ao entrevistador (nem ao respondente) alterá-la, em hipótese alguma. Este tipo de método possui um questionário simples de aplicar, no qual os dados obtidos tendem a ser mais

confiáveis, pois os entrevistados são limitados a responder dentro das alternativas propostas e assim torna mais fácil para codificação, análise e interpretação de dados.

A pesquisa tem como objetivo obter informações sobre a cidade de Porto Alegre sob diferentes aspectos. As principais áreas estudadas são: infraestrutura, educação, turismo e cultura. Com esta análise, o estudo pretende responder a uma série de hipóteses previamente formuladas com foco nessas áreas. Os respondentes são compostos de pessoas que realmente vivem ou conhecem a cidade de Porto Alegre e, portanto, são preocupadas com as questões de desenvolvimento da cidade.

É geralmente reconhecido que uma amostra maior, tem a probabilidade de ser mais precisa. Para a realização da pesquisa, decidiu-se espalhar o questionário on-line para a maior quantidade de pessoas que foi possível, para porto-alegrenses (a maioria deles) e não porto-alegrenses. Esperava-se que alguns entrevistados pudessem ter uma visão interna da cidade (moradores) e respondentes que possam ter uma visão mais externa (não-moradores). A previsão é estabelecer comparações entre a visão destes dois públicos. A amostra possui 6,2% de margem de erro.

Sendo uma pesquisa acadêmica, o tempo é limitado e não há financiamento. O questionário baseado na web foi projetado via Google Drive, um aplicativo online que permite elaborar formulários que podem ser facilmente espalhados na internet através de e-mails ou incorporando o link do formulário em outra página da web. Para espalhar o link foi utilizado o correio eletrônico e redes sociais, com a possibilidade de compartilhamento.

O objetivo foi ter aproximadamente dois terços de entrevistados moradores por possuírem um senso crítico maior sobre a cidade que vivem e um terço de visitantes para que também fosse possível possuir uma amostra da imagem que a cidade passa para quem não é morador de Porto Alegre. Após a coleta de dados, as informações foram processadas para começar a análise dos mesmos.

Para investigar os elementos-chave no desenvolvimento de uma cidade e, particularmente, neste caso de Porto Alegre, foi decidido realizar um questionário dividido em quatro partes e cada parte é ligada a uma questão de pesquisa.

O questionário é na verdade composto de 54 questões, divididas em quatro partes. A primeira parte é a análise demográfica, que serve como base de informações dos entrevistados, com 06 questões. A segunda parte tem como objetivo isolar as percepções gerais sobre a cidade e corresponde a primeira pergunta de pesquisa. As 15 perguntas incluídas nesta parte destinam-se a desenhar a imagem que as pessoas têm sobre Porto Alegre, para assim obter uma visão dos

principais pontos fortes e fracos da cidade na mente das pessoas, baseando-se na teoria de Lynch sobre mapas cognitivos das cidades.

A terceira parte é a mais importante porque nela se aprofundam as informações sobre os principais aspectos que afetam a melhoria da cidade. Para desenvolver este conjunto de 18 questões, foram utilizados os aspectos macroeconômicos mais representativos da cidade: educação, infraestrutura e turismo.

Finalmente, a quarta e última parte está ligada com o fato de Porto Alegre ser uma das cidades sede da Copa do Mundo FIFA 2014. Ela é composta de 15 perguntas inspiradas em estratégias pensadas para a cidade com a vinda deste evento.

CONTEÚDO E PROPOSTA
<i>Primeira parte:</i>
<p>A informação obtida a partir desta parte serve como base de comparação, para ter conhecimento do público-alvo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gênero; • Idade; • Ocupação; • Instrução; • Naturalidade; • E uma questão adicional para saber qual era a relação do respondente com a cidade: “Você conhece Porto Alegre como morador, visitante, turista ou negócios.”.
<i>Segunda parte:</i>
<p>Nesta parte da pesquisa é atribuída várias características entre as mais apreciadas e geralmente as mais decisivas na escolha de uma pessoa para uma cidade para viver, incluindo importância em reconhecimento, o cosmopolitismo, segurança, cultura e história (10 variáveis). Os entrevistados apenas tem que indicar o grau em que eles acreditam que Porto Alegre está em cada uma das características. Em seguida, eles precisam fazer o mesmo com algumas desvantagens potenciais: localização, condições climáticas, mobilidade urbana, infraestrutura e barreira linguística (05 variáveis), para poder ter conhecimento da percepção geral da cidade pelos moradores, visitantes e /ou turistas.</p>
<i>Terceira parte:</i>
<p>Esta parte investiga as seguintes áreas: educação, infraestrutura e turismo. As perguntas incluídas em cada parte visam obter a opinião das pessoas sobre cada área.</p> <p>Educação:</p> <ul style="list-style-type: none"> • As universidades são um bom incentivo para vir à cidade. • É importante para Porto Alegre ter uma força de trabalho qualificada. <p>Infraestrutura:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avaliação da rede de transporte dentro da cidade, entre Porto Alegre e o resto do estado, entre Porto Alegre e o resto do país (03 variáveis); • Avaliação de diferentes meios de transporte: avião, trem, ônibus, carro e bicicleta (05 variáveis). <p>Turismo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Porto Alegre tem um grande potencial turístico; • Importância de alguns aspectos turísticos: por ser a capital do Mercosul; por possuir um clima diferente do resto do país, mais frio; pelo esporte; por possuir uma cultura tradicionalista; por valorizar o ambiente natural e por ter programas culturais. (06 variáveis); • Itens que precisam ser melhorados na cidade de Porto Alegre: atrativos turísticos, informações turísticas, limpeza pública, alimentação, hospedagem, segurança, sinalização turística, transporte urbano.
<i>Quarta parte:</i>

Esta parte trata sobre Porto Alegre ser uma das cidades sedes da Copa do Mundo FIFA 2014. Ele tem como objetivo avaliar o conhecimento das pessoas sobre o evento e sua visão da importância de possíveis pontos que podem melhorar na cidade.

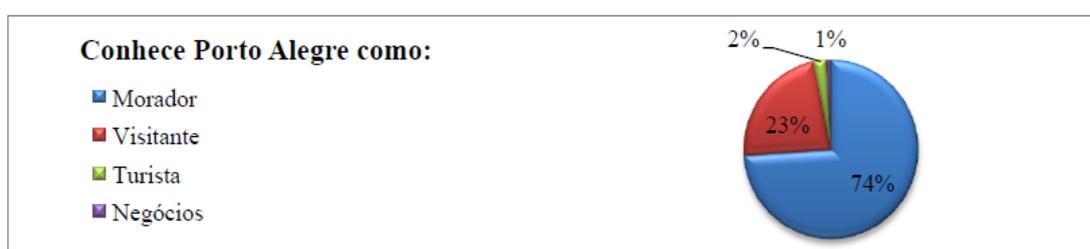
- Conhecimento sobre o evento (02 variáveis);
- Ligação do evento com a oportunidade de desenvolver a cidade (04 variáveis);
- Parecer sobre como a cidade pode se desenvolver (08 variáveis);
- Opinião do respondente de qual deveria ser enfatizada em 2014.

Antes de cada seção do questionário foi fornecida uma breve descrição do que está incluída nela, assim os entrevistados podem ter mais informações sobre o tópico e uma visão mais clara da proposta do estudo, que pode não ser óbvia para pessoas que não estão no meio do marketing ou de negócios.

4 RESULTADOS

4.1 Parte 01: Demografia

A amostra é composta por 250 respondentes, incluindo 185 moradores, 57 visitantes, 6 são turistas e 2 tem uma relação de negócios com a cidade, olhando os dados coletados, conclui-se que o estudo terá principalmente a percepção do cidadão porto-alegrense, porém, também será contemplada a visão do visitante, que frequenta a cidade mas não mora ou que já morou e não vive mais em Porto Alegre.



Entre os moradores, 118 são porto-alegrenses (sendo 59 mulheres e 59 homens) e 67 são naturais de outras cidades (sendo 34 mulheres e 33 homens), sendo que 48 nasceram em cidades dentro do Rio Grande do Sul, 16 nasceram no Brasil e 3 no exterior. No total dos moradores, 93 são mulheres e 92 homens. Entre os outros 65 respondentes, 30 são mulheres e 35 são homens. Percebe-se que mesmo sendo a maioria dos moradores naturais da cidade, Porto Alegre é uma cidade que recebe muitas pessoas do interior do estado, principalmente na fase de estudos para entrar nas universidades existentes na capital, e muitas vezes permanecem na cidade após

concluir os cursos. Também recebe profissionais de outros estados e países por estar investindo em empresas de tecnologia vinculadas às universidades.



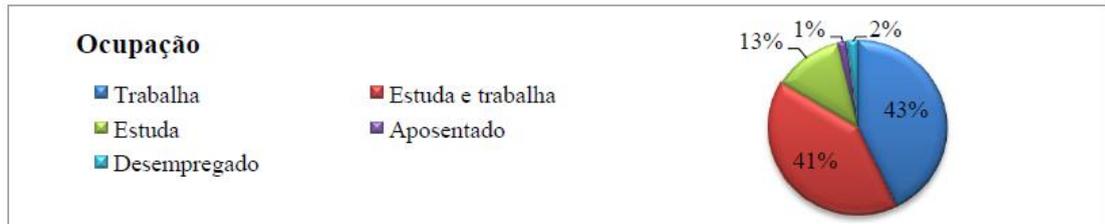
Então, se levarmos em conta o gênero como um elemento de divisão desta amostra, são 127 respondentes homens e 123 respondentes mulheres, o que quer dizer que 51% são homens e 49% são mulheres, o que pode-se concluir que a amostra é bem homogênea.



A maioria dos respondentes possui a idade entre 26 e 35 anos, em um total de 123, resultando em 49% do total dos respondentes (sendo destes 52 mulheres e 71 homens). 35% estão entre as idades 18 e 25 anos, num total de 88 respondentes (sendo 51 mulheres e 37 homens), na categoria das idades entre 36 e 50 anos, foram 25 respondentes representando 10% da amostra (sendo 11 mulheres e 14 homens) e nas outras categorias que juntas somam 6% dos respondentes, somam 14 respondentes do total (sendo 9 mulheres e 5 homens).



A maioria dos respondentes somente trabalha, em um total de 107, resultando em 43% do total (sendo destes 49 mulheres e 58 homens). 41% estuda e trabalha, num total de 102 (sendo destes 42 mulheres e 60 homens). 13% somente estudam e 3% são aposentados e desempregados.



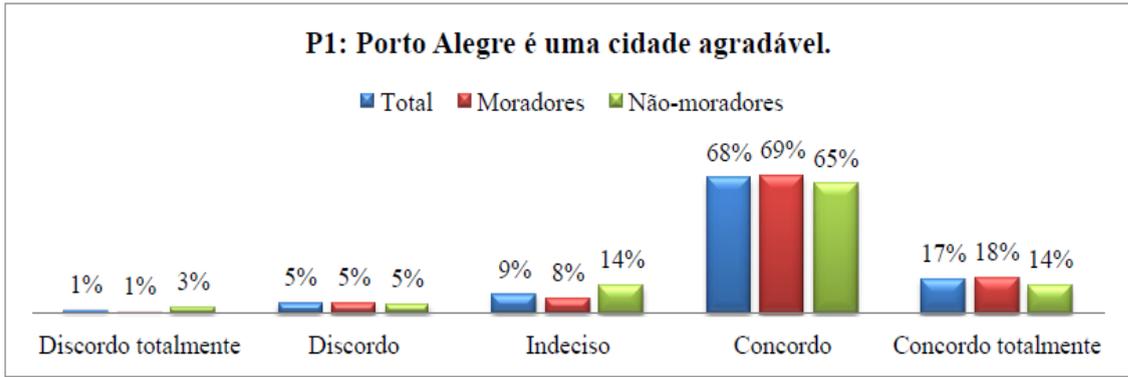
Sobre a formação, o maior número dos respondentes possuem ensino superior completo num total de 85 respondentes, correspondendo a 34% (sendo 41 mulheres e 44 homens); 76 possuem ensino superior incompleto, equivalente a 30% (sendo 32 mulheres e 44 homens); 44 possuem pós-graduação completa, 18% (sendo 22 mulheres e 18 homens); 35 possuem pós-graduação incompleta, 14% (sendo 19 mulheres e 16 homens); o restante dos respondentes juntos somados representam 4% do total, que engloba pessoas com ensino médio completo, ensino médio incompleto e ensino fundamental completo, num total de 10 pessoas (sendo 7 mulheres e 3 homens). O que demonstra que a maioria dos respondentes já possui uma formação específica completa ou em andamento com 96% do total, são pessoas com mais conhecimento e assim possuem um maior nível de exigência em todos os aspectos.



4.2 Parte 02: Percepção

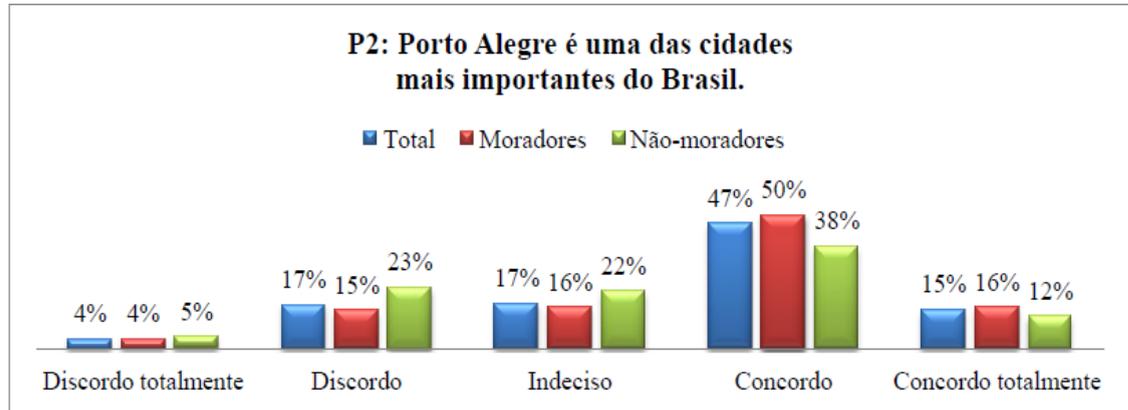
Após a análise demográfica inicia-se a análise da percepção da cidade pelas pessoas. Aqui será justificada a necessidade de cada questão e será analisada a coleta dos dados. Foram realizadas perguntas estruturadas com respostas pré-determinadas nas quais a respostas variam em uma escala de 1 a 5 de “discordo totalmente” até “concordo totalmente”.

O questionário começa com uma questão que avalia a visão que as pessoas tem da cidade sobre o que ela oferece no quesito qualidade de vida em termos gerais, abrangendo infraestrutura, bem-estar, oportunidade de estudo e trabalho, atividades culturais, etc.



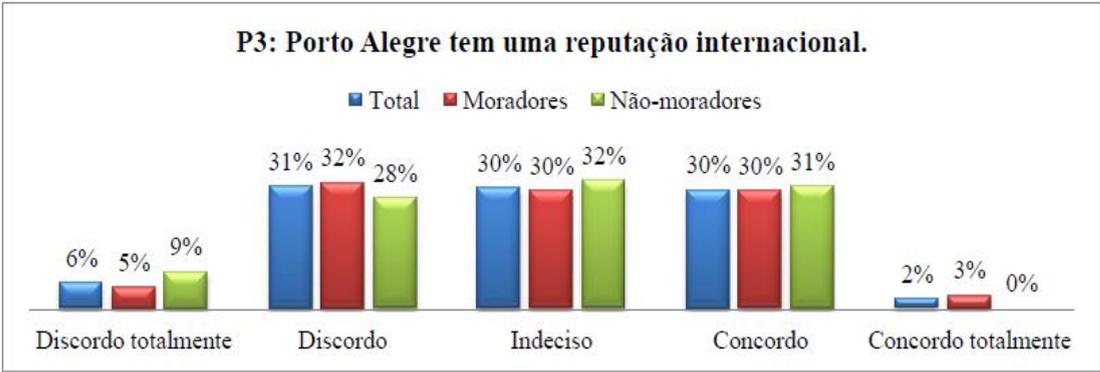
Fazendo análise das respostas, de modo geral a cidade é considerada agradável, tanto na visão do morador quanto dos visitantes, turistas e pessoas que fazem negócios na cidade.

A segunda pergunta compara a visão que as pessoas possuem da importância da cidade de Porto Alegre em relação a outras cidades do Brasil.



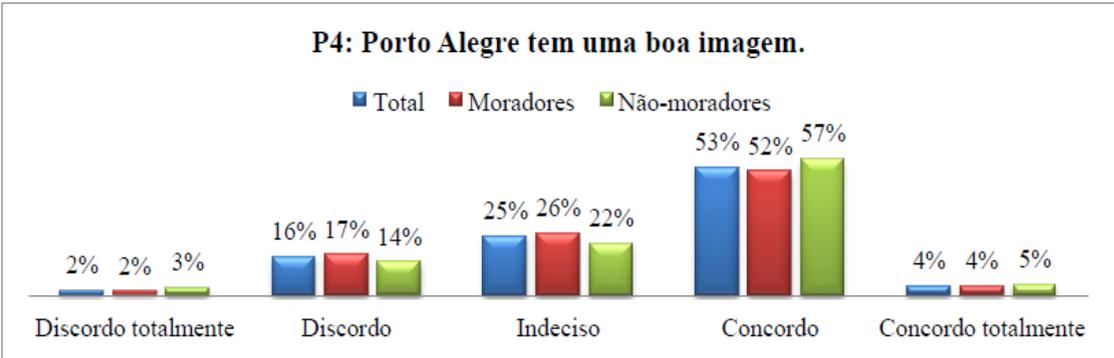
Analisando esta questão percebe-se que os moradores da cidade concordam mais que os não moradores sobre Porto Alegre ser uma das cidades mais importantes do Brasil, o que pode ser um dado que reflete o bairrismo natural dos gaúchos e também a identificação com a cidade, pois possuem um conhecimento maior sobre o que a cidade pode oferecer. Turistas, visitantes e pessoas que fazem negócios na cidade por não morarem na cidade podem possuir uma visão mais ampla e comparar com o estilo de vida da sua cidade e assim, contribuir para avaliação mais concreta dessa questão. Percebe-se que se a cidade tivesse uma identidade mais clara, a porcentagem de pessoas que a considerariam como uma das cidades mais importantes do país seria maior.

Em seguida é perguntado se a cidade possui uma reputação internacional, para que se possa observar o quanto as pessoas acreditam que a cidade é conhecida fora dos seus limites territoriais.



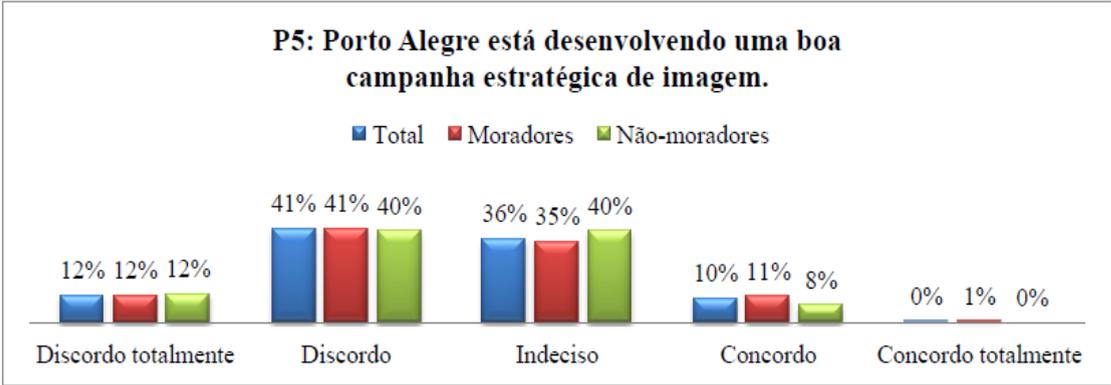
Percebe-se aqui que a opinião entre os moradores e não moradores é praticamente a mesma, está bem dividida entre concordo, discordo e indecisos, ou seja, não há uma opinião homogênea e bem formada sobre esta pergunta, contudo a menor porcentagem é dos que concordam totalmente, sendo nula na opinião dos não moradores, o que mostra que esta é uma questão a ser aprimorada caso a cidade possua a intenção de ter maior visibilidade internacional, já que Porto Alegre é uma cidade que não se preparou para o crescimento urbano e globalizado.

A próxima questão traz a opinião das pessoas se a cidade possui uma boa imagem, lembrando que imagem é relacionada à identificação da pessoa com a cidade.



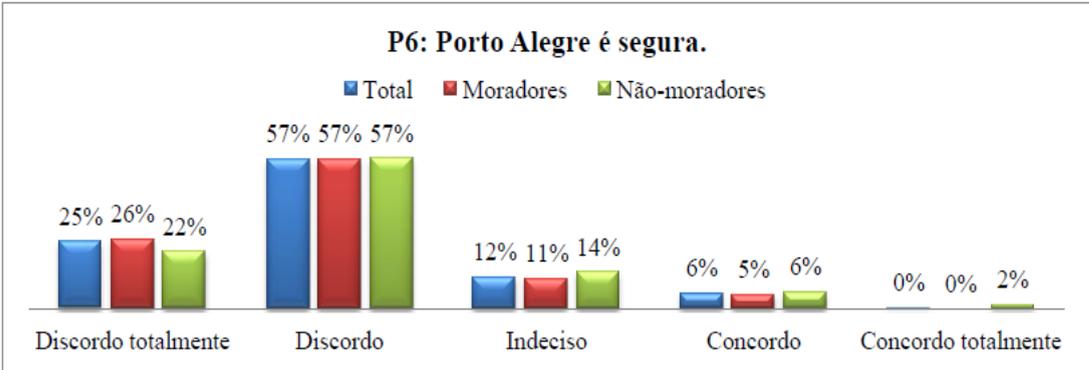
Os resultados demonstram que para a maioria dos respondentes a cidade possui uma boa imagem, tanto para moradores quanto não moradores, refletindo a identificação das pessoas com Porto Alegre em todos os seus aspectos de forma geral.

Após saber a opinião sobre a imagem da cidade, foi realizada uma pergunta para saber se as pessoas acreditam que a cidade está desenvolvendo uma boa campanha estratégica dessa imagem.



Novamente tem-se respostas equilibradas entre moradores e não moradores, na qual ambos em sua maioria discorda que a cidade possui uma boa campanha estratégica da sua imagem, porém uma quantidade considerável de respondentes ficou indeciso.

Em seguida foi perguntado se os respondentes acreditam que a cidade de Porto Alegre é segura, lembrando que segurança é quesito básico de bem-estar para as pessoas que vivem ou visitam a cidade.

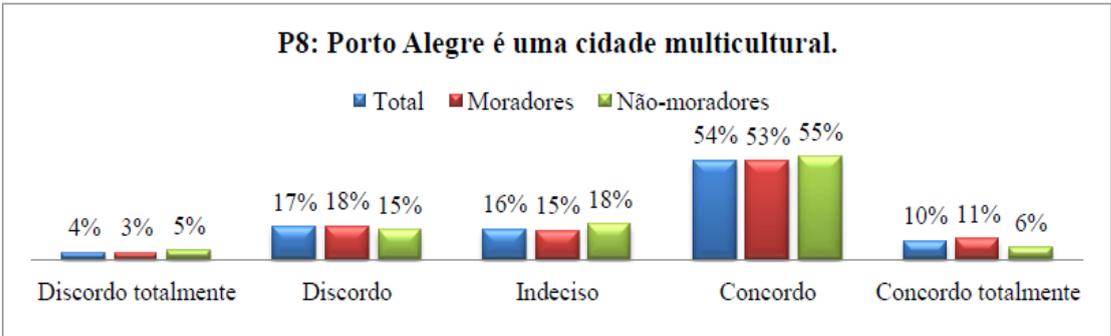


De novo a opinião está equilibrada e reflete um dado bem preocupante, a grande maioria discorda que a cidade de Porto Alegre seja segura. O quesito segurança é fundamental para uma cidade possuir uma boa imagem, as pessoas não se identificam com uma cidade que as deixem apreensivas, inseguras e com medo. A cidade deve acolher seus cidadãos e a segurança reflete a importância das pessoas possuem para ela.



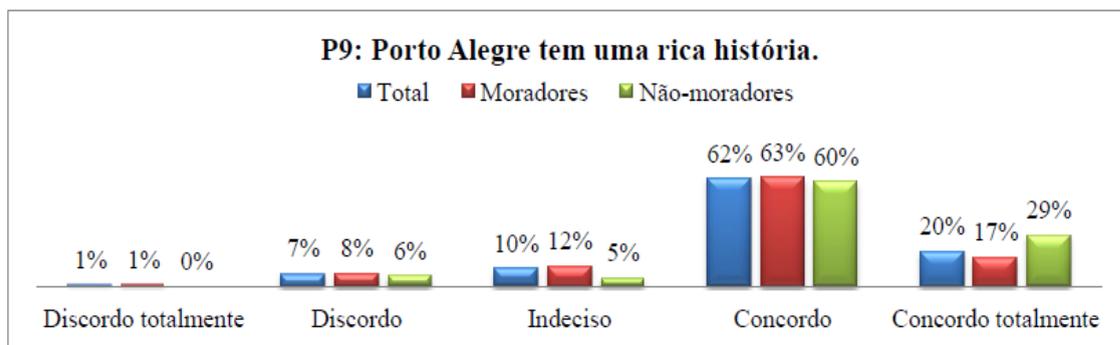
Essa questão demonstra bem as diferentes visões que se pode ter entre os moradores e não moradores da cidade. A maioria dos moradores concordam que Porto Alegre possui boas oportunidades de trabalho, enquanto a maioria dos não moradores discordam dessa informação, os motivos para essa diferença podem ser vários, como o não conhecimento das oportunidades ou a pessoa ter ido morar em outra cidade por não ter oportunidade no seu meio profissional, contudo por ser uma cidade com instituições de ensino de boa qualidade é possível que haja poucas oportunidades profissionais para pessoas com formação superior, o que pode ser uma oportunidade de empresas investirem nos profissionais recém saídos da universidade.

Em seguida é abordada a questão se a cidade é multicultural, entendendo multicultural como algo que provém de diversas culturas, uma sociedade onde todas as pessoas independente da nacionalidade ou etnia vivem em igualdade, como membros de uma comunidade.



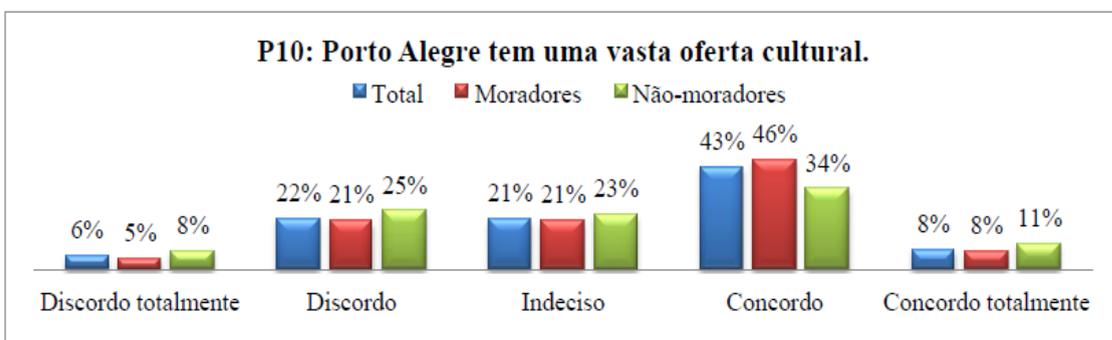
Aqui a opinião dos respondentes em sua maioria é de que a cidade de Porto Alegre é multicultural, ou seja, é uma sociedade que possui pessoas de diferentes nacionalidades e etnias, mas houve uma boa porcentagem que discorda dessa afirmação ou ficou indeciso. Contudo, pode-se observar que pela história do estado do Rio Grande do Sul, o qual Porto Alegre é a capital, possui muitos descendentes de imigrantes italianos e alemães que se encontram principalmente no interior do estado e que vão para a capital estudar e procurar novas oportunidades de trabalho. Além dos descendentes dessas comunidades, existem também pessoas de outras etnias vivendo na cidade.

Para saber a opinião das pessoas sobre o contexto histórico da cidade, foi perguntado se as pessoas concordam se Porto Alegre possui uma rica história, para assim ter conhecimento de quanto os respondentes estão envolvidos com a cidade.



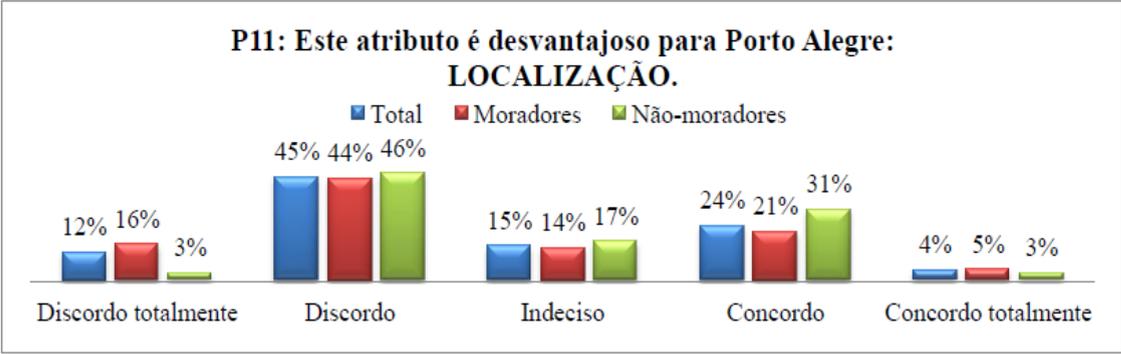
Os respondentes aqui concordam que a cidade de Porto Alegre possui uma rica história, contudo os não moradores tiveram um porcentagem maior concordando totalmente com essa afirmação do que os moradores, praticamente a mesma porcentagem discorda com essa afirmação, que foi uma minoria.

Continuando as questões de percepção da cidade, foi realizada uma pergunta para saber se as pessoas concordam que a cidade possui uma vasta oferta cultural, para conhecer melhor o que a cidade oferece culturalmente.

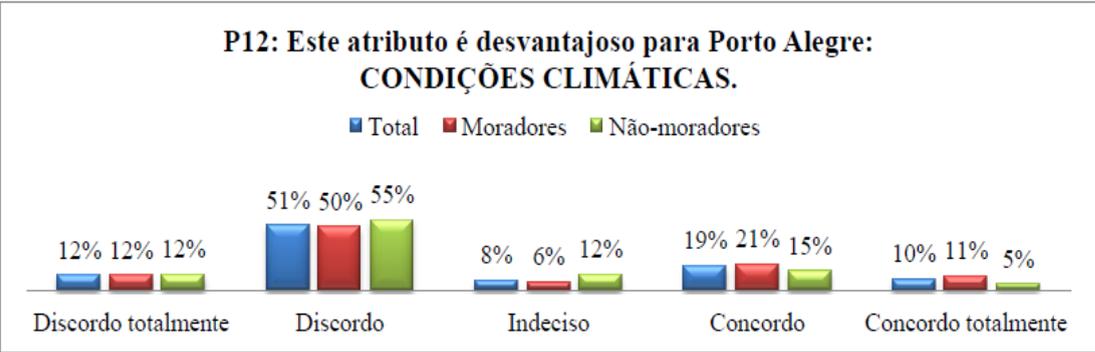


Percebe-se aqui que os moradores da cidade concordam mais do que os não-moradores sobre a oferta cultural em Porto Alegre, o que pode sugerir que quem mora conhece mais o que a cidade oferece, a falta de conhecimento dos não-moradores pode ser ocasionada por pouca divulgação fora da cidade. Uma boa parte dos respondentes ficou dividida entre discordar da afirmação e ficar indeciso.

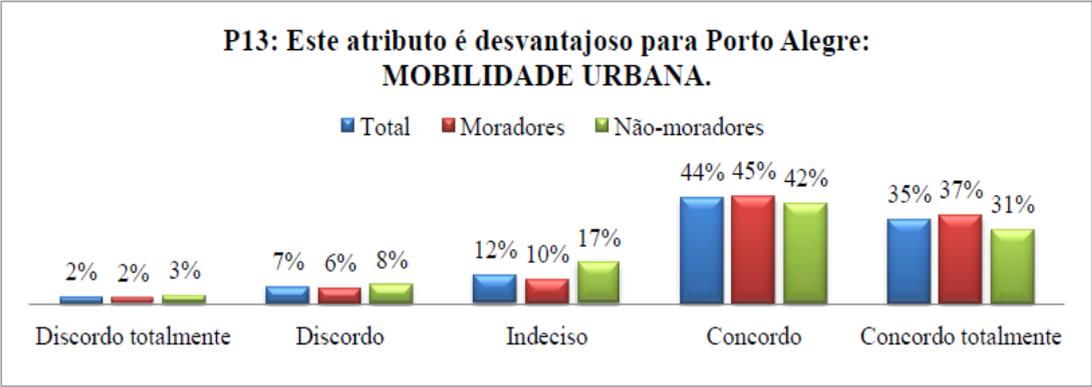
Agora segue um conjunto de perguntas questionam se alguns atributos são considerados desvantajosos para a cidade de Porto Alegre na opinião dos respondentes.



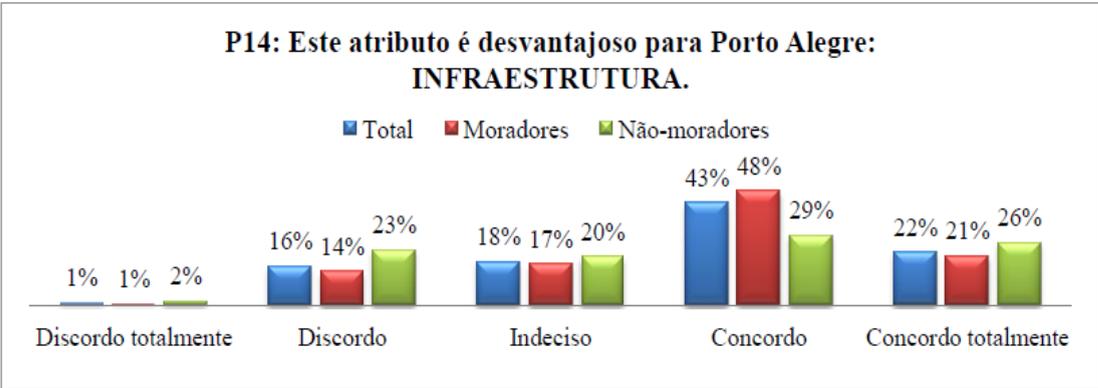
A localização não é considerada desvantajosa para a maioria dos respondentes, para uma minoria é considerada desvantajosa, sendo uma quantidade maior de não moradores que afirmam isso. Porto Alegre está situada no estado mais ao sul do Brasil, que faz fronteira com dois países do Mercosul, Argentina e Uruguai, sendo considerada a capital do bloco, na qual circulam muitos visitantes e turistas deste país vizinho.



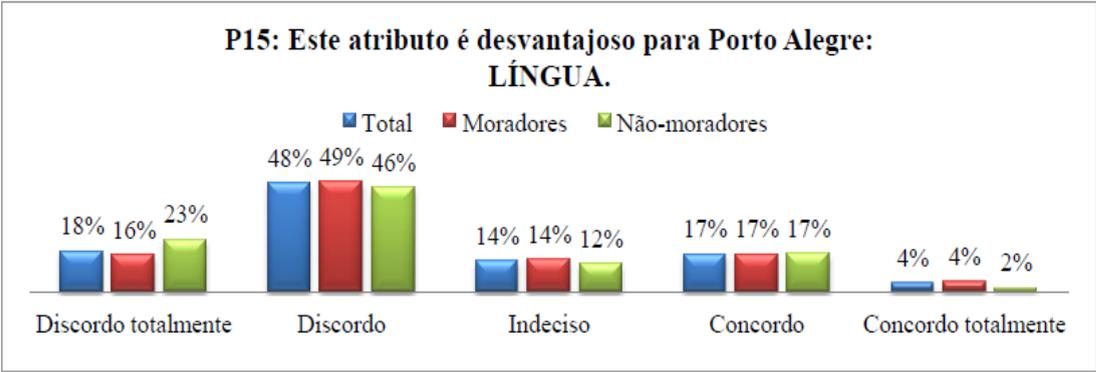
As condições climáticas não são consideradas desvantajosas para mais da metade dos respondentes, principalmente pelos não-moradores. Por ser a capital mais ao sul do Brasil, o clima mais ameno se torna um atrativo para moradores de outros estados. Porém, uma boa porcentagem dos moradores concordam que este atributo é desvantajoso, isto se deve por passarem o ano inteiro na cidade e saber que ela possui as quatro estações bem definidas, o que significa que o inverno e o verão são bem rigorosos e a cidade ainda não tem recursos suficientes para amenizar o calor ou o frio.



A mobilidade urbana é quase sempre um assunto bastante discutido, a opinião dos respondentes demonstra bem a insatisfação deste atributo na cidade de Porto Alegre a grande maioria concorda ou concorda totalmente que é um item desvantajoso para cidade. Mobilidade é a capacidade das pessoas se deslocarem no meio urbano para realizar suas atividades, é proporcionada pela rede viária, pelo sistema de transporte, pelas calçadas, e depende da forma como a cidade se organiza. Para receber um grande evento e para a cidade se desenvolver a médio e longo prazo é preciso pensar em uma reestruturação da mobilidade urbana da cidade de Porto Alegre.



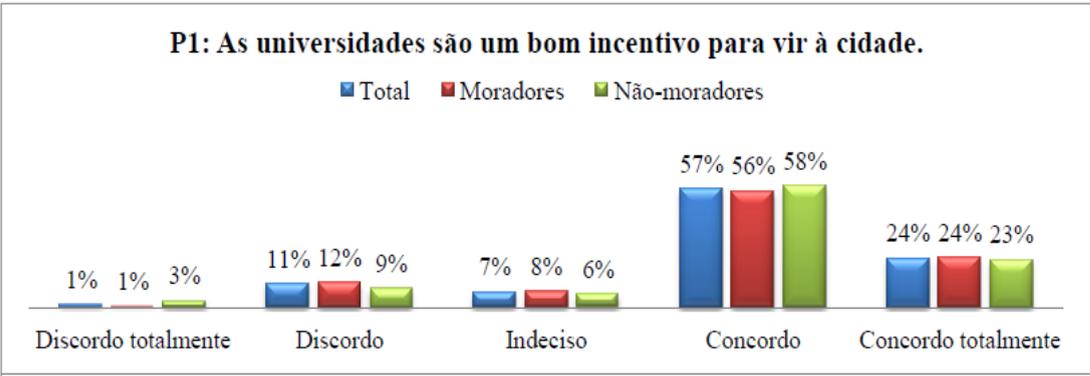
Sobre a infraestrutura as opinião entre os respondentes já não é tão equilibrada. Os moradores concordam mais que os não-moradores que este atributo é desvantajoso na cidade, mas um número maior de não-moradores concorda totalmente com esta afirmação. Contudo, de modo geral, a maioria acredita que este é um item a ser melhorado em Porto Alegre.

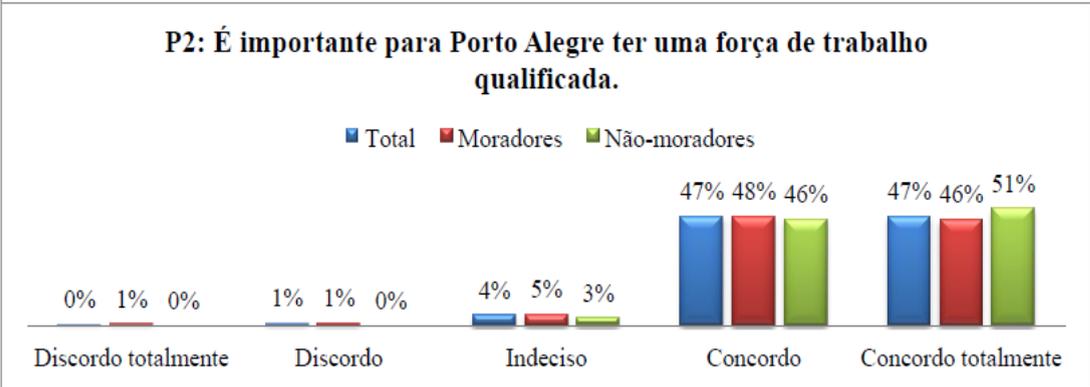


A língua falada em Porto Alegre, português, não é considerada uma desvantagem para a maioria dos respondentes. Contudo deve ser um item melhor estudado para receber pessoas de diferentes nacionalidades, já que as línguas mais faladas pelo mundo são inglês e espanhol.

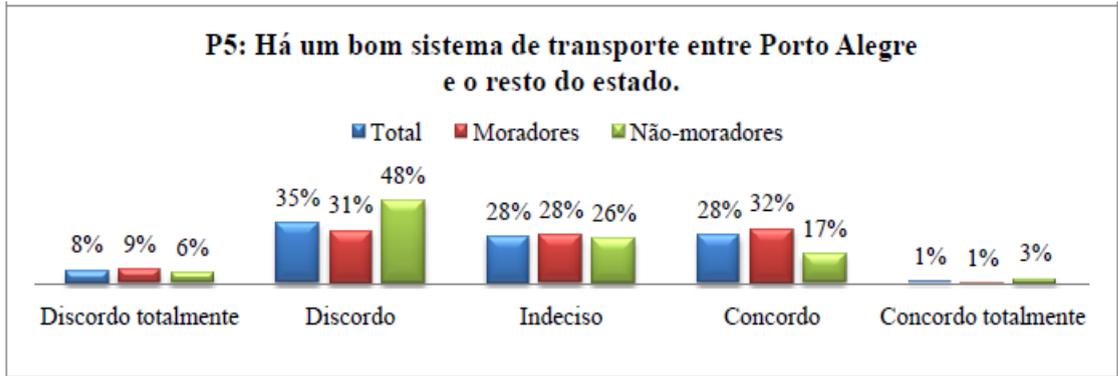
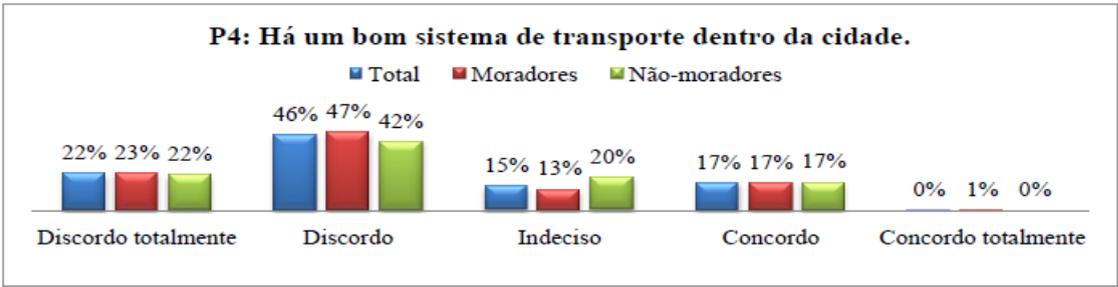
4.3 Parte 03: Pontos chave para desenvolver na cidade

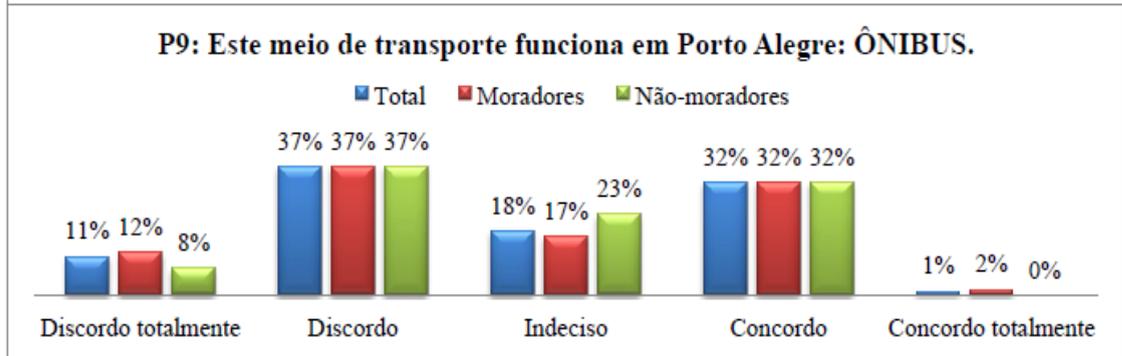
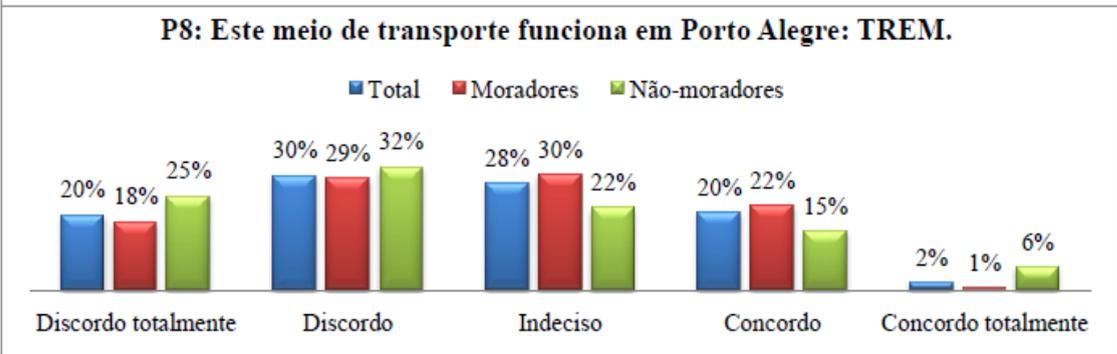
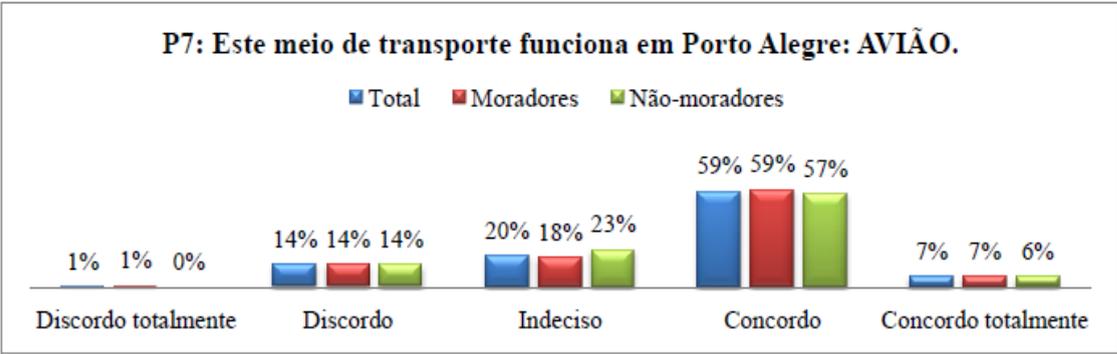
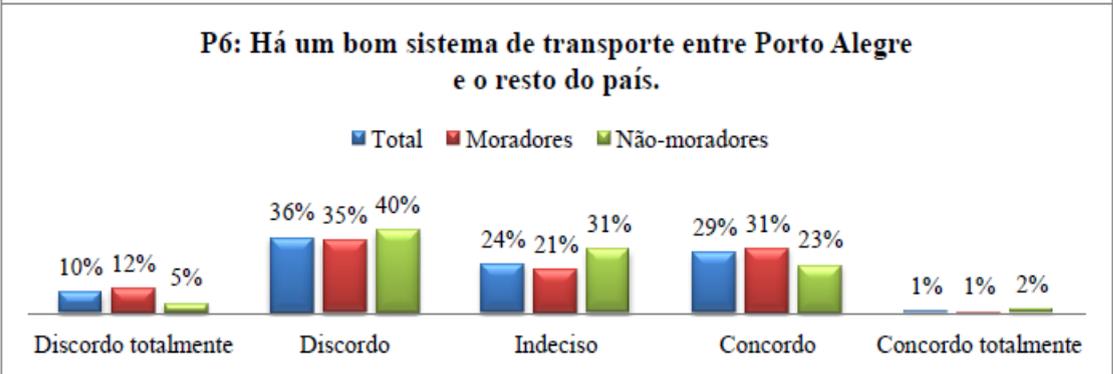
Após a análise da percepção que as pessoas possuem da cidade inicia-se a análise da do que as pessoas acreditam ser os pontos chaves a serem desenvolvidos pela cidade. Foram realizadas perguntas estruturadas com respostas pré-determinadas nas quais a respostas variam em uma escala de 1 a 5 de “discordo totalmente” até “concordo totalmente”. As questões foram divididas em: educação, infraestrutura e turismo.

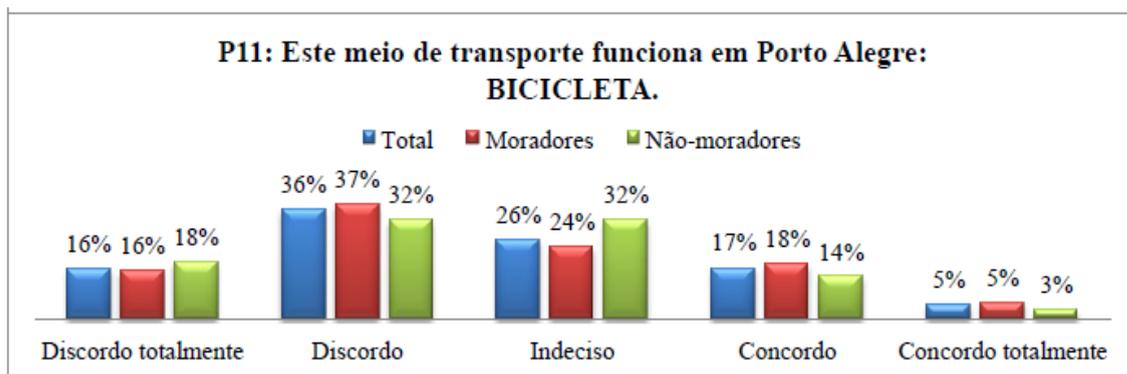
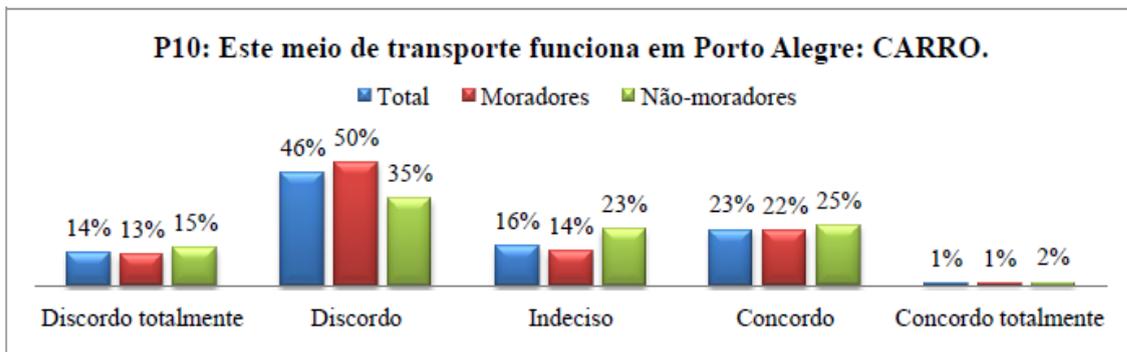




Nesse primeiro grupo de perguntas relativos à educação mostrou que os respondentes em sua maioria concordam que ter universidades de qualidade são um incentivo para vir à cidade, além de que é importante para a cidade ter uma força de trabalho qualificada e que é positivo para os negócios e empresas terem parcerias com instituições de ensino superior, melhorando o serviço das empresas e a qualidade dos profissionais.







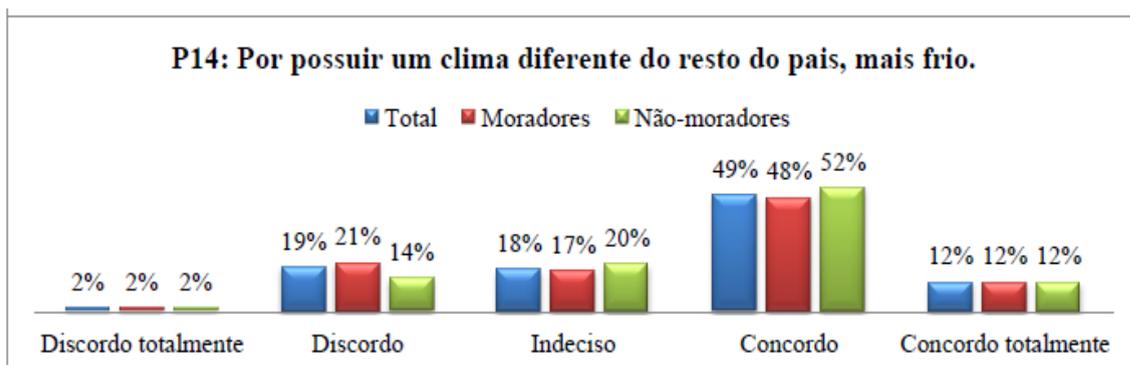
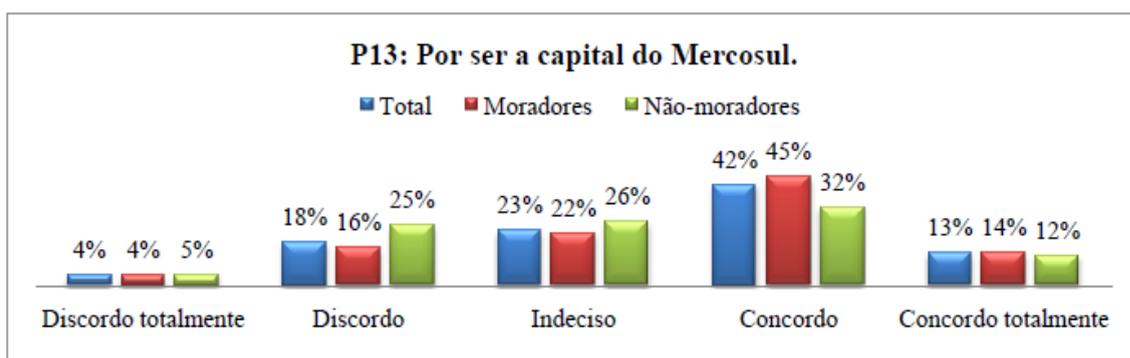
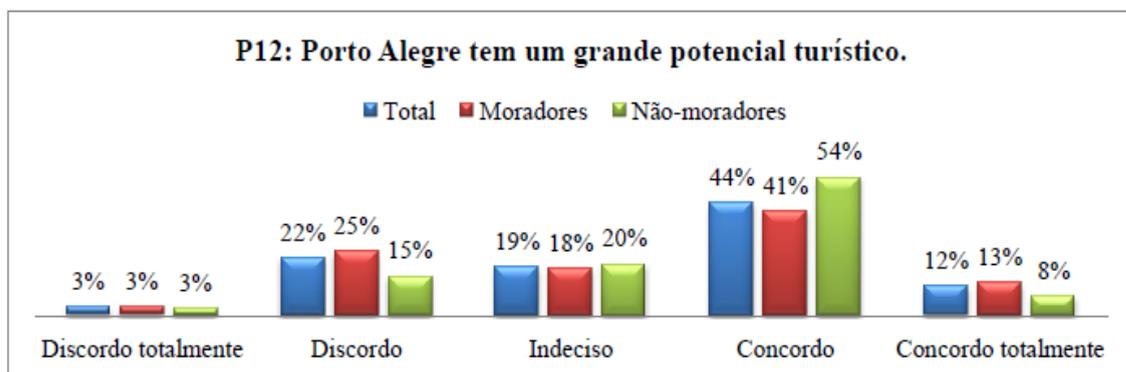
O segundo grupo de perguntas é relacionado à infraestrutura urbana, neste caso, o transporte é destacado. Percebe-se que a maioria discorda ou discorda totalmente que a cidade de Porto Alegre possui um bom sistema de transporte dentro da cidade. Esta percepção é importante ser analisada principalmente porque para alcançarmos um desenvolvimento urbano sustentável é preciso direcionar o transporte. O transporte exerce o papel de protagonista da conformação urbana de uma cidade como Porto Alegre. Assim como outras metrópoles, Porto Alegre vive um processo constante de reconstrução. Existe uma estreita relação da mobilidade com a dinâmica econômico-urbana de uma cidade

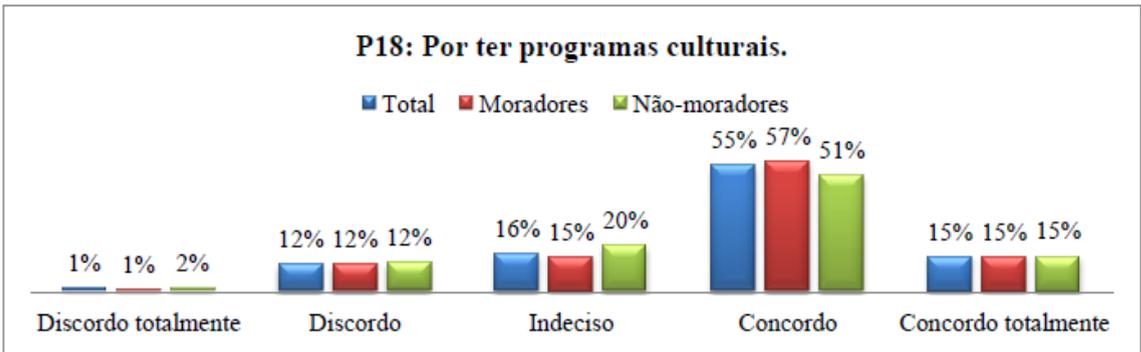
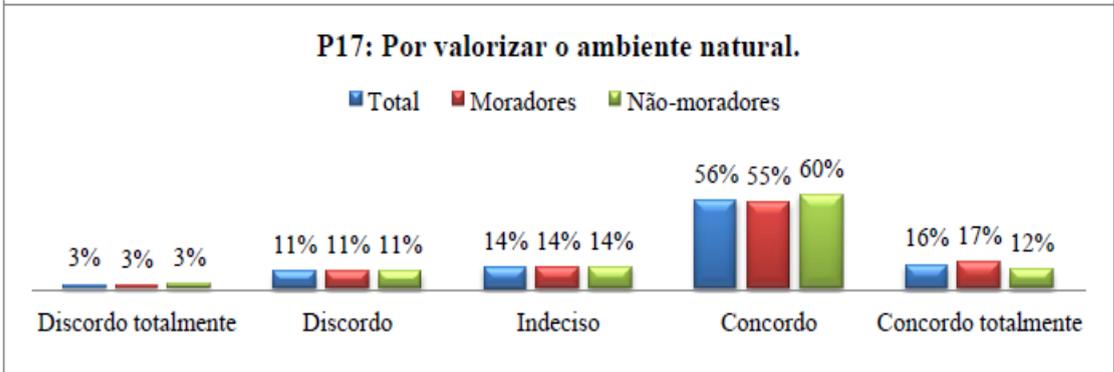
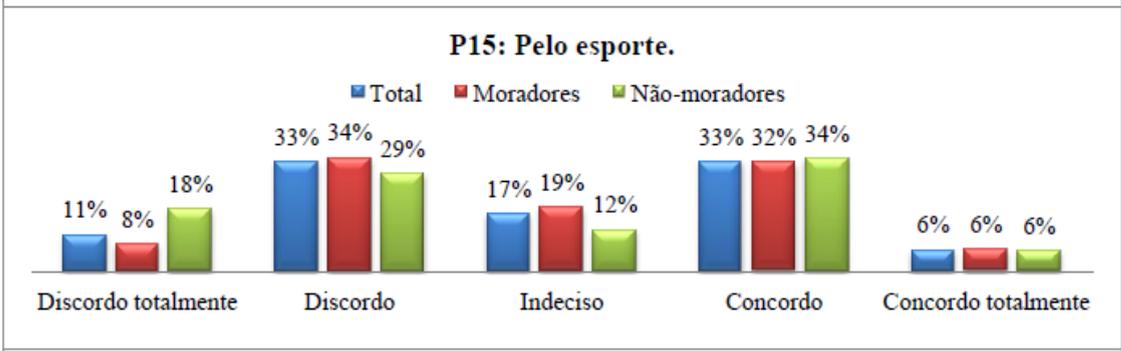
Também foi perguntado se Porto Alegre possui um bom transporte da cidade com outras cidades do estado ou do país. Nas quais as respostas ficaram bem divididas entre discordo, indeciso e concordo, contudo é importante destacar que os não-moradores tiveram uma porcentagem maior discordando da afirmação de que Porto Alegre possui um bom transporte tanto com o resto do estado quanto com o resto do país.

Uma segunda parte das perguntas do grupo foi realizada com a questão se os seguintes meios de transporte funcionam em Porto Alegre: avião, trem, ônibus, carro e bicicleta. A maioria concorda que o meio de transporte avião funciona em Porto Alegre, uma boa porcentagem ficou indecisa e alguns discordaram dessa afirmação, porém de todos os transportes foi o que teve a resposta mais positiva. Sobre o meio de transporte trem, as respostas ficaram mais divididas, mostrando que é um transporte que não possui uma opinião bem

formada. Já os ônibus a grande maioria discorda que funciona em Porto Alegre, porém uma boa porcentagem concorda que este meio de transporte funciona, mais uma vez percebe-se que a opinião varia bastante. A maioria discorda que o meio de transporte carro funciona na cidade, e esta opinião é maior no caso dos moradores, ainda assim, há uma porcentagem considerável de pessoas que concordam ou ficaram indecisos sobre a questão. E por fim, foi perguntado se as pessoas acreditam que o meio de transporte bicicleta funciona na cidade e novamente a opinião ficou dividida, porém a maioria discorda da afirmação e uma boa porcentagem discordou totalmente e muitos ficaram indecisos.

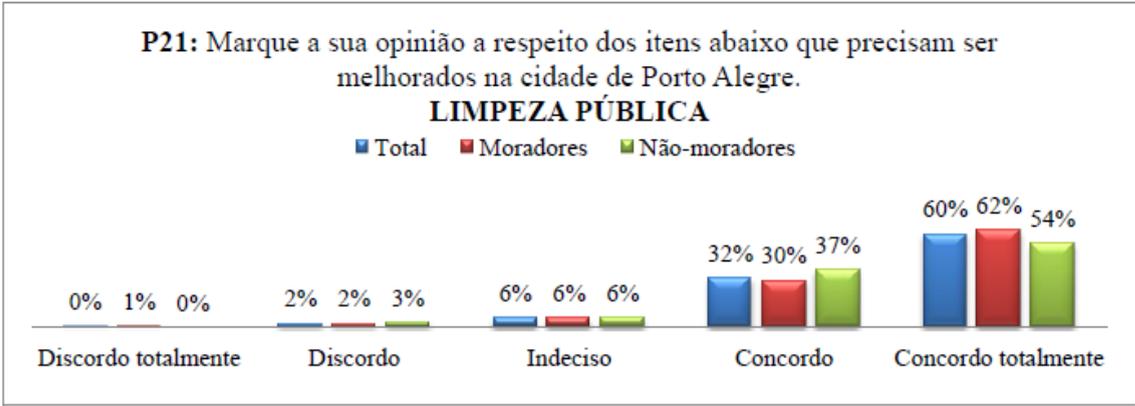
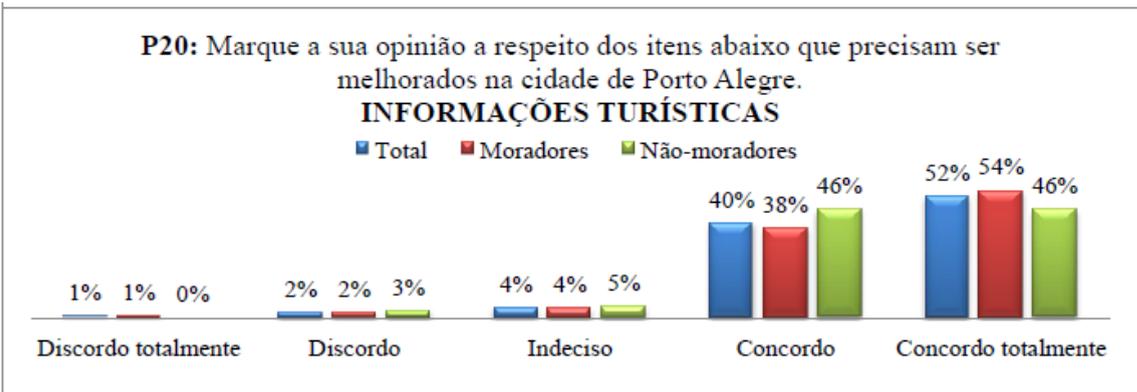
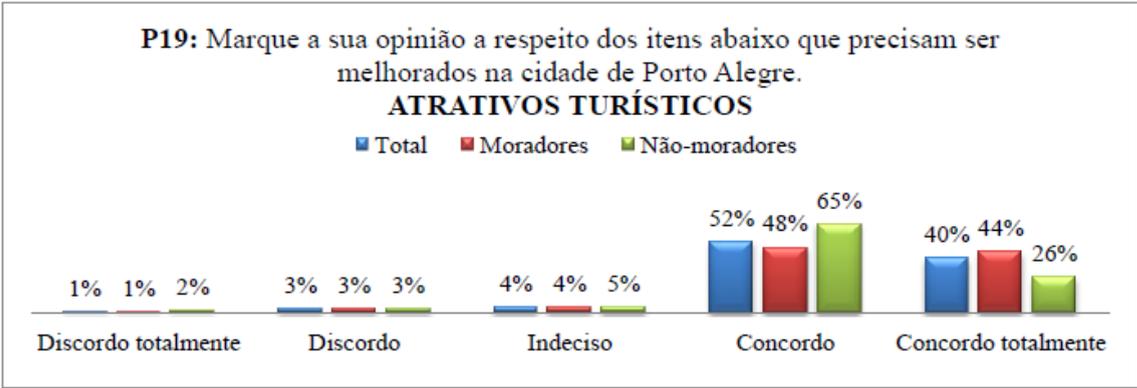
Percebe-se que a cidade de Porto Alegre ainda tem muito o que melhorar no quesito infraestrutura, já que de cinco meios de transportes diferentes, apenas um foi considerado que funciona na cidade.

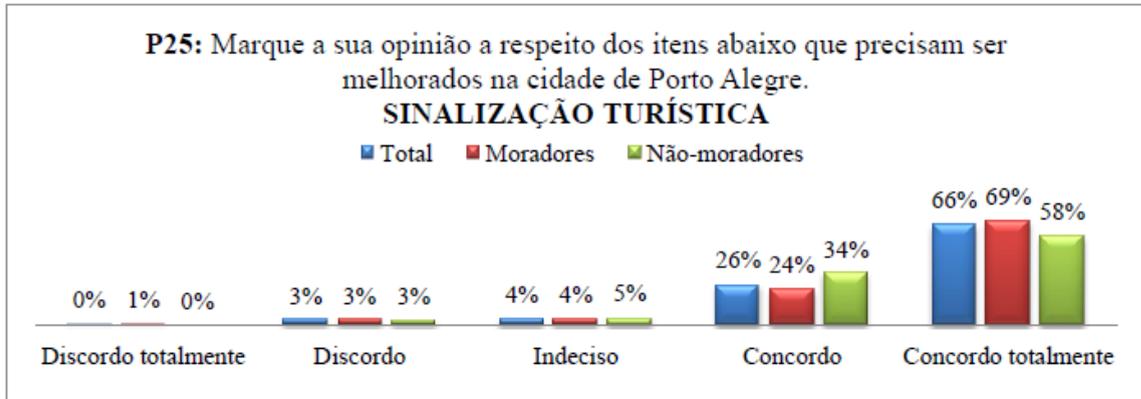
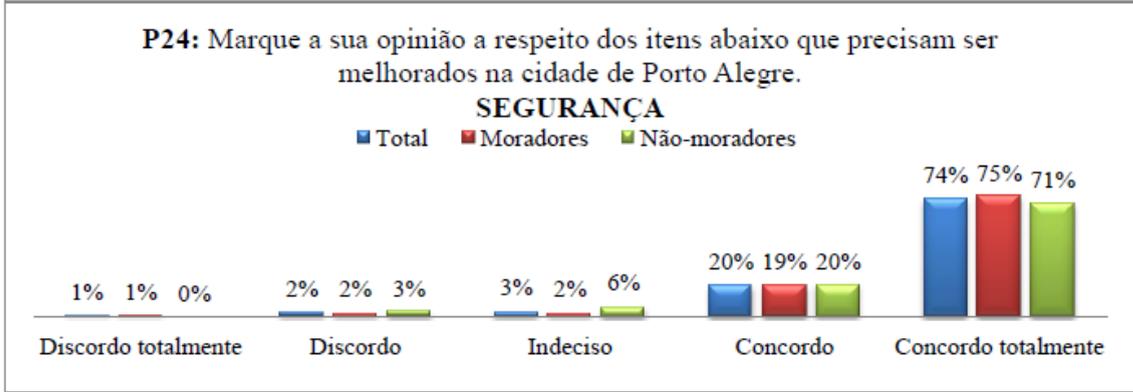
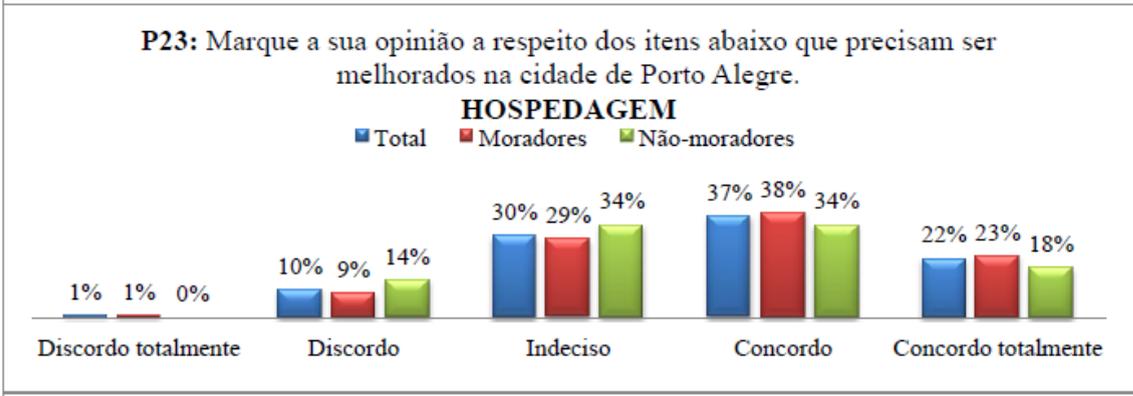
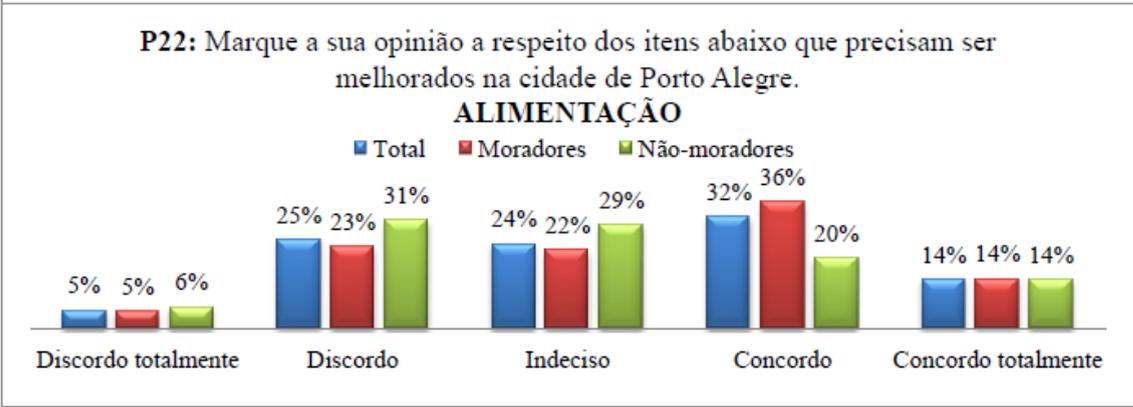


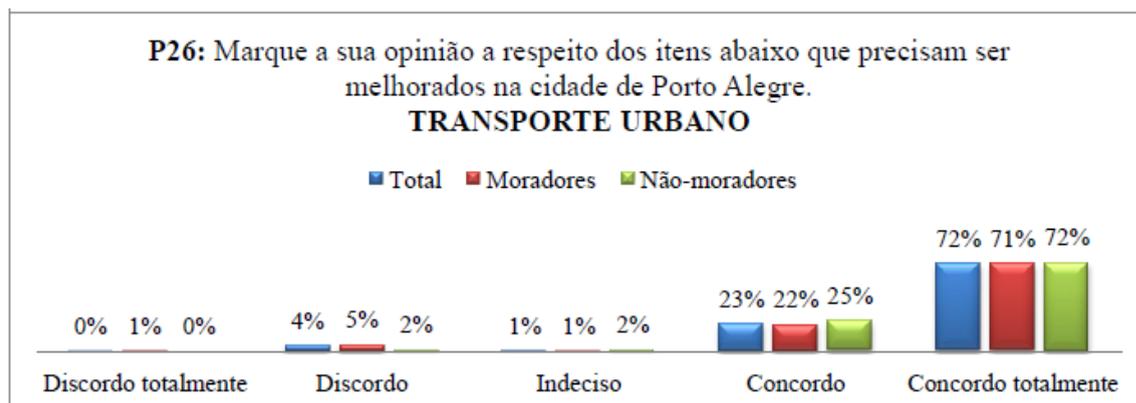


O terceiro grupo de perguntas foi relacionado ao turismo, quando perguntado se a cidade possui um grande potencial turístico, a maioria concorda com esta afirmação, destacando aqui que os não-moradores concordam mais do que os moradores neste potencial. Depois os respondentes tiveram que responder como Porto Alegre pode desenvolver este potencial, alguns

itens foram perguntados. Os moradores acreditam mais que os não moradores que por ser a capital do Mercosul este potencial pode ser desenvolvido. Já por possuir um clima mais frio foi um potencial que a maioria dos respondentes concordaram que pode ser desenvolvido. Pelo esporte a opinião ficou bem dividida entre concordo e discordo. A grande maioria concorda que a cultura tradicionalista a valorização do ambiente natural e por possuir programas culturais são potenciais turísticos a serem desenvolvidos pela cidade.



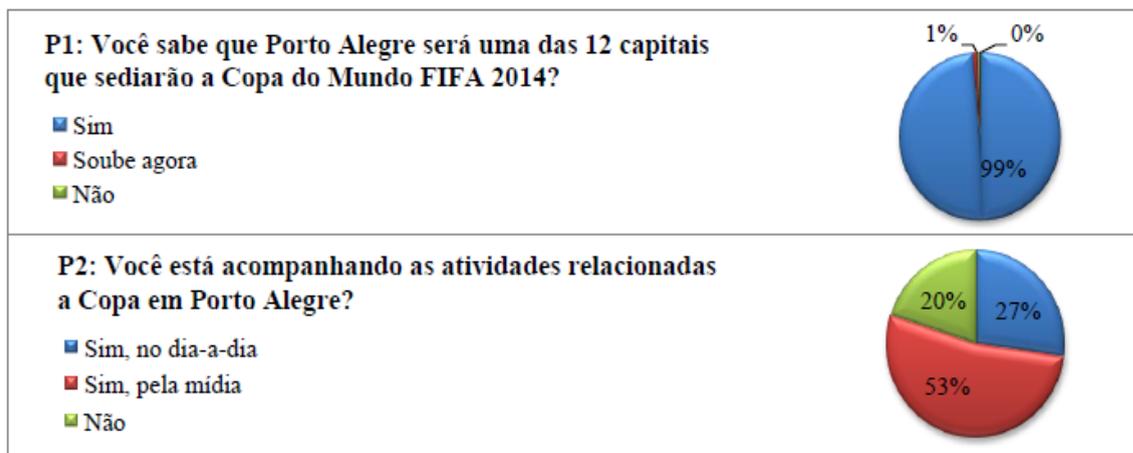




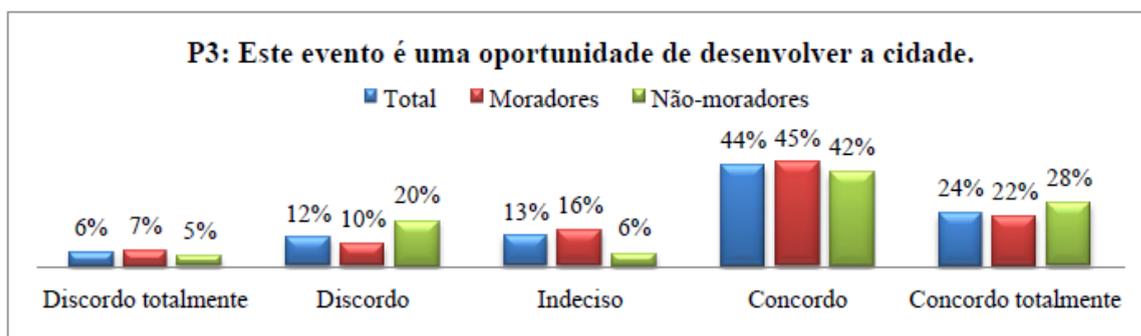
Continuando as questões sobre os pontos-chaves a serem desenvolvidos pela cidade, foi solicitado para os respondentes marcarem suas opiniões sobre itens que precisam ser melhorados na cidade de Porto Alegre. Sobre os atrativos turísticos, informações turísticas, limpeza pública, segurança, sinalização turística e transporte urbano, a grande maioria concorda ou concorda totalmente que estes itens devem ser melhorados em Porto Alegre. Este é um dado alarmante pois mostra o quanto a cidade precisa melhorar para poder receber turistas e ela está prestes a receber um grande evento nos próximos meses e são itens estruturais que precisam de tempo para serem implantados. Somente os itens alimentação e hospedagem tiveram opiniões mais divididas dos respondentes, sendo que a hospedagem teve uma porcentagem menor discordando que o item deve ser melhorado. Mesmo a opinião estando mais dividida nestes dois itens, ainda assim deve ser melhorado.

4.4 Parte 04: Copa do Mundo FIFA 2014

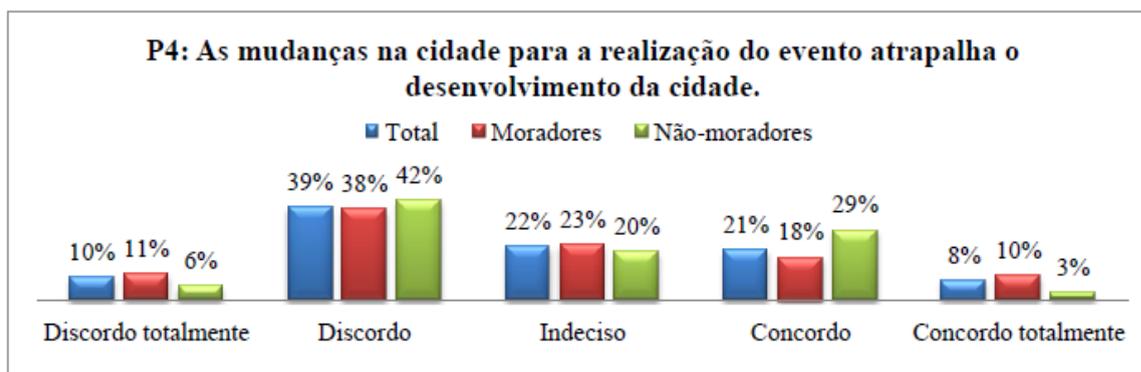
Após a análise do que as pessoas acreditam que a cidade precisa desenvolver, inicia-se a parte que da pesquisa sobre o evento da Copa do Mundo Fifa de 2014 e analisa se as pessoas acreditam que o evento pode ser positivo para a cidade. As duas primeiras perguntas são questões de escalas nominais, exigindo que os entrevistados forneçam uma opção descritiva como resposta. Em seguida, foram realizadas perguntas estruturadas com respostas pré-determinadas nas quais as respostas variam em uma escala de 1 a 5 de “discordo totalmente” até “concordo totalmente”.



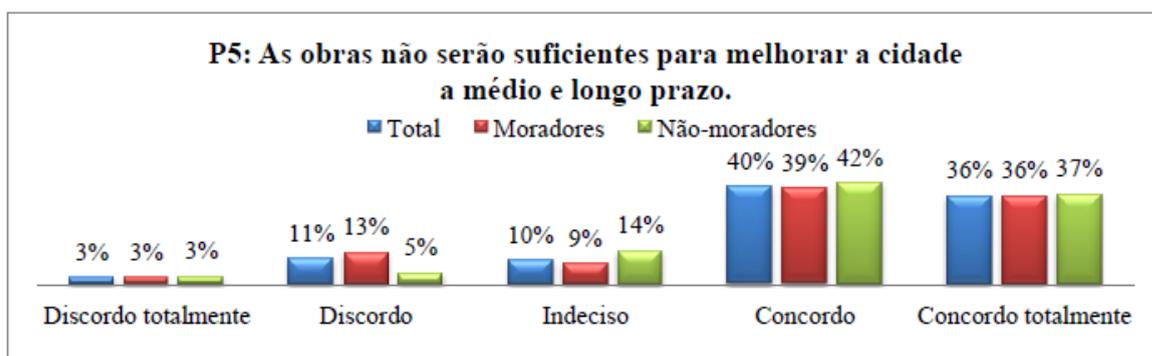
As duas primeiras perguntas tiveram como objetivo saber o quanto as pessoas estão inteiradas sobre o assunto e assim validar suas respostas. As pessoas estão sabendo que Porto Alegre será uma das cidades sede da Copa do Mundo de 2014, mas a metade dos respondentes está acompanhando as atividades pela mídia, um terço está vendo no seu dia-a-dia, enquanto transita pela cidade e a outra parte não está acompanhando.



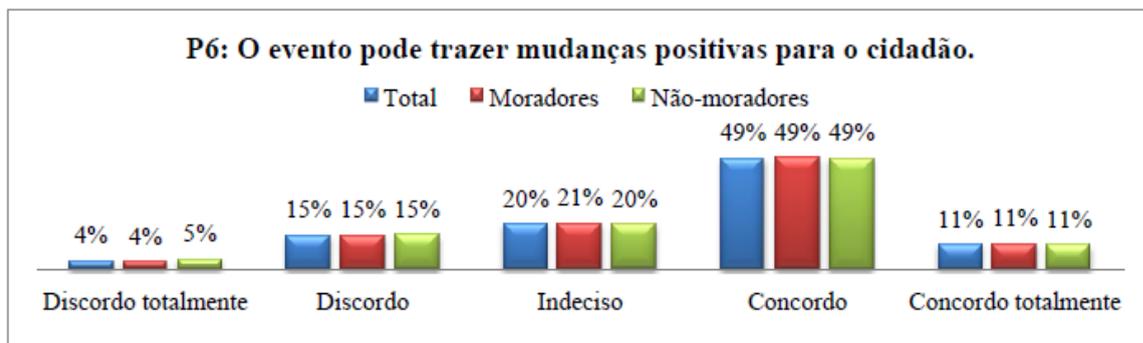
Tendo em vista a grandiosidade do evento é importante questionar se o mesmo é uma oportunidade de desenvolver a cidade, e na percepção dos respondentes, a maioria concorda ou concorda totalmente com essa afirmação. Sendo que uma porcentagem maior de não-moradores do que moradores discorda.



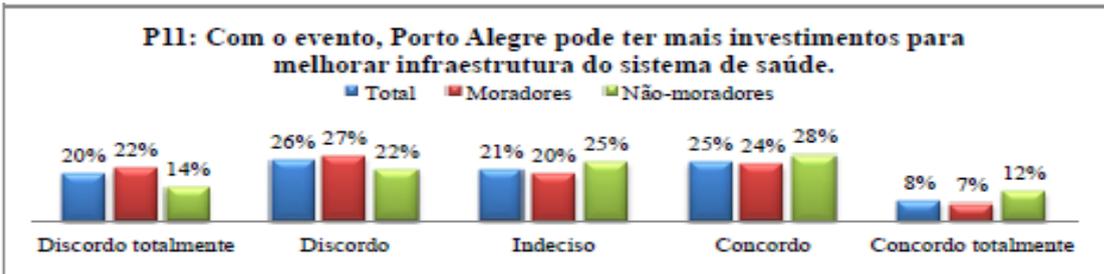
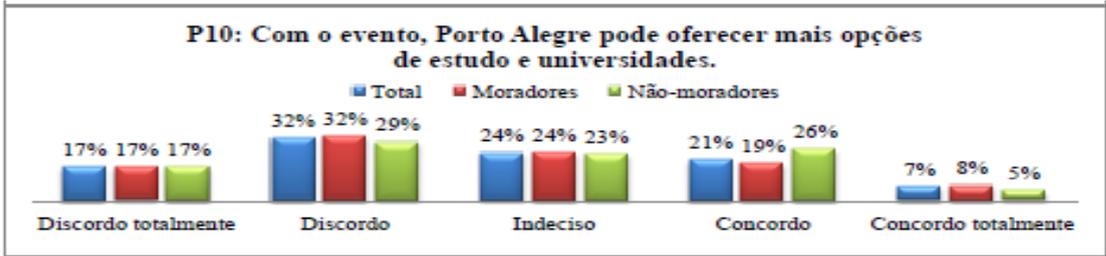
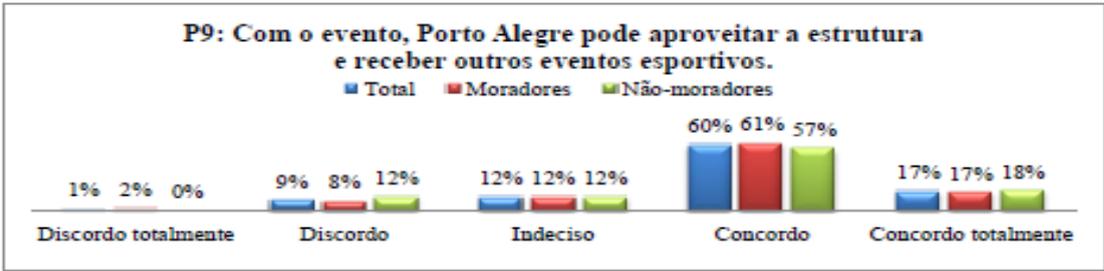
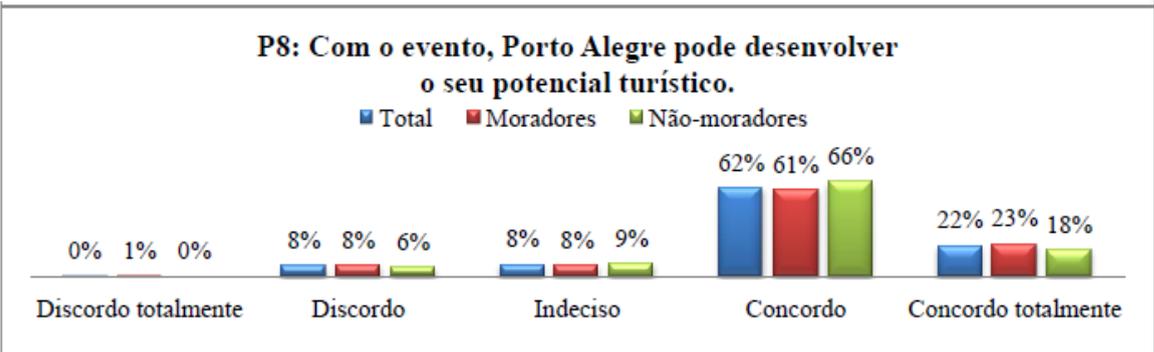
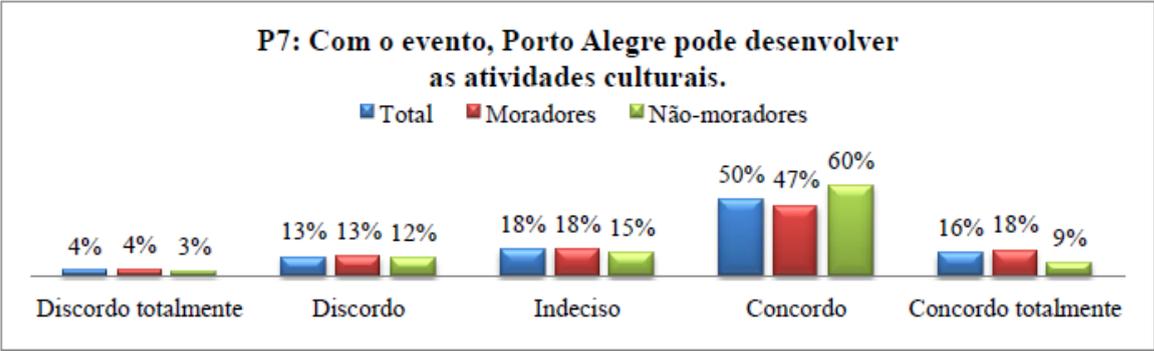
Lembrando que a cidade desenvolve alguns projetos específicos relacionados com o evento, foi perguntado se as mudanças na cidade para a realização do mesmo atrapalha o desenvolvimento de Porto Alegre, a maior porcentagem discorda da informação, e boa parte ficou dividida entre indeciso e concordo, sendo que uma porcentagem maior de não-moradores concordam mais do que os moradores.

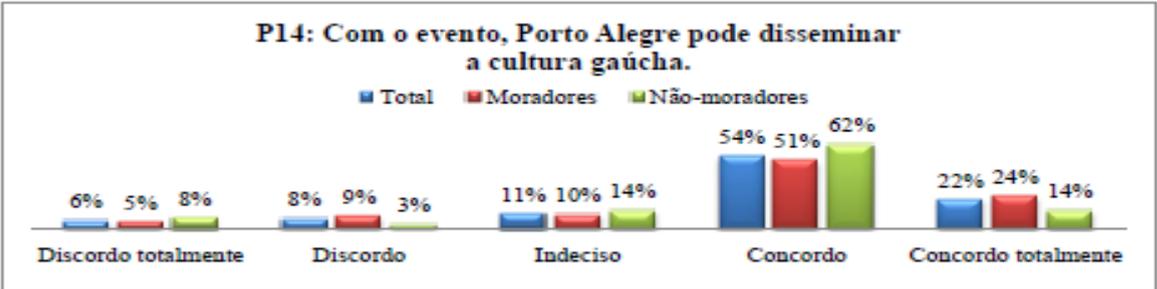
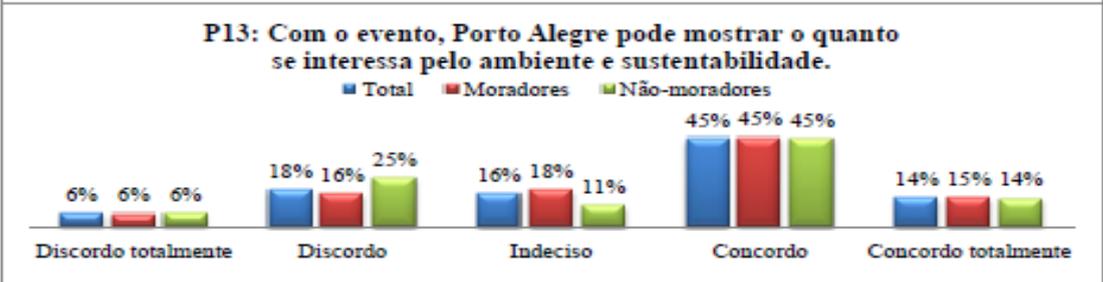
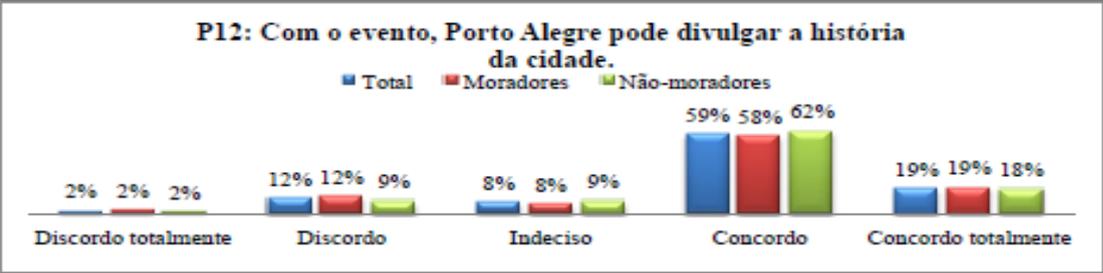


Ao fazer a afirmação de que as obras para a Copa não serão suficientes para melhorar a cidade a médio e longo prazo, a grande maioria dos respondentes concordou ou concordou totalmente. Ou seja, para a cidade melhorar futuramente, será necessário pensar novos projetos e obras para a cidade, segundo a percepção dos respondentes desta pesquisa.

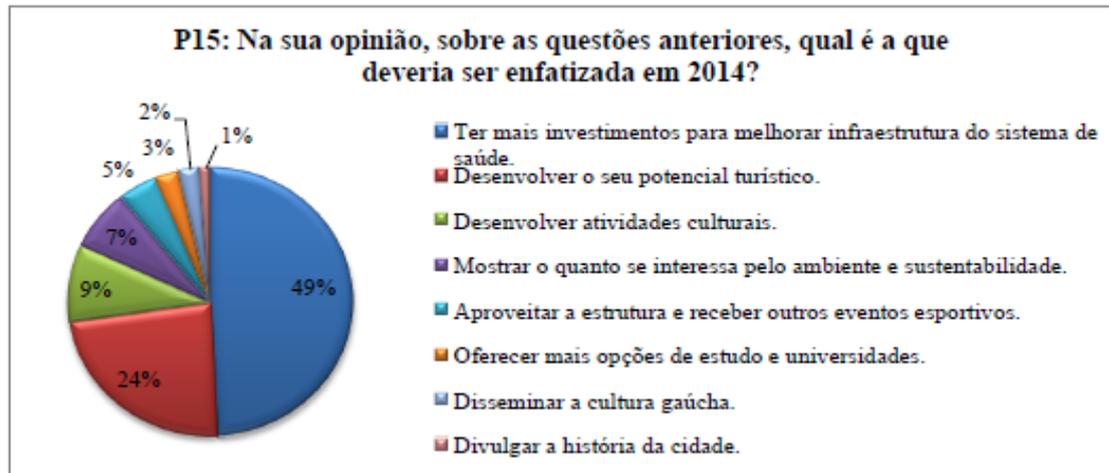


Quando perguntado se o evento pode trazer mudanças positivas para o cidadão, quase a metade dos respondentes concordou com a afirmação, sendo que a outra metade ficou dividida entre indeciso, discordo e concordo totalmente. O que mostra que apesar de acreditarem que as obras não melhorarão a médio e longo prazo, segundo as respostas, as mudanças que o evento pode trazer serão positivas.





Foi realizado um grupo de perguntas sobre o que Porto Alegre pode desenvolver com o evento. A maioria concorda que pode desenvolver as atividades culturais, o seu potencial turístico, que pode aproveitar a estrutura e receber outros eventos esportivos, divulgar a história da cidade e disseminar a cultura gaúcha. Sobre oferecer mais opções de estudo e universidades, e ter mais investimentos para melhorar a infraestrutura do sistema de saúde, as respostas ficaram bem divididas entre discordar totalmente, discordar, ficar indeciso e concordar com as afirmações. E sobre Porto Alegre poder mostrar o quanto se interessa pelo meio ambiente e sustentabilidade, boa parte dos respondentes concordaram com a afirmação, e a outra parte ficou dividida entre discordo, indeciso e concordo totalmente.



Por último foi perguntado em relação as questões anteriores sobre o que Porto Alegre pode desenvolver, qual que deveria ser enfatizada em 2014. Praticamente a metade dos respondentes responderam “ter mais investimentos para melhorar a infraestrutura do sistema de saúde”, o que mostra que apesar de discordarem que Porto Alegre pode desenvolver esse item, é um item que deveria ser enfatizado. Em segundo lugar, com quase um terço das respostas, as pessoas acreditam que Porto Alegre deveria enfatizar em 2014 o desenvolvimento do seu potencial turístico. Essa resposta mostra que as pessoas estão preocupadas com uma parte estrutural da cidade, não relacionada com o evento, mas que está defasada e precisando de investimento para seus moradores e não-moradores. Ainda assim, acreditam que o evento pode ser uma oportunidade para a cidade crescer no nível turístico.

5 CONCLUSÃO

O objetivo desta pesquisa foi descobrir a percepção das pessoas sobre os principais pontos que devem ser desenvolvidos pela cidade de Porto Alegre para melhorar a sua imagem. A ideia foi investigar os efeitos de diferentes atores no desenvolvimento da cidade e o estado da mente das pessoas em relação a estes efeitos. Nesta pesquisa foi avaliada a atitude dos moradores da cidade como "consumidores" da cidade, da mesma forma que as estratégias de marketing das empresas tradicionais estão focadas nas necessidades e desejos dos clientes. As informações obtidas a partir dessa observação pode fornecer ao profissional de marketing e urbanismo informações úteis para direcionar suas futuras ações.

A oportunidade de realizar este questionamento surgiu porque a cidade será uma das cidades sedes da Copa do Mundo de 2014 e passará por algumas mudanças estruturais para receber o evento. Os megaeventos esportivos muitas vezes aceleram o processo de investimento

em áreas que já deviam ter ocorrido, principalmente a infraestrutura urbana. Com a pesquisa realizada, foi possível perceber que por mais que as pessoas acreditem que a cidade de Porto Alegre é agradável ela possui uma infraestrutura deficiente, a qual restringe o crescimento econômico da mesma. O *city marketing* tem como objetivo planificar e implementar processos sociais e de gestão para satisfazer as necessidades e desejos dos seus públicos. Toda a cidade, para se desenvolver e principalmente atrair turistas e investimentos deve pensar em uma estratégia da sua imagem, esta seria uma questão a ser considerada para o futuro próximo para Porto Alegre, no qual novas estratégias de políticas públicas devem ser pensadas, para poder promover a cidade e alterar as percepções externas, assim incentivando o turismo, a migração interna dos moradores e o investimento empresarial.

É necessário que Porto Alegre crie uma identidade e para isso, o gestor urbano poderia utilizar as ferramentas do *city marketing* para trazer uma nova estratégia de comunicação juntamente com urbanistas, designers, administradores e profissionais de marketing para ter uma cidade em que moradores, visitantes, turistas e investidores se identifiquem. Entretanto, construir ou mudar a imagem de uma cidade é um processo longo e complicado. A imagem de uma cidade é um dos fatores mais importantes para se ter sucesso, por exemplo, no turismo. Uma boa gestão pode fazer a cidade saber qual é a imagem que os turistas têm dela. Sabendo isso, a cidade pode agir para manter sua linha ou tentar mudar sua imagem. No caso de Porto Alegre, a infraestrutura da cidade não acompanhou o crescimento da mesma, o que resultou em uma cidade sem planejamento, insegura e sem uma imagem clara. As cidades que se destacam são as que procuram a sua própria identidade, pois se valorizam, valorizam seus cidadãos e refletem para fora. Atualmente os gestores não tem tratado o cidadão como cidadão, sendo assim, o cidadão não se sente cidadão. É preciso sentir-se bem, estar orgulhoso da própria cidade para que seja possível passar para o exterior uma ideia de singularidade, isto está ao alcance da cidade ao construir um futuro no qual sabem que a solução para a própria cidade está dentro de si. Pela pesquisa ficou claro que Porto Alegre precisa urgentemente de uma política pública interna que não tenha efeito somente hoje e sim no futuro, a médio prazo, numa lógica de preservação. Não adianta investir em algo que em pouco tempo estará defasado, assim como está acontecendo com as obras da Copa, pois no futuro terá que investir novamente. O ideal é ir construindo e preservando. As cidades sustentáveis são aquelas que sabem que o futuro se constrói hoje e que estão preocupadas com isso. Uma cidade singular, aberta, sustentável, é uma cidade que tem um plano de marketing até mesmo sem saber.

Para que Porto Alegre crie uma percepção positiva deve melhorar a qualidade de vida, a economia, o turismo, entre outras atividades em seu cotidiano. Um novo modelo estratégico

para as cidades é uma responsabilidade de todos nós que vivemos um novo paradigma, de mobilidade, de competitividade. Hoje temos que encarar as pessoas de todo o mundo como potenciais consumidores. Vamos facilmente para a cidade que quisermos, o que nos leva a pensar no posicionamento que as cidades devem ter, em sua estratégia de marketing, na diferenciação para atrair as pessoas e criar valor para cidade, na identidade que tem que manter para não serem descaracterizadas e o branding a ser criado em volta da sua marca. Também entra a responsabilidade de todos nós, de sermos sustentáveis, de manter os nossos valores, os valores da cidade, pensar como devemos reorganizar as cidades e saber a nossa responsabilidade social. No fundo, a co-criação, essa fusão entre o marketing e a sustentabilidade, pode originar a criação de valor, através de um marketing responsável, que agrega valor para o país. Este é um tema que deve estar na pauta de Porto Alegre para que possa concorrer com outras cidades que já começaram um novo planejamento estratégico.

É preciso enfatizar que a dimensão mínima do *city marketing* é o cidadão. Ele é o centro, o meio e o fim desta disciplina estratégica. Pode-se afirmar que à semelhança das empresas, as cidades também devem definir estratégias que envolvam todas as pessoas de forma a potencializar os locais de acordo com a sua identidade. Trata-se de um compromisso entre sustentabilidade, desenvolvimento e qualidade de vida que a diferenciam e a tornam atrativa.

Concluindo, foi percebido que receber um evento como a Copa do Mundo pode ser benéfico para cidade, principalmente por acelerar obras de mobilidade urbana. Porém esta é uma parte de uma grande mudança a ser enfrentada pela cidade, pois para melhorar a percepção das pessoas, criar uma identidade, há um processo muito maior e fundamental para o seu desenvolvimento. Porto Alegre precisa repensar seu modelo de gestão e criar um novo plano estratégico para se tornar uma cidade que se preocupa com o cidadão e refletir essa imagem para o mundo.

REFERÊNCIAS

ANHOLT, S. **Nation-brands and the value of provenance**. In N. Morgan, A. Pritchard, R. Pride, Destination branding. Burlington: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004.

BERG, L. van den; BRAUN, E. Urban competitiveness, marketing and the need for organising capacity, **Urban Studies**, v.36, n.5-6, p.987-999, 1999.

BRAUN, E. **City Marketing: towards and integrated approach**. Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management (ERIM), 2008.

BRYMAN, A.; BELL, E. **Business Research Methods**. 3.ed. New York, Oxford University Press. New York, 2011.

CASTROGIOVANNI, Antonio Carlos; GASTAL, Susana et al. **Turismo urbano: cidades, sites de excitação turística**. Porto Alegre: Edição dos Autores, 1999.

FULMER, J.E. What in the world is infrastructure?. **Investment Strategy**. [s.I.] p. 30-32, jul./aug., 2009.

KOTLER, P.; GERTNER, D. Country as brand, product and beyond: a place marketing and brand management perspective. **The Journal of Brand Management**, [s.I.], v.9, n.4, p. 249-261, apr. 2002.

KOTLER, P.; KELLER, K.L.; **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearce Prentice Hall, 2006.

LYNCH, Kevin. **A imagem da cidade**. São Paulo: Martins Fontes, 2011.

MORAES, A. **Ergodesign do ambiente construído e habitado: ambiente urbano, ambiente público, ambiente laboral**. Rio de Janeiro: Ed. iUsEr, 2004.

PLANO de Marketing do Turismo do Rio Grande do Sul: 2012-2015. Rio de Janeiro: FGV Projetos, 2012.

RICHARDS, G.; WILSON, J. The impact of cultural events on city image: Rotterdam, Cultural Capital of Europe 2001, **Urban Studies**, [s.I.] v.41, n. 10, 2004.

RUSCHMANN, Doris van de Meene. **Turismo e planejamento sustentável: a proteção do meio ambiente**. São Paulo: Papirus, 1997.

SÁNCHEZ, F. **A reinvenção das cidades para um mercado mundial**. Chapecó, SC: Argos, 2003.

SÁNCHEZ, F. Políticas urbanas em renovação: uma leitura dos modelos emergentes. **Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais**, Campinas, n.1, p.115-132, 1999.

SWINNEN, J.; VANDEMOORTELE, T. Sports and development: an economic perspective on the impact of the 2010 World Cup in South Africa, **ICSSPE Bulletin**, Leuven, v.53, p.1-6, 2008.

VARGAS, H. C. Turismo e valorização do lugar. **Turismo em Análise**, São Paulo, v.9, n.1, p. 7-19, maio 1998.

ESTUDO SOBRE A INCLUSÃO DE SERVIÇOS VOLTADOS AO PÚBLICO INFANTIL EM BARES E RESTAURANTES DE PORTO ALEGRE E OS RESULTADOS PERCEBIDOS POR ESSES ESTABELECIMENTOS

Daniela Oliveira

RESUMO

O tema que será abordado no presente estudo é inclusão de serviços inovadores voltados ao público infantil em locais de lazer como bares e restaurantes. Para simplificar, usaremos neste estudo a nomenclatura de Espaço *Kids* para designar esses ambientes. A finalidade deste trabalho é verificar se existe a tendência de inclusão de Espaço *Kids* em bares e restaurantes de Porto Alegre, além de identificar como os administradores se preparam para essas mudanças.

Palavras-Chave: Inovação. Serviços. Público infantil.

1 INTRODUÇÃO

Com o passar dos anos e com a evolução do consumo, o mercado foi se modernizando e criando novas opções de prestação de serviços. Por exemplo: a necessidade de creches, escolas com período integral para cuidar dos filhos, mais opções de comida congelada, mais serviços de lazer, dentre tantos. A prática tem demonstrado que diversos serviços e produtos foram criados com a finalidade de atender às novas necessidades da vida moderna.

Nos dias atuais o grau de exigência dos clientes tem se demonstrado em permanente evolução. Os aspectos relacionados com a qualidade e satisfação dos clientes são fatores essenciais quando se trata de fidelização de clientela. A mensuração da qualidade e satisfação em relação a determinado produto ou serviço mantém vínculo direto com o grau de expectativa dos clientes e tem sido determinante no processo de avaliação, seja durante ou após o término do processo de oferta e recepção dos mesmos.

As estruturas familiares mudaram. Hoje se percebe a presença constante e crescente das mulheres no mercado de trabalho. Nota-se que atualmente os filhos são concebidos mais tardiamente quando os pais já têm estabilidade e/ou ascensão profissional reconhecida. Como

consequência, há um potencial aumento do poder aquisitivo familiar, o qual permite que as famílias disfrutem de opções mais elaboradas de lazer, tais como restaurantes e bares.

De acordo com a Pesquisa Anual de Serviços, realizada pelo IBGE no ano de 2012, os serviços relacionados com alimentação (restaurantes, bares, lanchonetes e fornecedores de comidas prontas) obtiveram a maior participação em todos os indicadores econômicos selecionados representando: 66,6% do total da receita operacional líquida; 61,3% dos salários pagos; 63,0% de pessoal ocupado; e 60,3% das empresas.

Segundo o Anuário de Estatísticas do Portal Alimentação fora do Lar, hoje o Brasil tem 1,5 milhão de empresas do ramo de alimentação e bebidas, setor responsável por 2,4% do PIB, gerando cerca de 6 milhões de empregos diretos. Estima-se que hoje 31% da renda familiar é dispendida em alimentação. O aquecimento neste setor é acentuado, atingindo a taxa de 15% de crescimento entre 2006 e 2015, e, a tendência deste mercado é crescer cada vez mais. Nos Estados Unidos, 60% das refeições são feitas fora do lar. O Brasil já alcança patamares de 37% nos grandes centros, com sinais de crescimento rápido. O que se espera é que nesta década a transformação do setor seja guiada pelo desenvolvimento nas áreas de serviços, turismo e qualidade de vida. (Pesquisas Alimentação fora do Lar 2013)

Em 2012, o 3º Fórum FOOD SERVICE, divulgou o perfil do consumidor brasileiro de alimentação fora do lar, evidenciando que 80% dos consumidores optam por restaurantes para jantar e depois optam por lanchonetes.

Segundo artigo da ABRASEL, Associação Brasileira de Bares e Restaurantes, alguns empresários, donos de restaurantes, já identificaram as necessidades desta nova família demandadora de serviços em poder disfrutar de momentos de lazer em espaços em que todos os seus componentes tenham as suas necessidades e expectativas de serviços atendidas (27/06/14).

A recreação infantil virou um nicho de mercado crescente em Ribeirão Preto. Dos 1,5 mil restaurantes, bares, lanchonetes e afins existentes na cidade, 250 deles possuem serviços de playground e espaços destinados às crianças. Há cinco anos, nenhum estabelecimento possuía serviço semelhante.

Outra constatação que se deve destacar trata da evolução das relações sociais em sentido amplo, do mercado de trabalho e conseqüentemente dos níveis de renda da população, esta combinação de fatores tem motivado o crescimento permanente das opções de lazer. Um exemplo prático aponta para a alternativa cada vez mais adotada pelos grupos familiares é a preferência que pais e filhos disfrutem do mesmo ambiente de alimentação, nas suas horas de lazer. Decorre desse comportamento a constante diversificação e adequação da oferta de bens e

serviços neste setor, na busca da satisfação de necessidades de segmentos específicos e da consequente manutenção e fidelização da clientela.

O presente projeto de pesquisa tratará de inclusão de serviços voltados para público infantil em bares e restaurantes de Porto Alegre, considerando a perspectiva dos estabelecimentos e dos seus gestores.

2 DEFINIÇÕES DO PROBLEMA E DELIMITAÇÃO DO TEMA

A finalidade deste trabalho é identificar a tendência de inovação nos serviços voltados para o público infantil no ramo de bares e restaurantes. Para evidenciar e situar a relevância do assunto seguem alguns dados relativos ao setor de serviços.

Desenvolver relações entre cliente e consumidores tornando-as duradouras e satisfatórias para ambas as partes é o papel do Marketing. No âmbito das teorias e das ferramentas de Marketing é possível explicar e entender como este processo se concretiza.

Olhando à nossa volta, se pode notar que as estruturas familiares se transformaram nos últimos anos. Atualmente é cada vez mais fácil perceber que pais e mães fazem parte do mercado de trabalho. Com isso, nota-se não só uma mudança nas dinâmicas e composição das famílias, mas também a necessidade de adaptação do mercado para atendê-las transformando as expectativas de serviços a elas destinadas.

Este conjunto de mudanças e sua constante evolução motiva a transformação dos ambientes de lazer em termos de atualização e de qualidade de serviços disponibilizados. Segundo o Jornal da Região Sudeste (23/07/14) alguns donos de restaurante já estão percebendo a necessidade de proporcionar aos seus clientes de um novo tipo de serviço: o comumente chamado “Espaço Kids”. Buscando o bem-estar dos clientes (pais) os estabelecimentos designam áreas dedicadas para as crianças, onde se encontram brinquedos e outros equipamentos para a distração dos pequenos. As áreas dedicadas às crianças tanto podem ser resultado de uma readequação de *layout*, como também já fazer parte dos projetos de expansão e modernização dos estabelecimentos.

Ainda segundo o Jornal da Região Sudeste (23/07/14), as crianças têm participado das decisões familiares de lazer sendo fato que os estabelecimentos que promovem este tipo de serviço já contam com a preferência dos pequenos.

De acordo com a Revista Gestão e Gastronomia, Edição 3 – Serviços: “Ter um espaço voltado para o atendimento de crianças traz mais do que conforto às famílias que vão aos restaurantes. Como fator diferencial do serviço, os chamados “Espaço Kids” têm grande potencial para atrair e fidelizar clientes.”

As crianças têm cada vez mais participação na vida social familiar atuando como importantes influenciadores no orçamento doméstico. Segundo a Revista Pequenas Empresas e Grandes Negócios, “Os produtos e serviços voltados para as crianças crescem acima da média da economia brasileira, e as redes voltadas para o setor fazem planos de expansão.”

Hoje as crianças hoje são os clientes fortemente disputados pelos profissionais de Marketing, justamente por conseguirem exercer sobre os pais uma pressão de preferência de compra de modo que podem intervir na fidelização de alguns hábitos de consumo.

A pesquisa que será conduzida dentro deste tema, e tem como objetivo identificar se a inclusão de serviços já se configura como uma tendência em Porto Alegre/RS?

3 JUSTIFICATIVA

Frente ao constante crescimento do mercado de gastronomia e da demanda por qualidade de serviços, as empresas que desejam manter posições de liderança e competitividade no mercado, devem se adaptar às novas necessidades e peculiaridades do seu público consumidor.

Em razão das exigências da vida moderna e do conjunto de relações sociais, o espaço para o convívio familiar tem se tornado cada vez mais restrito, o que motiva a busca pela qualidade do tempo compartilhado, que deve representar alternativa prazerosa para todos os componentes do grupo.

A estrutura familiar sofreu alterações profundas em diversos sentidos. A decisão de ter filhos passou a ser tomada mais tardiamente e está relacionada com a estabilidade econômica e consolidação dos aspectos relacionados com as atividades profissionais. Como causa direta desta mudança, nota-se um potencial aumento do poder aquisitivo, que possibilita que as famílias disfrutem de opções mais modernizadas de lazer. A resposta a esta nova realidade de consumidores e de hábitos de consumo aponta para a necessidade de adaptação para a disponibilização de novos produtos e serviços que são requisitados.

Outro fato a considerar está derivado da crescente participação das mulheres no mercado de trabalho é que os filhos ficam cada vez menos tempo na companhia dos pais, e que estes na tentativa de compensar a falta acabam cedendo a todos os desejos e vontades dos filhos no que diz respeito a consumo. (Rosa *et al.*, 2008)

Para atender esta nova estrutura familiar com poder aquisitivo e desejo de realizações no âmbito das necessidades sociais, a inclusão de serviços diferenciados pode oferecer uma vantagem competitiva perante aos concorrentes.

Uma vez verificada a ocorrência dessa tendência, os empresários e administradores de bares e restaurantes poderão fazer uso do estudo como subsídio para incrementar o portfólio de serviços oferecidos ao público infantil, buscando assim a diferenciação perante os concorrentes.

4 OBJETIVOS

4.1 Objetivo Geral

Este estudo tem como objetivo analisar os fatores que contribuem na decisão do gestor para incluir Espaço *Kids* nos estabelecimentos de Porto Alegre, bem como entender quais os principais aspectos e necessidades que devem ser analisados para implementar este novo tipo de serviços.

Como resultado final deste trabalho espera-se que ele possa servir de instrumento e fonte de dados para que os gestores de restaurante avaliem as necessidades envolvidas acerca do assunto como subsídio acessório ao implementar novos serviços voltados para o público infantil.

4.2 Objetivos específicos da pesquisa:

- Identificar o tempo de inclusão do Espaço *Kids* e quais foram os fatores que inspiraram a sua criação;
- Identificar quais as mudanças ocorridas no público em decorrência da implementação do Espaço *Kids*;
- Analisar a importância desse espaço para os Bares e Restaurantes;

- Entender a composição do espaço identificando produtos e serviços ofertados.

5 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica para a realização do projeto está baseada em dois pilares: Inovação e Serviços.

A inovação é um instrumento específico do espírito empreendedor, um ato de criação que tem capacidade de criar riqueza em algo ainda não explorado. A oferta deve ser sempre em função dos valores e satisfação dos clientes proporcionando mudança e algo novo. Contudo, deve ser sistemática e monitorada. (Drucker, 1987)

Nos últimos 20 anos a economia mundial foi marcada por uma mudança estrutural acentuada, na qual no passado era baseada em manufatura e hoje é baseada em serviços. Historicamente as teorias de inovação estão embasadas na manufatura e não em inovação voltadas para serviços. Porém com a mudança de cenário econômico cada vez mais se faz necessário o entendimento de como é possível inovar em serviços. (Gallouj, 2008)

“A inovação realmente faz uma grande diferença para as empresas de todos os tipos e tamanhos. A explicação é bastante simples: se não mudarmos o que oferecemos ao mundo (bens e serviços) e como os criamos e ofertamos, corremos o risco de sermos superados por outros que o façam. Em última instância, é uma questão de sobrevivência.” (Bessant, 2009)

Inovação é questão de sobrevivência para todos os atuantes no mercado. Novas ideias associadas ao conhecimento profundo do público alvo podem promover novos competidores para o mercado. Pode-se considerar a inovação como o motor da economia moderna, onde as ideias e conhecimento são transformados em novos produtos e serviços. (Bessant, 2009)

Muitas pessoas reconhecem que a inovação é necessária, porém, para que ela efetivamente ocorra é preciso o cumprimento de três fatores básicos: geração de novas ideias: podem ser ideias novas e inspiradoras, ou também transferência de ideias de outros segmentos para serem aplicadas; a seleção das melhores ideias: identificar qual ideia pode valer a pena ser desenvolvida; Implementação da nova ideia: transformação de uma inspiração em um produto ou serviço. (Bessant, 2009)

O sucesso da inovação depende de dois fatores: recursos e capacidade da organização em geri-los. Para que a gestão da inovação tenha sucesso é necessário: Compreender o que se tenta gerenciar; Entendimento profundo e detalhado do alvo da inovação; Compreender o como:

Criar condições para implementar a inovação; Compreender o quê, porquê e quando: Estratégia para implementar a inovação; Compreender que o alvo é dinâmico: gerenciar e assegurar capacidade de mudança. (Bessant, 2009).

Os processos de inovação podem ser referentes à: Inovação de produto: mudança na maneira que os produtos e/ou serviços são oferecidos; Inovação de processo: mudança no método que o produto e/ou serviço é oferecido ou criado; Inovação de posição: mudança no contexto que o produto e/ou serviço é oferecido; Inovação de paradigma: mudança nos modelos de orientação de uma empresa.

Historicamente, os serviços passaram a ganhar importância no meio acadêmico na década de 1950, quando já representavam nos Estados Unidos aproximadamente 50% da economia desse país (HEINEKE E DAVIS *apud* URIONA MALDONADO, 2008).

O setor de serviços é inovador e dinâmico, apesar das inovações apresentarem um caráter menos tecnológico, como defendem os principais autores da área. Os estudiosos ainda defendem a deficiência de instrumentos e de pesquisa voltados para a indústria (setor) de serviços a fim de apreender as peculiaridades dos serviços.

Para que as empresas se diferenciem perante um mercado tão competitivo a participação e a qualidade de serviços será fator decisivo. O crescimento no setor de serviços continuará como sendo responsável não só pelo aumento de volume de transações, mas também como a variedade da natureza dos serviços.

Segundo Kotler e Keller (2012, p.381):

“À medida que as empresas encontram cada vez mais dificuldades em diferenciar seus bens, elas recorrem à diferenciação em serviços.”

A definição de serviços por ser entendida como qualquer ato ou empenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. (Kotler e Keller, 2012).

Ao contrário dos produtos, que podem ser produzidos com antecedência seguindo padrões de qualidade percebidos pelos clientes e armazenados para venda de acordo com a demanda, os serviços tem geração e consumo simultâneo. São perecíveis, à medida que são produzidos não permitem que sejam estocados.

Os serviços também se diferenciam por serem heterogêneos, que por serem executados por pessoas, não haverá dois serviços exatamente idênticos; como também não haverá dois consumidores idênticos. (Fitzsimmons, 2014).

Outra característica que diferem os serviços dos produtos é que os serviços não envolvem transferência de propriedade; ou seja, os clientes obtêm acesso ao uso do recurso, o qual pode utilizar por um determinado período de tempo compartilhando o uso com o fornecedor, e ainda com outros clientes. (Fitzsimmons, 2014).

Contudo, as empresas que competem no setor de serviços encontram um ambiente econômico difícil, onde: as barreiras de entrada são relativamente fracas, pouca oportunidade para escalar, sazonalidade de vendas, necessidade de substituição recorrente de produtos, fidelização dos clientes, desvantagem de tamanho para negociar com compradores e fornecedores. (Fitzsimmons, 2014).

Segundo Porter há três estratégias competitivas em serviços: Liderança global de custos, Diferenciação e Foco. Para fins de interesse deste artigo será explorada a estratégia de Diferenciação. O conceito de Diferenciação está baseado na criação de um serviço percebido pelo cliente como único. A estratégia traz consigo alguns custos que são inerentes a criação do serviço, mas que o cliente estará disposto a pagar por reconhecer a sua diferenciação (Fitzsimmons, 2014).

Aspectos observados na diferenciação por serviços: via de regra são intangíveis e sem a produção de um material físico para lembrar a sua compra, há uma necessidade de reforçar a lembrança da dos serviços prestados durante a execução do serviço. A personalização do serviço também promove um elo de ligação entre o consumidor e o prestador de serviços. Informações claras sobre os serviços disponíveis geram mais tranquilidade aos clientes e autoconfiança aos clientes que farão uso do serviço. Investimento em treinamento adequando do pessoal envolvido na entrega do serviço geram uma vantagem competitiva difícil de superar. (Fitzsimmons, 2014).

A prestação de serviços deve estar fundamentada nos seguintes princípios: 1- negócio deve estar orientado para resultado. Pode-se entender o resultado como a variável fundamental para atribuir valor ao serviço. 2- O negócio precisa estar entendido como um sistema, onde cada etapa desempenha o seu papel com a respectiva importância. 3- Estabilidade na execução das tarefas, entregando o produto corretamente. 4- A fidelidade do cliente não pode ser assegurada. (Dalledonne, 2009).

Conceitos e ferramentas usados na área de manufatura relativos a controle de qualidade são também são usados no âmbito de serviços.

O Gerenciamento da capacidade e demanda de serviços é um desafio para as empresas, devido à grande variabilidade induzida pelos clientes: variabilidade de chegada resulta da chegada não distribuída de forma uniforme o longo do período de funcionamento; variabilidade

de solicitação de serviço resulta das demandas únicas dos clientes que criam tempo de atendimento desequilibrado; variabilidade de preferência subjetiva resulta da dificuldade de avaliar quais são as preferências pessoais de cada cliente a fim de atender a clientela de forma uniforme. (Fitzsimmons 2014).

Em um aspecto mais amplo gestão significa manter controle integrado sobre todas as etapas de determinado processo. Segundo Dalledonne há oito tipos de gestão, porém, para fins de entendimento neste trabalho será abordada somente a Gestão de Atendimento ao Cliente.

Gestão de Atendimento ao Cliente tem como objetivo prolongar ao máximo relacionamento da prestadora de serviço com o cliente, por meio de processo permanente de interface para manutenção dos níveis de qualidade, credibilidade e de resposta às expectativas, bem como a adoção das necessárias correções de rumo.

6 MÉTODO DE ESTUDO

Neste capítulo está descrita a abordagem metodológica que suporta a presente pesquisa, os participantes, as técnicas de coleta e a análise dos dados coletados.

6.1 Delineamentos da Pesquisa

Um dos objetivos da pesquisa é analisar se o Espaço *Kids* tem impacto na escolha de restaurante como opção de lazer e buscar entender como é a dinâmica nos espaços, as necessidades, as características e as dificuldades encontradas.

Será utilizada a pesquisa exploratória qualitativa. Segundo Malhotra (2010) a pesquisa exploratória auxilia na compreensão do problema de pesquisa e na obtenção de dados adicionais, caracterizando-se por um processo de pesquisa flexível e não estruturado, cujos dados primários são de natureza qualitativa.

6.2 Públicos Alvo

Foi estabelecido como parâmetro para definição do universo o conjunto de bares e restaurantes citados pela Guia Revista Veja Porto Alegre 2015. O recorte da amostra foi baseado no atributo: estabelecimentos já dotados com Espaço *Kids*;

Após consulta aos 49 estabelecimentos constantes do cadastro selecionado, constatou-se que 9 deles satisfaziam o critério para a amostra.

6.3 Instrumento de Pesquisa

As entrevistas “em profundidade” são mais adequadas onde há pouco conhecimento sobre o fenômeno estudado ou onde percepções detalhadas são necessárias a partir de pontos de vistas individuais. Além disso, elas permitem mais flexibilidade ao entrevistado para construir as respostas sem ficar limitados aos níveis rigorosos dos questionários.

Foram realizadas entrevistas com os gestores de cada um dos estabelecimentos participantes da amostra baseado no roteiro apresentado em anexo.

6.4 Técnica de Análise de Dados

Esta etapa do estudo será dedicada à organização dos dados coletados nas entrevistas de profundidade. O objetivo é de classificar as ideias trazidas pelos participantes e estabelecer um panorama de inovação do mercado de serviços relacionado com o Espaço *Kids*.

6.5 Perfil dos Entrevistados

Foram realizadas 6 entrevistas em profundidade:

O grupo 1 é formado por dois restaurantes franquizados, um na área de comida italiana e outro em grelhados. Os dois entrevistados desempenham atividades semelhantes: gestão de funcionários, coordenação geral do restaurante. Estão presentes todos os dias em pelo menos um turno de funcionamento.

O Grupo 2 Rede de restaurante local de Porto Alegre, com marca própria, e mais de duas filiais na Região Metropolitana.

O Grupo 3 Estabelecimentos tradicionais em Porto Alegre, um deles com mais de 80 anos de mercado. Caracterizados por ter apenas um local de funcionamento.

6.6 Dados Levantados

As entrevistas foram aplicadas individualmente e tiveram duração de aproximadamente 30 minutos cada uma delas. Na ocasião em que as mesmas foram efetuadas, os colaboradores

puderam expor de maneira livre suas opiniões e receios sobre os diferentes temas abordados. A intenção dessas entrevistas foi a captação do maior número de ideias e informações sobre o tema em questão.

Quando questionados sobre o perfil do público que frequenta o restaurante, os hábitos de consumo nos três grupos de restaurantes pesquisados foram equivalentes. Nota-se uma grande presença de público executivo para almoços durante a semana. O público familiar tem por hábito jantar durante a semana e aos fins de semana almoço e jantar.

Sobre pesquisa de satisfação: em geral há uma grande preocupação da gerência com o nível de satisfação dos clientes. Embora ainda a maior parte da pesquisa de satisfação busque informações sobre a qualidade de serviços em geral, em um estabelecimento do Grupo 1 e do Grupo 2 já se observa um questionamento direto quanto a qualidade e satisfação dos serviços prestados no Espaço *Kids*.

Quando perguntados quanto ao tempo de atuação do mercado de gastronomia, em geral, os gestores possuem bastante tempo de experiência, acima de 15 anos.

Aspectos referentes à metodologia aplicada na gestão de pessoal estão bem heterogêneos entre os três grupos. O Grupo 1 conta com o suporte de metodologia desenvolvido pela Matriz, e faz uso do material para gerir o negócio. O Grupo 2 e 3 fazem uso da experiência dos seus gestores para gerir o negócio.

Quanto à frequência e distribuição dos investimentos. Ainda hoje os investimentos nos restaurantes convergem para melhorias na atividade do *Core Business*. Apenas 1/3 de todos os entrevistados estão planejando investimentos no Espaço *Kids*.

Aspectos relativos à inovação também são percebidos como necessários no mercado de restaurantes, porém sem nenhuma metodologia ou estudo mais profundo associado.

No Grupo 1, ainda que se tratasse de franquias, provocou uma mudança substancial na operação do Brasil que a tornou pioneira na Rede. Há 10 anos, quando a franquia se preparava para ser instalada em São Paulo, o Diretor do empreendimento percebeu a crescente necessidade de entretenimento do público infantil durante os momentos de lazer familiar. Iniciou-se então uma acirrada negociação com a Matriz em busca da autorização para a implementação do Espaço *Kids*. Ao final das negociações o Espaço *Kids* foi criado, e hoje, todas as outras sedes no Brasil têm já no seu projeto de concepção o espaço dedicado para este serviço.

Todos os grupos participam de feiras e encontros voltados ao ramo de restaurante. Porém, estes encontros trazem, em sua maioria, inovações e tecnologias relacionadas aos produtos e bens de consumo e não a serviços.

Quanto à motivação para criar o Espaço *Kids*, um dos estabelecimentos do Grupo 3 já estava conectado com o público infantil. Por se tratar de uma casa tradicional em Porto Alegre com mais de 80 anos de mercado foi o líder na criação do Espaço *Kids* em Porto Alegre em 2000, onde migraram de uma pracinha para um local dedicado ao entretenimento do público infantil.

Excetuando os dois notáveis casos supracitados, os demais estabelecimentos foram se moldando as necessidades dos clientes e criando paulatinamente os Espaço *Kids*. Em sua maioria os espaços foram projetados por arquitetos, os quais usaram as normas genéricas de projeto.

Quando a dinâmica de funcionamento do espaço há duas propostas. O Grupo 1 e 2 usam empresa terceirizada para as atividades de recreação do Espaço *Kids*. Segundo os gestores embora o custo seja maior ao contratar uma empresa para prestar o serviço, os ganhos são compensatórios. Há uma grande flexibilidade para requisitar mais recreacionistas para atender momentos de pico de demanda. A qualidade do serviço prestado é mais homogênea e as observações e reclamações dos responsáveis são mínimas. Todos os insumos usados nas atividades fazem parte de contrato, diminuindo a complexidade de controle para os gestores.

O Grupo 3 tem no seu quadro de funcionários pessoas dedicadas responsáveis pelo Espaço *Kids*. Este grupo conta com mais complexidade na operação, tanto de providencias de insumos quanto na preparação adequada dos colaboradores.

Os três grupos entendem que o uso do Espaço *Kids* tem influência direta no valor do ticket médio.

Um dos estabelecimentos do Grupo 3 fez recentemente uma alteração no Espaço *Kids*, a qual o deixou desativado por duas semanas “Durante estas duas semanas foi incrível como baixou o ticket médio das refeições.”

A presença de Espaço *Kids* influencia a escolha dos pais e das crianças: “Tem clientes que ligam para ter certeza de que o Espaço *Kids* está aberto”

Cada vez mais os estabelecimentos recebem ligações para pedido de reserva de mesas para os finais de semana para reunião de amigos e comemorações.

7 CONCLUSÃO

O processo de inovação no que se refere à oferta de produtos e de serviços está intimamente ligado ao grau de conhecimento que os gestores possuem sobre o negócio e sua renovação deve ser permanente. Porém, além de definir e implementar uma inovação é necessário gerir o processo de forma integrada, entender os impactos e estar preparado para fazer os ajustes necessários.

Os levantamentos da pesquisa apontam e confirmam a literatura pesquisada e que evidencia a importância da opinião do público infantil nas decisões de lazer familiar.

O serviço prestado nos Espaço *Kids* está atendendo o público de maneira satisfatória, porém, a fato de oferecer o serviço já não é mais um fator diferencial. É necessário que as empresas estejam conectadas a seus clientes e proponham níveis de diferenciação ainda maiores, para garantir que a fidelização dos mesmos.

Os espaços foram sendo criados, em sua maioria, se adequando as condições dos estabelecimentos. Ainda não existe nenhuma norma técnica que proponha definições específicas e regulamentações para a concepção desses espaços. Dada a crescente expansão destes locais nos restaurantes, há que se considerar a criação de normas e procedimentos para tal, por parte das entidades reguladoras.

Outro fato importante levantado nas pesquisas é que os pais não se sentem seguros em deixar as crianças sozinhas sem supervisão. Para o uso adequado do espaço é necessário à presença de, pelo menos, um monitor para coordenar a sua dinâmica.

Junto com a necessidade da presença de um monitor também se faz necessário a capacitação adequada da pessoa para executar o serviço. Ainda que na contratação de uma empresa terceirizada os custos sejam mais elevados, de acordo com os gestores, os benefícios são compensatórios.

A relevância deste trabalho acadêmico, está em procurar explicitar o potencial dos serviços dedicados ao público infantil em restaurantes, evidenciando a percepção dos gestores que tiveram a oportunidade de vivenciar esta mudança de cenário de consumo.

O objetivo final para este artigo, promover o seu compartilhamento com os grupos e associações do ramo de restaurantes para que seja exposto em feiras e eventos do ramo.

8 SUGESTÕES DE MELHORIAS

Este artigo tem como objetivo trazer evidências sobre o benefício que os Espaço *Kids* podem trazer aos restaurantes. De acordo com as respostas obtidas na pesquisa qualitativa, tornou-se possível identificar alguns pontos de atenção e de recomendações aos gestores, tais como:

Usar a pesquisa de satisfação, e incluir questionamento sobre o Espaço *Kids*, identificando novas demandas e oportunidades de melhorias para que o espaço permaneça como um fator positivo de competitividade.

A contratação de empresa terceirizada apresenta ganhos de flexibilidade. É possível contratar recreacionistas extras como reforço para eventos e datas especiais.

Segmentação do Espaço *Kids*: proporcionar um local para crianças pequenas, até 6 anos com brinquedos e condições de segurança adequada. E outro para crianças até 12 anos, com atividades diferenciadas para atender a faixa etária.

Usar os recursos tecnológicos a favor dos clientes: implantar circuitos internos de câmeras no Espaço *Kids*, e disponibilizar acesso aos pais via TV.

Atentar a detalhes que chamam a atenção do público infantil, como: deixar o Buffet de sobremesas mais baixo, possibilitando que as crianças façam as suas escolhas. Propor um cardápio divertido e especial para crianças, com imagens dos pratos para facilitar as escolhas. Trabalhar na apresentação dos pratos, deixando-os divertidos e interessantes para comer enquanto brincam. Criação de uma identidade visual para o espaço: identificação das crianças com o estabelecimento. Usar a identidade como modelo de pintura, fazer concursos para nomeá-las.

9 COMENTÁRIO FINAL

A inovação entendida aqui como a capacidade de propor soluções adequadas às novas necessidades do mercado deve ser ferramenta de uso constante e fator de diferenciação no âmbito das empresas. Na medida em que a estrutura familiar no sentido amplo se modifica e atualiza, conforme mencionado no artigo, as suas necessidades em termos de lazer (tema central do estudo) também se manifestam sob forma de demanda de novos serviços. A inovação

centrada na inclusão de Espaço *Kids* em estabelecimentos do ramo de alimentação atende à tendência ditada pela evolução social da estrutura familiar por um lado, e, por outro das características implícitas do público infantil, com exigências cada vez mais crescentes e sofisticadas. A manutenção e fidelização de clientela, conforme evidenciado no estudo, passa pela capacidade de identificar novas demandas e velocidade de resposta das empresas, condição essencial para seu crescimento e manutenção num mercado cada vez mais competitivo e complexo.

REFERÊNCIAS

- BESSANT, John. **Inovação e empreendedorismo**. São Paulo: Bookman, 2009.
- CARDOSO, Mário Sérgio; GONÇALVES FILHO, Cid. **CRM em ambiente e-business**. São Paulo: Atlas, 2001.
- CHASE, Richard B.; STEWART, Douglas M. Make your service fail-safe. MIT Sloan Management Review, [s.l.], apr. 1994. Disponível em: < <http://sloanreview.mit.edu/article/make-your-service-failsafe/>>. Acesso em: 22 fev. 2015.
- CHURCHILL, Gilbert A; PETER, Paul J. **Marketing: criando valor para os clientes**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- DALLEDONNE, Jorge. **Gestão de serviços nos negócios**. 2. ed. São Paulo: SENAC, 2009.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor prática e princípios**. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1987.
- DURIGAN, Cyro de Almeida; DURIGAN, Murilo de Almeida. Armadilhas e artimanhas no setor de prestação de serviços para a fidelização de clientes. **Revista Nucleus**, Ituverava, v. 3, n. 1, out./abr. 2004/2005. Disponível em: < file:///C:/Users/00018246/Downloads/406-1868-1-PB.pdf >. Acesso em: 20 jun. 2014.
- FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de Serviços**. 6.ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.
- FOOD SERVICE. São Paulo. Disponível em:< <http://www.ecdfoodservice.com.br/> > Acesso em: 10 maio 2014.
- GALLOUJ, FANZ. Services and Services Innovation. **Journal of Evolutionary Economics**, [s.l.], v. 19, n. 2, p. 141-148, apr. 2009.
- GONÇALVES, FABIANA SILVA DA. **Fidelização dos clientes: um diferencial competitivo**. Disponível em: < http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:K0Q6ubqveUMJ:www.administradores.com.br/resources/files/modules/academics/academics_1757_20100416105344fece.doc+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>. Acesso em: 20 jun. 2014
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Pesquisa anual de serviços 2012. Disponível em: <

<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/pas/pas2012/default.shtm>>.

Acesso em: 10 maio 2014.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios do marketing**. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, Philip; KELLER, Kelvin L. **Administração de marketing**. 14.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2012.

MALDONADO, Mauricio Uriona. Um estudo sobre a evolução e as tendências da gestão de Serviços. *In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO*, 29. 2009, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ABEPRO, 2009.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MOYANO, DERLY ANGNES. Atributos de escolha em serviços de restaurante: um estudo exploratório. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 317-336, maio/ago. 2013.

PITTHAN, Júlia. As franquias estão de olho no público infantil. **Pequenas Empresas & Grandes Negócios**, São Paulo, 2013. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI313291-17183,00-AS+FRANQUIAS+QUE+ESTAO+DE+OLHO+NO+PUBLICO+INFANTIL.html>>. Acesso em: 10 maio 2014.

REICHEL, Frederick F.; SASSER, W. Earl. Zero-Defections: quality comes to services. **Harvard Business Review**, [s.l.], Sept./Oct. 1990. Disponível em: <<https://hbr.org/1990/09/zero-defections-quality-comes-to-services>>. Acesso em: 10 maio 2014.

ROCHA, Lygia Carvalho. **Orientação para clientes**. 1.ed. São Paulo: Editora Senac, 2004.

RECREAÇÃO INFANTIL avança como nicho de mercado em RP. *In: Jornal A Cidade*, Ribeirão Preto, 18, outubro. 2010. Disponível em: <<http://www.abrasel.com.br/index.php/component/content/article/7-noticias/68-18102010-recreacao-infantil-avanca-como-nicho-de-mercado-em-rp.html>>. Acesso em: 10 maio 2014.

RESTAURANTES investem em Espaços exclusivos para entreter as crianças. **Jornal da Região Sudeste**, 23, nov.. 2012. Disponível em: <<http://www.jornaldaregiaosudeste.com.br/noticias/restaurantes-investem-em-espacos-exclusivos-para-entretar-as-criancas>>. Acesso em: 20 jun. 2014.

ROSA, Luisa Keyser da. Influência do público infantil no comportamento de compra de seus pais. *In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO*, 28. 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ABEPRO, 2008.

SOUSA, Kecia Cristina Pereira de. A qualidade dos serviços prestados nos restaurantes de Sobral. **Revista Brasileira de Literatura Fantástica**, [s.l.], [s.d.].

APÊNDICE A

Roteiro de Entrevista

Entrevista com gestores de restaurante sobre Espaços Kids

Bloco 01 – Funcionamento do estabelecimento

- 1- Como é o perfil do público que frequenta o restaurante?
- 2- Quando se percebe a maior frequência de famílias em restaurante?
- 3- Existe alguma mudança significativa do público que frequenta o estabelecimento durante a semana e durante o final de semana?
- 4- Vocês têm alguma pesquisa de satisfação dos serviços Prestados?

Bloco 02 – Gestão

- 1- Há quanto tempo atua no mercado de restaurante?
- 2- Existe alguma metodologia de gestão? (Como é o funcionamento?)
- 3- Qual a frequência de investimentos em infraestrutura da empresa?
- 4- E relativo a investimento na capacitação dos funcionários, como está dividido o montante?
- 5- Como empresa procura em inovar em produtos e serviços?
- 6- Se sim, onde procura por inovações?
- 7- Existe alguma feira ou encontros voltados para dividir as melhores práticas no setor? Se sim você participa.
- 8- Frequência em que participa de feiras. E quais seriam?
- 9- A empresa participa de algum Grupo setorial?
- 10- Quais foram as últimas alterações efetuadas no estabelecimento? (Cardápio, reforma,)

Bloco 03 – Informações relativas ao Espaço Kids

- 1- Qual foi o fator que motivou a criação do espaço?
- 2- Quando o espaço kids foi criado?
- 3- Como foi desenhado o espaço? Foi necessária alguma adequação física?
- 4- Há alguma regulamentação que precisa ser seguida para a criação destes espaços?
- 5- Como funciona a dinâmica do uso do espaço?
- 6- Existe algum colaborador que seja responsável pela supervisão e funcionamento do espaço?
- 7- Este colaborador recebe algum treinamento?
- 8- Houve alguma mudança no ticket médio das refeições depois da inclusão dos espaços kids?
- 9- Você considera que o espaço kids pode influenciar a escolha dos pais para frequentar o restaurante?
- 10- Na sua avaliação o que pode ser melhorado?
- 11- Existe custo de associado ao espaço kids?
- 12- Há alguma maneira de explorar ainda mais o espaço kids.

Bloco 04 – Fechamento

Há ainda alguma consideração a ser feita a respeito do tema Inclusão de serviço do tipo “Espaço Kids”? Agradecimento pela disponibilidade para realização da pesquisa.

CIBERESPAÇO COMO FORMA DE APROXIMAÇÃO PÚBLICO-EMPRESA:
SITES DE COMPRAS VIRTUAIS COMO NOVAS OPORTUNIDADES DE
MERCADO

[Gabriela Alves de Freitas](#)

RESUMO

63

Com a tecnologia cada vez mais presente em nossas vidas e disponíveis, inclusive, na palma da mão, a utilização desta para tarefas diárias como a aquisição de bens e serviços, passa a ser algo normal, prático e necessário. Este estudo tem como foco o comportamento do adulto idoso para com esta nova realidade. Propõem-se a investigar a opinião destes sujeitos acerca do processo de compra virtual.

Palavras-chave: Consumo. Adultos idosos. Comércio eletrônico. Comportamento do consumidor.

1 INTRODUÇÃO

Observando a tendência atual de inserir a tecnologia nas diversas ações e processos diários, visando resultados mais eficientes e rápidos, pergunto-me se os diversos públicos envolvidos em relações comerciais estão habilitados a lidar com as novas ferramentas. Mais do que isso, como as empresas e organizações estão se preparando e adequando suas ferramentas para estes distintos públicos?

Com base em projeto de pesquisa de inclusão digital de adultos idosos, vinculado a FAGED/CINTED/UFRGS, desenvolvido entre 2010 a 2011 pode-se observar de que forma este público interagia e se relacionava através de ferramentas virtuais. Neste estudo verificaram-se algumas questões relacionadas à acessibilidade destas ferramentas, como tamanho de texto, disposição de dados e cores utilizadas.

Em pesquisa anterior (FREITAS, 2011), analisaram-se os números e projeções da população brasileira nas próximas décadas, constatando o crescimento exponencial desta parcela da população – os adultos idosos. Com base nesta pesquisa, foi possível conferir e

constatar o real interesse deste público em utilizar o ciberespaço e suas ferramentas virtuais em seu dia a dia. Assim, se iniciou uma explanação a respeito do papel das organizações neste contexto argumentando que estas devem começar a agir e se adequar a esta nova realidade. Entretanto, o assunto não foi aprofundado no que diz respeito à opinião deste público para com a usabilidade e acessibilidade específicas desta ferramenta. Tendo em vista que o foco do estudo anterior eram as redes sociais e os laços estabelecidos através delas, para o presente artigo optou-se por estudar, então, a opinião dos sujeitos quanto à usabilidade da ferramenta.

A partir da averiguação da vontade e interesse do público adulto idoso em se apropriar das ferramentas de Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC) disponíveis, neste estudo, sendo direcionada para a utilização de sites de compra virtual, a pergunta central que este trabalho tem por objetivo responder é: de que forma o consumidor identificado como adulto idoso consome produtos e serviços através do sistema de e-commerce?

Este estudo é de grande valia na área do marketing pelo fato de que é necessário conhecer e entender os diferentes públicos com o qual as organizações mantêm relações, propondo a criação e adequação das ferramentas a todos os públicos de interesse, visando à conquista de novos consumidores.

Desta forma, tem-se como objeto de pesquisa uma mídia em específico como ferramenta de comunicação de marketing com este público: a internet. De acordo com Pinheiro e Gullo (2013), a internet “permite a comunicação com o público-alvo, de forma interativa e rápida”. Como em estudos anteriores (FREITAS; OLIVEIRA; MACIEL, 2011 e FREITAS, 2011), verificou-se o interesse desta população em utilizar e se familiarizar com as ferramentas digitais. Assim, dentro do universo virtual foi escolhida uma ferramenta que cresce a cada dia e que desperta o interesse em se apropriarem dessa, o e-commerce.

Como objetivo geral do estudo, pretende-se descrever como se dá o processo de compra online por adultos idosos, e como estes poderiam se adequar a necessidade deste público. Para tanto, será verificado quais as dificuldades e necessidades do público idoso ao acessar portais de e-commerce, bem como será averiguado quais os efeitos gerados pela utilização desta mídia no reconhecimento do sujeito como possível consumidor “virtual”.

O presente artigo irá expor a base teórica levantada com o interesse de se compreender melhor os conceitos elencados para solucionar o problema estabelecido. A saber, o comércio eletrônico ou e-commerce, o comportamento do consumidor no processo de compra on-line, e breve explanação sobre as características do público escolhido. Após a revisão da literatura será apresentado a metodologia escolhida e os dados levantados a partir dela. Por fim, serão elencadas as principais conclusões e sugestões para estudos futuros.

2 REVISÃO TEÓRICA

Com o avanço tecnológico que presenciamos nos dias de hoje, que permitem novas descobertas nas áreas da saúde, energia, produção de alimentos e de bens voltados ao bem estar, percebemos uma alteração no modo de vida da população em comparação com as décadas passadas. Enquanto antes, o importante era constituir família e obter um emprego fixo – preferencialmente o primeiro e que durasse toda a vida ativa – para o sustento da casa e família, hoje, e cada vez mais, se defende a máxima ‘trabalho para viver e não vivo para trabalhar’.

A constituição familiar está se alterando, apresentando famílias cada vez menores e as atividades de bem estar e lazer se tornam prioridade. Passar o tempo com a família, viajar, praticar atividades físicas, consumir produtos que proporcionem um bem estar e o aumento da longevidade tomam cada vez mais espaço na agenda. Hoje, não se quer somente sobreviver, e sim viver intensamente. Os jovens estão investindo cada vez mais em estudo e na construção da carreira. Constituir família? Pretendem, mas quando já possuem meios próprios, uma carreira estável e um futuro garantido.

Da mesma forma como este modo de encarar a vida está se modificando, as pessoas também estão buscando novas oportunidades e reconhecendo que contribuíram em grande parte para a sociedade que temos hoje. Conforme afirma Solomon (2011), possuíamos uma imagem bastante clara do idoso como, por exemplo, uma senhora sentada numa poltrona tomando chá e assistindo novela, que passava seus dias pensando nos áureos tempos em que era moça e na tristeza que é viver sem o marido – já falecido. Entretanto, o autor coloca que “o jogo está mudando muito rápido”. O idoso do século XXI tem a opinião de que trabalhou intensamente, que contribuiu com a sociedade e, portanto, está na hora de pensar em si mesmo. Este idoso busca alternativas para uma vida mais saudável, com diversas atividades e interações sociais.

Em artigo publicado em 2012 por grande portal de informações no Brasil, o G1¹, foi informado que no País, 53% das residências com um só morador são habitadas por pessoas de mais de 60 anos. Por esta razão, perceber esta parcela da população como consumidores potenciais fez com que diversas empresas começassem a substituir “o velho estereótipo do pobre recluso” (SOLOMON, 2011). De acordo com Esteves e Slongo (2009), a renda média mensal de pessoas acima de 60 anos gira em torno de R\$ 866,00 e “os idosos brasileiros são responsáveis pela manutenção de 25% dos lares nacionais”. Seguindo esta lógica, a Rede Bahia

¹ <http://g1.globo.com/brasil/noticia/2012/10/homem-solteiro-e-maioria-entre-os-que-moram-sozinhos-diz-ibge.html>

de Televisão (2005) desenvolveu pesquisa que mostrou que “68% pessoas neste seguimento influenciam as compras em seus lares”.

2.1 O consumidor idoso

Percebendo-se a alteração na configuração da população mundial, mais especificadamente a brasileira, verifica-se um novo mercado potencial que está se formando. Segundo o IBGE, a população acima de 60 anos vai triplicar nos próximos 20 anos. A estimativa é que passe dos 22,9 milhões para 88,6 milhões (FOLHA DE SÃO PAULO, 2014). A expectativa média de vida do brasileiro também deverá aumentar passando dos atuais 75 anos para 81 anos. Sendo assim, diversos estudiosos da área da administração e comunicação começaram a estudar as características desta população a fim de conhecer suas peculiaridades para que produtos e serviços pudessem ser adaptados, se não criados, de forma a satisfazer o desejo e necessidade desta parcela da sociedade.

Marino e Sampaio (2013) desenvolveram um estudo investigando justamente as características deste público no Brasil. Somando uma receita de R\$ 7,5 bilhões ao mês, sendo 93% com renda própria e 71% que contribuem no orçamento familiar – assim, “um mercado latente por novas demandas de produtos e serviços”. Os autores comentam que, devido a descobertas científicas e transformações sociais oriundas do avanço tecnológico, este público “vêm absorvendo novos valores e costumes, assumindo uma atitude mais agente perante a vida”.

Atualmente este grupo busca viver de maneira mais produtiva. Buscam cursos e capacitações, aprendem idiomas, organizam viagens e grupos de dança e canto. A saúde não sai de foco, fato observado nas academias e clubes que criaram turmas específicas para atender esse público, oferecendo aulas de dança e ginástica “para a terceira idade”.

Entretanto, em pesquisa de Esteves e Slongo (2009), levanta-se a questão de que os adultos idosos não gostam de ser tratados como “velhos”, bem como os estereótipos muitas vezes utilizados em anúncios publicitários. Querem produtos que atendam os seus desejos e necessidades, levando em consideração suas características físicas, sociais e mentais.

Como muitos já cumpriram suas funções sociais – trabalho e a criação dos filhos procuram agora, na chamada melhor idade, se redescobrir. Tornam-se mais abertos a novas experiências, e possuem uma predileção pelo turismo, afirmam Marino e Sampaio (2013). Outra característica abordada é que, pelo amadurecimento e experiência, as decisões de compra

não são baseadas no impulso. Geralmente fiéis a marcas, dificilmente trocarão de ideia no ato da compra.

Ao buscar por produtos e serviços, o que prevalece é o próprio ato de sair e interagir. Para muitos ainda é o único momento de socializar (PEIXOTO; CLAVAIROLLE, 2005). A experiência de compra para eles fundamenta-se pela qualidade do serviço e atendimento, tendo em vista que, como já mencionado, eles já tem a opinião sobre o que adquirir.

2.2 Novas formas de comércio: o comércio eletrônico

Segundo Kotler e Keller (p. 69, 2012), os profissionais da área reconhecem que “o ambiente de marketing apresenta constantemente novas oportunidades e ameaças e entendem a importância de continuamente monitorar, analisar e se adaptar a esse ambiente”. Conforme coloca o autor, devido à forte crise do crédito e desaceleração econômica de 2008-2009, houve uma alteração no comportamento do consumidor. Se antes o indivíduo esbanjava na aquisição de bens supérfluos, no presente momento, este mesmo indivíduo tende a pensar duas vezes antes de fechar uma compra. Kotler e Keller comentam que não somente os consumidores, mas também as empresas estão se ajustando a esta nova tendência. Usando-me de suas palavras, além da questão econômica, “praticamente todos os setores foram afetados por transformações radicais nos ambientes tecnológico, demográfico, sociocultural, natural e político-legal”.

Como afirma Pinho (2003), a internet é uma ferramenta emergente no País e se difere das mídias tradicionais, assim, investir nesta nova ferramenta é apostar no futuro, num universo em que o receptor já está saturado dos meios tradicionais de se comunicar e, cada vez mais, busca alternativas. Com crescimento de 33% de 2008 para 2009, o e-commerce tem se mostrado uma alternativa para as empresas que vêm seus custos com pessoal e processos reduzidos ao mesmo tempo em que conseguem estar mais próximo do consumidor.

Segundo definição do portal E-commerce News2, e-commerce:

Em português significa comércio eletrônico, é uma modalidade de comércio que realiza suas transações financeiras por meio de dispositivos e plataformas eletrônicas, como computadores e celulares. Um exemplo deste tipo de comércio é comprar ou vender produtos em lojas virtuais.

Para a Organization for Economic Co-operation and Development, apresentada por Limeira (2007), “engloba a realização de negócios por meio da internet, incluindo a venda não

² Definição disponível em: <http://ecommercenews.com.br/o-que-e-e-commerce>

só de produtos e serviços físicos, entregues off-line, isto é, por meios tradicionais, mas de produtos como os softwares, que podem ser digitalizados e entregues on-line, por meio da internet”.

Quando surgiu, esse sistema se limitava a vender bens tangíveis e que exigiam menor envolvimento por parte do consumidor no processo de compra, como livros e CD's. Com uma alteração no comportamento do consumidor e do mercado como vimos anteriormente, novas opções e categorias surgiram nesse sistema, vendendo, hoje, bens de alto valor agregado como carros e imóveis, assim como alimentos, perfumes e roupas. Segundo Limeira, a venda de automóveis no Brasil em 2006 “representou 48% do total das representações on-line, atingindo um total de R\$ 6,4 bilhões”. Surge também um novo conceito nesse sistema, com o objetivo de facilitar a aquisição de produtos e serviços como oferece para as empresas a possibilidade de conquistar novos mercados.

HONG, THONG e TAM (2005), também defendem a ideia de que a internet se tornou uma ferramenta bastante apropriada e promissora para o mercado econômico. Os estudiosos comentam que,

“o rápido crescimento do e-commerce e a singularidade deste novo canal de comercialização destaca a importância da compreensão dos efeitos da interface da Web sobre o comportamento dos consumidores em compras online”.

Por conseguinte, afirmam que um fator determinante para o comportamento do consumidor virtual é o formato da informação, que se refere à forma como ela é organizada e apresentada. Os autores comentam ainda que se podem classificar os consumidores virtuais, quanto às tarefas que irão desempenhar na web, identificando-se duas categorias principais: *searching tasks*, aqui traduzido e entendido como tarefa de busca; e *browsing tasks*, utilizado aqui como tarefas de navegação.

Tarefa de busca compreendesse na ação de buscar um item em específico, por exemplo, o tênis Nike Air Max+ 2013, enquanto na tarefa de navegação o indivíduo faz uma busca ampla, sem especificar detalhes, como tênis para corrida. Grande parte dos sites de compra já possuem essas distinções em suas ferramentas de busca, quando apresentam a opção de colocar palavras-chaves para facilitar a busca, ou então quando simplesmente disponibilizam a barra de pesquisa.

2.3 Comportamento do consumidor

O marketing tem um papel fundamental em relação quanto à forma como uma empresa irá se comunicar e apresentar seu produto ou serviço para o seu público de interesse. Desde a identificação do público-alvo, das necessidades e desejos deste à forma como a empresa busca suprir tais lacunas no mercado.

O objetivo do marketing é atender e satisfazer as necessidades e os desejos dos clientes-alvo melhor do que os concorrentes. Os profissionais de marketing devem ter plena compreensão de como os consumidores pensam, sentem e agem para oferecer um valor adequado a cada consumidor-alvo. (KOTLER; KELLER, 2012, p.163)

Desta forma, identificar o que o consumidor busca, quais são seus desejos, prioridades e necessidades, fazem com que a empresa possa trabalhar com informações acertadas sobre qual é a melhor forma de alcançar tal público.

No estudo do comportamento de compra, percebe-se que fatores como cultura e classe social são extremamente relevantes, sendo a cultura o fator dominante. Por influência da família ou grupos de interesse no qual o indivíduo pertence – como colegas de aula ou trabalho, grupo da academia ou religioso que faça parte, os valores de uma pessoa são construídos, tomando forma e influenciando posteriormente suas tomadas de decisões.

Já a identificação do comportamento do consumidor através da classe social, se dá pelo fato de que se reconhece que pessoas, de uma mesma classe social, apresentam comportamento semelhante quando se observam suas preferências por marcas, atividades de lazer e pelas suas preferências por meios de comunicação (KOTLER; KELLER, 2012). É o papel das empresas identificar tais comportamentos a fim de desenvolver programas de marketing específicos para atendê-las.

Não basta saber das necessidades e desejos dos clientes, é preciso se envolver com eles. Quer dizer, compartilhar das mesmas expectativas de vida dos consumidores para juntos encontrar as melhores formas de concretizá-las. Afinal, é baseado nelas que as decisões de consumo são tomadas. (MARINO; SAMPAIO, 2013)

O processo de decisão de compra passa por cinco estágios de acordo com Keller e Kotler (2012): reconhecimento da necessidade, busca por informações, avaliação de alternativas, decisão de compra, comportamento pós-compra. O processo é desencadeado quando o indivíduo identifica um problema ou necessidade, que pode ser desencadeada por estímulos

internos (fome, sede) ou externos (assistiu uma propaganda sobre um novo celular ou viagem para o caribe).

Após o (1) reconhecimento da necessidade, se começa a ponderar sobre a possibilidade da aquisição, que leva a próxima etapa, a (2) busca por informações. Nesta o indivíduo busca reunir informações que o auxilie numa possível tomada de decisão, seja para o sim, seja para o não. As principais fontes de informação podem ser classificadas em: pessoais (família, amigos), comerciais (sites, anúncios, embalagens, mostruário), públicas (meios de comunicação de massa, órgãos reguladores e classificatórios) e experimentais, quando se tem contato com o produto ou serviço. Estas diferentes classificações atuam com diferente influência sob a pessoa dependendo do produto ou serviço.

Após reunir diferentes informações e opiniões a respeito do item pesquisado, passa-se para a (3) avaliação das alternativas. Para essa etapa, são observados os atributos oferecidos e se estes resultam nos benefícios esperados. Os autores (KOTLER; KELLER, 2012) ressaltam que “o consumidor forma julgamentos principalmente em uma base racional e consciente”.

Na etapa anterior o consumidor conseguiu estabelecer uma relação de preferências entre as opções disponíveis. Na fase da (4) decisão de compra, irá usar a avaliação dos atributos e a relação que estabeleceu para executar o ato de aquisição. Entretanto, alguns fatores podem interferir na hora final, como a atitude de outros – influência alheia, atitude negativa de uma pessoa sobre a escolha do consumidor; e os fatores situacionais imprevistos, outra compra que se torna prioridade ou a impossibilidade de realizá-la no momento. Kotler e Keller (2012) comentam que “as preferências, e mesmo as intenções de compra, não são indicadores inteiramente confiáveis do comportamento de compra”. No (5) comportamento pós-compra, o consumidor fica atento a fatores que corroborem a sua decisão, ele deseja, na verdade uma confirmação de que fez uma boa escolha.

Como já exposto, o sujeito deste estudo atua de forma distinta desse padrão, pois na maioria das vezes baseia as escolhas em experiências passadas, fazendo com que as opções de marcas sejam sempre as mesmas. O que pode influenciar o ato da compra deste público acaba recaindo na disponibilidade e preço.

Tendo em vista a temática deste estudo, de acordo com Hong, Thong e Tam (2005), o fator tempo é um indicativo da performance das tomadas de decisões para as compras online, pois ao se despender menos tempo significa que uma tomada de decisão é mais eficiente. Da mesma forma, comentam que um design de interface bem desenvolvido permite uma navegação rápida e objetiva.

Entretanto, cria-se uma dubiedade. Da mesma maneira que os vendedores online querem entregar uma plataforma clara, objetiva e fácil de navegar para seus consumidores, eles também querem reter estes consumidores o para que fiquem expostos ao máximo de produtos e informações.

Outro fator levantado na pesquisa de Hong, Thong e Tam (2005), se refere a experiência de compra. Nessa experiência, também são observados o esforço cognitivo e a atitude demandados para a utilização de páginas da web. Para tanto, os autores utilizaram a definição de Pereira (2000), que diz que esforço cognitivo refere-se ao empenho psicológico necessário para executar a tarefa de obter e processar as informações relevantes, a fim de chegar a uma decisão.

É apontado, então que o consumidor prefere minimizar este esforço quando está buscando seus produtos e serviços. “Desta forma, nós incluímos esforço cognitivo como um indicador de design de interface amigável” (tradução da autora) (HONG; THONG; TAM, 2005).

A atitude pode ser interpretada como um comportamento na web, em que se percebe e afeta a intenção do consumidor. Os vendedores querem que os consumidores tenham uma atitude e experiência positiva ao navegar por suas páginas, pois isso os levará a, no futuro, assumir a posição de compradores.

A Digital JWT³ desenvolveu uma pesquisa mapeando o comportamento digital da população em nove países da América Latina: Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, Equador, México, Peru, Porto Rico e Venezuela.

Segundo o relatório e análise do blog Proxima, o braço digital do portal Meio & Mensagem⁴, referência nacional em publicidade e marketing, as principais diferenças dos brasileiros, comparados aos demais países estudados são: 1. Brasileiros passam mais tempo assistindo à TV enquanto estão online; 2. As críticas são mais importantes no Brasil que em outros países da América Latina; 3. Os brasileiros são os menos dispostos a trocar qualquer coisa por valor online; 4. Socialmente abertos, mas preocupados com a privacidade.

No ponto 4, apareceu que os brasileiros se preocupam com a privacidade de suas informações e com o excesso de exposição online – apesar de que o estudo aponta que 76% dos brasileiros se conectam às redes sociais diariamente. De acordo com o estudo, os brasileiros utilizam mais a internet para pesquisar sobre produtos e serviços antes de realizar a compra. Uma das razões apontadas pelo estudo é que os brasileiros possuem menos alternativas de

³ <http://digilatsjwt.com/>

⁴ <http://www.meioemensagem.com.br/home.html>

pontos de pesquisa e contato off-line, bem como lojas exclusivamente online são mais populares aqui – em comparação aos demais países da América Latina.

“À medida que a classe média cresce, os brasileiros estão exigindo mais dos produtos e serviços que compram (Relatório Digital JWT)”. Segundo Alexandra Mendonça, Gerente do Mercado Livre Publicidade, os marketplaces, estão ganhando cada vez mais adeptos, uma vez que os consumidores estão passando mais tempo conectados e atentos as marcas presentes na internet.

O potencial dessas plataformas é inegável. Possuem um tráfego qualificado e composto por milhões de usuários já com intenção de compra e maior possibilidade de impacto por anúncio no momento em que estão tomando uma decisão. Esse tipo de divulgação é extremamente eficiente para atingir o e-consumidor, que busca um caminho cada vez mais curto entre a propaganda e a compra; e o consumidor, que entra em um marketplace para pesquisar preços e comparar produtos. (PROXXIMA, 2014)

Reunir os produtos em um portal e direcionar o internauta para ele faz com que se otimize o tempo de busca e pesquisa pelos produtos, bem como a divulgação e destes.

3 MÉTODO DE ESTUDO

Este estudo é de natureza exploratória de caráter qualitativo. Como coloca Malhotra (2012), este modelo de pesquisa “tem como principal objetivo ajudar a compreender a situação-problema enfrentada pelo pesquisador”. Desta forma, esta concepção de pesquisa foi escolhida por proporcionar uma explanação geral e por oferecer informações e uma maior compreensão do problema identificado.

O autor aponta que, por este modelo de investigação oferecer ao final discernimento e compreensão do assunto, tem algumas características especiais que devem ser atentadas ao longo do seu desenvolvimento, como buscar amostras pequenas – mas relevantes, e ser flexível e não estruturada.

Como forma de coleta, será utilizada a pesquisa qualitativa com abordagem direta, que como assinala Malhotra (2012) é uma forma de se compreender melhor o problema e que pode servir de base para estudos posteriores. Segundo o autor, este modelo de pesquisa deve ser feito com uma amostra pequena e não representativa.

Como base para investigar a relação de adultos idosos como o universo das compras online, se utilizará o experimento de Hong, Thong e Tam (2005) como exemplo, observando as variáveis: formato de informação e tarefas de compra.

A melhor forma de se investigar a respeito do problema levantado nesse projeto é a pesquisa qualitativa direta, como já foi mencionado anteriormente, tendo como instrumento de coleta, entrevistas em profundidade. De acordo com Duarte (2010), esta técnica “explora um assunto a partir da busca de informações, percepções e experiências de informantes para analisá-las e apresentá-las de forma estruturada”. Este tipo de coleta busca intensidade nas respostas e não uma quantificação ou representação estatística. Este método busca resposta no subjetivo e na experiência do sujeito para que o pesquisador possa formar uma linha de pensamento a respeito do tema que está sendo investigado.

Utilizando-se dos conceitos de Duarte (2010), o instrumento de coleta empregado neste projeto de pesquisa consiste em uma entrevista em profundidade, semi-estruturada e semi-aberta. Esta parte consiste em um roteiro com questões-guia – em torno de quatro a sete questões, em que o pesquisador partiu de uma questão inicial e, de acordo com a resposta, explorou o assunto com o entrevistado. Quando o assunto esgotava, se passava para a próxima questão. Foram utilizadas como ferramentas a anotação e a gravação de voz.

O instrumento de coleta, bem como as entrevistas, foi elaborado e executado pela autora do estudo. Como sujeitos da pesquisa, foram escolhidos pessoas aleatórias, compatíveis com a faixa etária investigada, que possuíssem conhecimento básico de informática e que, em algum momento, já tivessem entrado em contato com sites de compra online.

De tal modo, podemos identificar a população desta pesquisa como adultos idosos (entre 60 e 80 anos), de ambos os sexos que possuem conhecimento prévio em operar o computador e navegar na internet. As entrevistas ocorreram em locais distintos previamente acertado com os sujeitos, em horário e dia agendados.

3.1 Produtos da pesquisa

Terminado o processo de coleta de dados, estes foram analisados e interpretados de forma que a autora pudesse avaliar e levantar as informações necessárias, a fim de responder a questão problema levantada neste estudo.

Foram entrevistadas dez pessoas, sendo dois homens e oito mulheres. Duas destas pessoas possuem ensino médio completo e, as demais, ensino superior completo.

O **sujeito A** é do sexo masculino tem 63 anos, ensino superior completo e não possui smartphone. Apesar de utilizar o computador e internet todos os dias, possui atividades específicas que consegue desempenhar, como navegar em portais de notícias, ler e enviar e-mails, redes sociais, escutar música e estudar. Não utiliza os serviços disponíveis de compra de produtos, pois não acha seguro este processo. Tem receio quanto à questão da segurança das informações solicitadas pelos portais no momento da finalização da compra. Recomendaria para amigos e familiares, mas não utiliza a não ser que estritamente necessário.

O **sujeito B** é do sexo feminino, tem 64 anos, ensino superior completo e possui smartphone. Afirma que utiliza todos os dias dispositivos eletrônicos, sendo notebook no trabalho e em casa, e o celular nas horas vagas. A utilização primordial do computador e celular, além de suporte para as atividades do ofício, se dá para o contato com familiares que estão distantes. Este sujeito, diferente dos demais, mora no interior e não na capital. Comentou que por orientação de amigos e pessoas ligadas ao banco, deveria ter muito cuidado com transações e pagamentos via internet. Possui grande receio de adquirir produtos e serviços via internet para si. Informou que possui uma pousada e, para esta, costuma adquirir produtos pela internet, pois encontra melhores condições de entrega, pagamento, variedade e valores. Afirma que acha mais seguro realizar este processo via CNPJ, pois possui mais garantias - cadastro, informações da empresa e garantias, que não possui quando compra como pessoa física. Para si, prefere adquirir produtos e serviços pessoalmente, pois acredita que também é uma forma de lazer.

O **sujeito C** é do sexo masculino tem 63 anos, ensino superior completo e não possui smartphone. Não vê tanta graça e utilidade no aparelho, a não ser para o uso de aplicativos específicos como o de chamar táxi. Diferentemente dos sujeitos A e B, possui o hábito de comprar produtos e serviços pela internet. Não possui restrições, como a preocupação com as informações pessoais. A única indagação levantada durante a entrevista, foi a questão da limitação das formas de pagamento quando surgiu o e-commerce – que só permitia transações via cartão de crédito. Comemora que hoje estão disponíveis diversas formas de pagamento – inclusive algumas que não necessita de dados pessoais. Apesar do hábito de pesquisar, comparar valores e adquirir produtos pela internet, ainda possui vínculos com lugares físicos, indo sempre na mesma loja de roupa e restaurante.

O **sujeito D** é do sexo feminino, tem 73 anos, ensino superior completo e não possui smartphone. Utiliza computador portátil e navega na internet diariamente. Ainda que ache muito bom, prático e cômodo a compra de produtos e serviços pela internet, comentou que não realiza essa atividade. Afirmou que não possui cartão de crédito e, desta forma, quando gosta ou precisa de algo, pede para a filha adquirir. Esta afirmação demonstra que o sujeito, apesar de pesquisar

e navegar na internet desconhece o processo de compra, pois hoje, há diversas formas de pagamento disponíveis. Além da pesquisa, utiliza o dispositivo eletrônico para ver vídeos e utilizar as redes sociais.

O **sujeito E** é do sexo feminino, tem 76 anos, ensino superior completo e não possui smartphone. Tem o hábito de ligar o notebook pela manhã e só desliga a noite. Utiliza primordialmente para fazer pesquisas. Não possui perfil nas redes sociais, mas tem interesse. Costuma realizar compras pela internet de variados produtos. Acredita que os valores encontrados no e-commerce são mais atrativos do que nas lojas físicas. Todavia, certifica-se do peço do produto que tem interesse em adquirir também na loja física - para ter certeza que fará um bom negócio. Indagada se possui alguma preocupação quanto à realização deste processo de compra virtual, afirmou que a forma de pagamento, pois precisa inserir os dados do cartão de crédito. Entretanto, para combater essa apreensão, tem por regra adquirir somente de portais de marcas idôneas e também produtos de marcas já conhecidas.

O **sujeito F** é do sexo feminino, tem 60 anos, ensino superior completo e possui smartphone. Utiliza desktop no trabalho, notebook em casa e celular na rua. "Me dei conta que é todos os dias em todas as plataformas", afirmou durante a conversa. Aprendeu com a nora a fazer compras pela internet. Acha prático, cômodo e sempre está em busca das promoções. Contudo, afirma que ainda há produtos que não podem ser adquiridos pela internet, como roupas, em que não tem como experimentar e que não se tem certeza da grade que irá receber. Apesar de ainda estar conhecendo e se familiarizando com este processo, já finalizou diversos negócios pelo e-commerce. Todavia, afirma que ainda prefere ter a experiência real e física da compra, de ver, tocar e experimentar.

O **sujeito G** é do sexo feminino, tem 67 anos, ensino superior completo e não possui smartphone. Acessa o computador esporadicamente, e o utiliza como forma de comunicação - receber e enviar e-mail. Assiste vídeos e realiza pesquisas. Não possui o hábito de comprar virtualmente, pois não acha seguro o processo de pagamento. Prefere comprar produtos em lojas físicas mesmo q isso signifique um maior valor. Tem o costume de frequentar as mesmas lojas e restaurantes.

O **sujeito H** é do sexo feminino, tem 69 anos, ensino médio completo e não possui smartphone. Acessa o computador diariamente para navegar na internet, realizar pesquisas e conversar através das redes sociais. Tem interesse em realizar compras via internet, mas desconhece o processo. Utiliza pouco o cartão, tendo preferência por transações à vista.

O **sujeito I** é do sexo feminino, tem 64 anos, ensino superior completo e não possui smartphone. Acessa o computador aproximadamente três vezes por semana. Tem o hábito de ler notícias e realizar pesquisas. Não realiza compras através do e-commerce, a não ser que estritamente necessário, como passagens aéreas e reserva de hotel. Fica apreensiva de colocar seus dados pessoais e informações bancárias nos sites de compra.

O **sujeito J** é do sexo feminino, tem 60 anos, ensino médio completo e não possui smartphone. Acessa o computador diariamente. Tem o hábito de navegar pela internet, ler notícias e utilizar as redes sociais. Não adquiri produtos pela internet por acreditar que é inseguro.

3.2 Resultados

Indagados sobre as possibilidades do e-commerce, afirmaram que há uma variada gama de produtos disponíveis, de vestuário e acessórios, a carros e apartamentos. Três deles possuem o hábito da compra online, nada muito ousado – roupas, livros, utensílios domésticos e materiais para artesanato. Aqueles, que não possuem este costume, informaram que sabem de situações que são quase que obrigatórias no comércio online, como reserva de hotéis e compra de passagens aéreas.

Quanto à preocupação a respeito do processo de compra online, três razões apareceram: insegurança em disponibilizar informações pessoais e bancárias na rede, o produto entregue não corresponder com o solicitado (tamanho, cor) e expectativa sobre a compra - sendo a primeira a mais forte delas.

A usabilidade dos portais também foi questionada ao grupo. Comentaram que algumas páginas são muito poluídas, que dificultam a busca pela informação desejada. Que também trancam, não carregam. Nesses casos, afirmam que passam buscam por outro site. O sujeito D acha uma repetição, que são todos muito parecidos e disponibilizam o mesmo produto. Precisa fazer uma pesquisa mais minuciosa para achar algo diferente. Falou que é uma poluição visual, muita informação junta, muita cor, e acha cansativo ter que procurar tudo ali. O sujeito B confessou que delega a parte de busca de informações para sua secretária que possui mais familiaridade com as ferramentas. Acredita que, em função da idade, possui mais dificuldade para buscar as informações. Atribui também está "dificuldade" à falta de tempo para aprender a mexer melhor.

Já o sujeito F declara que ter a internet à disposição é uma maravilha. Sabe que cada portal tem uma programação visual, mas concorda com os demais no quesito poluição e

informação demais. “Deveria ter sites para pessoas idosas”, alegou, tendo em vista a dificuldade de enxergar as opções que vão se abrindo nos sub-menus, que vão diminuindo a cada clique.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De forma geral, os adultos idosos que participaram do estudo acreditam que o universo do e-commerce vem com o objetivo de facilitar a busca por produtos e serviços. Todos acreditam que este processo de compra é mais cômodo, prático, que oferece grande variedade de opções e possibilita a comparação de preço, frete e condições de pagamento. Entretanto, a preocupação com os dados pessoais e informações bancárias acabam inibindo esses sujeitos a adquirirem mercadorias virtualmente.

Do grupo, mais da metade não faz compras pela internet, por se sentirem inseguros quanto ao processo e até por desconhecimento de como funciona as transferências bancárias e demais opções de pagamento. Percebe-se em todos os discursos que o fator idade fala mais alto. Todos comentaram que a insegurança e a falta de conhecimento vêm pela faixa etária que apresentam - como se fosse ao mesmo tempo uma desculpa e um escudo para estas mudanças culturais e de hábitos que surgem a cada dia.

Fica a reflexão: de que forma as lojas e portais poderiam esclarecer ou deixar mais transparente o processo para que esta parcela da população se aproprie, entenda e participe também?

REFERÊNCIAS

COLLUCCI, Cláudia. População idosa vai triplicar nos próximos 20 anos. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, 29 mar. 2014. Online. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/seminariosfolha/2014/03/1432528-populacao-idosa-vai-triplicar-nos-proximos-20-anos.shtml>> Acesso em: 30 março 2014.

DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio (Orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2010.

E-COMMERCE NEWS. **O que é e-commerce?** Disponível em: <http://ecommercenews.com.br/o-que-e-e-commerce>. Acesso em: 30 mar. 2014.

ESTEVEES, Priscila Silva; SLONGO, Luiz Antonio. O crescimento da terceira idade: necessidade de adaptações no mercado. *In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO*, 12., 2009, São Paulo. **Anais do XII SemeAd: empreendedorismo e inovação**. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/trabalhosPDF/950.pdf>. Acesso em: 04 set. 2011.

FREITAS, Gabriela Alves de; OLIVEIRA, L. G. de; MACIEL, Márcia C. Peres. Uso de ferramentas virtuais pela terceira idade: novas práticas de letramento. Dossiê Hipertexto, 2ª parte. **Quaestio: Revista de estudos em Educação**, Sorocaba, SP, v. 14, n. 1, 2012. Disponível em: <http://periodicos.uniso.br/ojs/index.php/quaestio/article/view/788/802>>. Acesso em: 31 maio 2013.

FREITAS, Gabriela Alves de. **Adultos idosos do ciberespaço: interação e relacionamento no mundo virtual**. 2011. 77 f. Trabalho de conclusão (Comunicação) - Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

HONG, Weyin; THONG, James Y.L.; TAM, Kar Yan. The effects of information format and shopping task on consumers' online shopping behavior : a cognitive fit perspective. **Journal of Management Information Systems**, [s.l.], v. 21, n. 3, p. 149-184, 2005. Disponível em: http://repository.ust.hk/dspace/bitstream/1783.1/7010/1/HongThongTam_JMIS2005.pdf?origin=publication_detail. Acesso em: 28 mar. 2014.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LIMEIRA, Tania Maria Vidigal. **E-Marketing: o marketing na internet com casos brasileiros**. 2. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2007.

MALHOTRA, Naresh K.. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARINO, Marcela Regina Guerrer Barrios; SAMPAIO, Cesar Augusto. Brasil idoso: desafios para o consumo. **Identidade Científica**, Presidente Prudente, SP, v. 4, n. 1, p. 22-40, jan./jun. 2013. Disponível em: <http://revistas.unoeste.br/revistas/ojs/index.php/ic/article/viewFile/860/1009>>. Acesso em: 28 mar. 2014.

MENDONÇA, Alexandra. **A força do e-commerce como veículo publicitário**. Disponível em: <http://www.proxxima.com.br/home/conectados/2014/09/08/A-forca-do-e-commerce-como-veiculo-de-publicidade.html>>. Acesso em: 28 mar. 2014.

PEIXOTO, C.; CLAVAIROLLE, F. **Envelhecimento, políticas sociais e novas tecnologias**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

PEREIRA, R. E. Optimizing human-computer interaction for the electronic commerce environment. **Journal of Electronic Commerce Research**, [s.l.], v. 1, n. 1, p. 23-44, 2000.

PINHEIRO, Duda; GULLO, José. **Comunicação integrada de marketing: gestão dos elementos de comunicação suporte às estratégias de marketing e de negócios da empresa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PINHO, J. B. **Relações Públicas na internet: técnicas e estratégias para informar e influenciar públicos de interesse**. São Paulo: Summus, 2003.

REDE BAHIA DE TELEVISÃO. **Terceira idade: visão mercadológica de um mercado em expansão**. Estudo de mercado. Salvador, set. 2005. Disponível em: http://ibahia.globo.com/tvbahia/comercial/pdf/terceira_idade.pdf >. Acesso em: 04 set.

2011.SOLOMON, Michael R. **Comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

MODELOS DE NEGÓCIOS: UM ESTUDO DE CASO EM ESCRITÓRIOS DE ARQUITETURA DE PORTO ALEGRE

[Martiele Cortes Borges](#)

RESUMO

A mudança da economia voltada para indústria de produção em escala abre espaço, a partir da década de 90, para os trabalhadores criativos, aqueles que usam a criatividade como ferramenta de trabalho e cujas ideias são valorizadas pela sociedade em formação. Essa mudança trouxe consigo transformações na forma de apresentação dos negócios, pois os formatos antigos não eram mais considerados modelo para a economia criativa. Assim, esse artigo objetiva identificar como estão estruturados os modelos de negócio dos escritórios de arquitetura em Porto Alegre. Para isso, utilizou-se a metodologia de estudo de múltiplos casos, buscando conhecer o funcionamento da empresa e montar um Canvas de modelo de negócio. O instrumento de coleta de dados utilizado foi baseado em Osterwalder e Pigneur (2011), e nos nove elementos fundamentais do modelo de negócio por eles citados. Como resultados, foi possível levantar diversas diferenças e semelhanças entre as agências. Pode-se afirmar, que os resultados obtidos contribuem com o campo teórico ao tratar de um tema pouco explorado na literatura, além de contribuir de forma prática com os escritórios de arquitetura ao estruturar seu negócio.

Palavras-chave: economia criativa, modelos de negócio, escritórios de arquitetura, Canvas

1 INTRODUÇÃO

Junto às mudanças no cenário econômico mundial e a abertura para novas soluções, como inovações ligadas a tecnologia, ideias criativas e com incentivo ao conhecimento; surge um espaço para novas formas de pensar a economia dos países. A economia criativa surge como uma forma de geração de renda diferente das formas como estavam sendo levadas as economias nacionais, com foco na criatividade e os serviços que podem ser englobados por ela, valorizando o conhecimento e a especialização dos profissionais. Além de possibilitar a integração social de atividades criativas marginalizadas até então, como o artesanato.

Com o crescimento e o reconhecimento da criatividade como uma ferramenta que deve ser adicionada ao meio de produção e de trabalho humano para fomentar os ganhos de desempenho (REIS, 2008), aumenta a importância dada à indústria que se forma em torno da criatividade, e, por conseguinte a economia criativa, e como vem aumentando a demanda por esses produtos e serviços criativos no mercado atual. Essa economia envolve diversas dimensões de desenvolvimento, como política, valores culturais e históricos, multidisciplinar, atemporal, onipresente e inclusão na sociedade. Essas dimensões explicam as relações que se dão entre os *multistakeholders* existentes nessa economia da criatividade e a participação de cada membro nesse relacionamento.

O conceito de indústria criativa está presente na ideia da economia da criatividade, são “entendidas como um conjunto de setores econômicos específicos, cuja seleção é variável segundo a região ou país, conforme seu impacto econômico potencial na geração de riqueza, trabalho, arrecadação tributária e divisas de exportações” (REIS, 2008, p.24). Esse conceito envolve o impacto que essas atividades desenvolvidas causam na economia da região considerada. É importante perceber que a economia criativa não é apenas uma junção de setores em uma categoria, existe um contexto por trás dessas definições e muitos fatores devem ser considerados. As respostas a fatores globais, bem como a motivação a novos modelos de negócio, processos e relações entre agentes é fundamental nesse estudo. Procurando entender o funcionamento dos modelos de negócio nos negócios criativos, esse estudo se ateve a esse tema. Para Osterwalder, modelo de negócio pode ser considerado como um modelo conceitual abstrato que representa o negócio e como a empresa ganha dinheiro com ele, no entanto o autor afirma que modelo de negócio não é garantia de sucesso, é necessário implementação e gerenciamento.

Todos os elementos que o modelo de negócio deve abranger o tornam complexo e interessante ponto de estudo, e na economia criativa, por se tratar de um tema recente, é importante mapear e conhecer como esse processo se dá e como funciona. Com isso, a economia criativa está em constante construção de modelos de negócio que possam auxiliar nos seus serviços criativos e nas demais atividades, para isso torna-se necessário um estudo mais aprofundado a respeito dos modelos de negócio praticados hoje, no serviço que representa tanta participação na economia brasileira: a arquitetura. Portanto, esse artigo tem como objetivo identificar como estão estruturados os modelos de negócio dos escritórios de Arquitetura em Porto Alegre.

2 BASE TEÓRICA

Buscando atingir o objetivo proposto nesse artigo, faz-se necessário a apresentação de alguns conceitos que serão apresentados nesse capítulo. Será abordado o tema economia criativa, para contextualização do leitor a respeito dos serviços que são considerados participantes, além do conceito de modelo de negócio que será o foco desse estudo.

2.1 Economia Criativa

As mudanças sociais e econômicas ocorridas a partir da década de 90 contribuíram para que alguns países industrializados mudassem o foco de suas atividades puramente industriais para atividades com foco em conhecimento (BENDASSOLLI, 2009). Esse movimento se espalhou dando origem as chamadas indústrias criativas, inicialmente aparecem na Austrália (com o relatório Nação Criativa), mas é no Reino Unido que esse termo ganha força. Para Reis (2008),

As indústrias criativas podem ser definidas como o ciclo de criação, produção e distribuição de produtos ou serviços comercializáveis, que usam a criatividade como insumo principal. Em outras palavras, um conjunto de atividades econômicas com base no conhecimento e que fazem uso intensivo da criatividade e do conhecimento. Elas são capazes de gerar renda por meio do comércio e dos direitos de propriedade intelectual (REIS, 2008. p.62).

Em 1997, o Departamento de Cultura, Mídia e Esporte (DCMS) do Reino Unido estabeleceram a força tarefa das indústrias criativas, a partir disso inseriram outras atividades que aumentaram o escopo dessas indústrias culturais (UNCTAD, 2010). As indústrias criativas foram diversificando suas atividades e a partir de um modelo apresentado pelo DCMS, passaram a se organizar em grupos: Publicidade, Arte e antiguidades, Artesanato, Design, Moda, Filme e vídeo, Música, Artes cênicas, Editoras, Software, Televisão e rádio e Videogames e Jogos de computador. Essa indústria trata-se da terceira maior em termos mundiais, é menor apenas que as indústrias do petróleo e de armas. Ela é representada, geralmente por empresas pequenas e médias e costuma ter salários maiores do que na indústria tradicional, conforme Selonk (2012).

A mudança de uma economia fundamentada no uso intensivo do trabalho e do capital, com orientação para produção em massa, para uma economia fundamentada no indivíduo, com base no intelectual; é a passagem para uma sociedade de conhecimento (BENDASSOLLI, 2009). Além disso, com o mapeamento realizado pelo DCMS, foi possível perceber que além do valor cultural oferecido pelas indústrias criativas, elas possuem muito potencial de geração de empregos e riquezas (FIRJAN, 2012). As indústrias criativas, segundo Reis (2008), encontram-se no coração da economia criativa.

O termo economia criativa surgiu a partir de um livro de John Howkins, em 2001, onde o autor relaciona a economia com a criatividade (UNCTAD, 2010). Para esse autor, a economia criativa abrange 15 indústrias criativas, desde artes até campos da tecnologia e ciências. Segundo o Plano da Secretaria da Economia Criativa de 2011, do Ministério da Cultura, *economia criativa* é caracterizada por sua dinâmica própria, ela leva a pensar os modelos antigos, visto que modelos de negócios estão em construção. O Plano citado conceitua essa economia como “economia do intangível, do simbólico. Ela se alimenta dos talentos criativos, que se organizam individual ou coletivamente para produzir bens e serviços criativos”. O conceito de economia criativa é bastante discutido, para a UNCTAD (2010) “A economia criativa é um conceito em evolução baseado em ativos criativos que potencialmente geram crescimento e desenvolvimento econômico”.

Na Economia Criativa, a geração de riqueza depende da capacidade do país de criar conteúdo criativo, transformá-lo em bens ou serviços comercializáveis e encontrar formas de distribuí-los, no mercado local e no exterior, ganhando escala e divulgando seu conhecimento. Esse valor é incrementado quando a região aproveita sua maior e mais inimitável vantagem competitiva: sua própria marca, como promissor veículo de exportações (REIS, 2008, p. 41).

Conforme a UNCTAD (2010), a economia criativa está arraigada nas economias nacionais, já que produz benefícios econômicos, gera empregos nos setores de serviços e manufaturas relacionados; além de gerar a diversificação econômica, de receitas, comércio e inovação. Alguns impactos sociais também foram percebidos a partir da economia criativa, com a geração de empregos de conhecimento intensivo, cujas habilidades para exercer o trabalho se tornaram cada vez mais específicas e de alta qualificação de mão-de-obra. Isso pode ser um direcionamento importante para auxiliar estratégias e políticas de desenvolvimento de regiões desaquecidas, na geração de empregos.

Além disso, é possível perceber muitos casos em que a qualidade dos empregos gerados pela economia criativa gera maiores níveis de satisfação dos funcionários do que as demais ocupações comuns. Outro aspecto observado na esfera social é a inclusão social gerada pelas atividades desenvolvidas, o estímulo a atividades culturais e a habilidades nos grupos e comunidades é muito importante para manter a harmonia entre as pessoas. Alguns programas artísticos comunitários estimulam essas comunidades a desenvolver a criatividade como geração de renda e de valorização pessoal, auxiliando na saúde e bem-estar desses participantes.

Os conceitos de indústria criativa trazidos para o Brasil geram conflitos no entendimento, pois na origem anglo-saxã a expressão *creative industries* remete a ideia de setor, como o exemplo de setor automobilístico (conjunto de empresas que atuam na área de automóveis). No Brasil, essa expressão foi traduzida literalmente para indústrias criativas, o que não nos leva ao mesmo entendimento (MINISTÉRIO DA CULTURA, 2012) do termo original. Além dos conceitos que não ficam tão claros ao serem aplicados diretamente, algumas reformulações são necessárias por se tratarem de economias diferentes. O Brasil é um país que possui outros tipos de bens e serviços e dispõe de outros tipos de recursos que não são os mesmos que nos locais de origem do conceito, além da cultura diferente e do perfil dos consumidores.

Segundo o Ministério da Cultura (2012), “A produção de dados estatísticos acerca da economia criativa brasileira é escassa e, em geral, os poucos estudos existentes adotam metodologias e categorizações absolutamente díspares”. O que demonstra a necessidade de maiores estudos e geração de conhecimento a respeito de temas que envolvam a economia criativa e suas categorias no nosso país de forma a incentivar o desenvolvimento dessa área e a valorização da criatividade como ferramenta de trabalho. Conforme os dados do Plano da Secretaria da Economia Criativa: políticas, diretrizes e ações (2011), a contribuição dos setores criativos no PIB do Brasil vem aumentando anualmente.

A cadeia produtiva da economia criativa no Brasil, elaborada pela Federação das Indústrias do Rio de Janeiro (FIRJAN) auxilia na compreensão do cenário nacional. A economia criativa aparece subdividida em três grandes áreas: núcleo criativo, atividades relacionadas e atividades de apoio. Existem muitas indústrias criativas no país, e elas estão ocupando, cada vez mais, uma posição de destaque na representatividade tanto de funcionários quanto econômico. Em nosso país existe maior concentração em alguns setores criativos, dependendo da região pode sofrer alguma alteração, mas de uma forma geral, Arquitetura, Moda e Design tem desempenhado ótimo papel frente aos outros setores. É possível perceber que Arquitetura, Moda e Design eram os setores da indústria criativa, que juntos somavam 82,7% da participação

no mercado de trabalho criativo em 2008. Além disso, os três setores representavam 82,5% dos estabelecimentos e 73,9% da massa salarial criativa no país (FIRJAN, 2008).

O setor que tem maior representação na Economia Criativa atualmente é a Arquitetura, segundo dados da FIRJAN (2012):

O mercado formal de trabalho do núcleo criativo é composto por 810 mil profissionais, o que representa 1,7% do total de trabalhadores brasileiros. O segmento de *Arquitetura & Engenharia* é o que tem a maior representatividade, concentrando mais de um quarto (230 mil) desse universo.

As empresas de *Arquitetura & Engenharia* fornecem as ideias e a criatividade para a indústria da Construção Civil, e, por isso, a cadeia desse segmento é a mais expressiva sob a ótica da Indústria Criativa. No Brasil, são 833 mil empresas em toda a cadeia da *Arquitetura & Engenharia*, das quais 28 mil estão concentradas no núcleo criativo.

Isso significa que boa parte dos profissionais na economia criativa encontra-se nesse setor. Além disso, o número de profissionais que atuam na Arquitetura é bem representativo para economia do país. Segundo a FIRJAN (2012) “Entre as nove atividades do núcleo, os *Serviços de Arquitetura e de Atividades Paisagísticas* são os que agregam o maior número de empresas, 9 e 5 mil, respectivamente”. Logo, o setor criativo de Arquitetura está em profundo crescimento e já é um destaque na nossa economia. Por isso, a relevância de estudo sobre os modelos de negócio existentes hoje nesse setor, buscando identificar o que já ocorre e possibilitar novas formas de pensar a respeito do negócio.

2.2 Modelos de Negócios

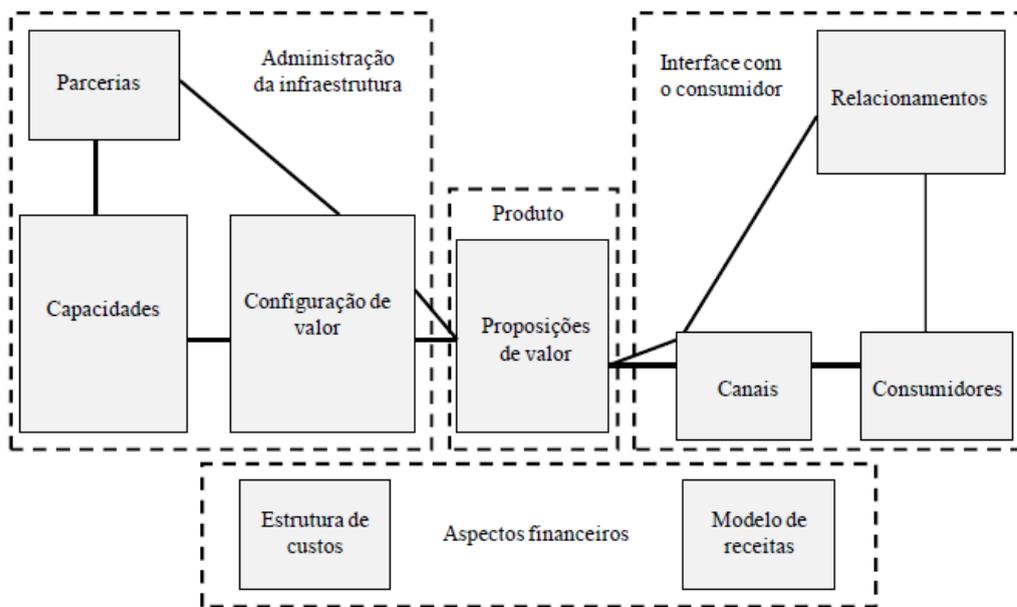
A forma como as empresas vêm se estruturando tem mudado nos últimos anos, conforme Figueira, Zambalde e Sugano (2011) o termo modelos de negócio tem ocupado um espaço maior no vocabulário administrativo. Apesar de ter sido usado na década de 50 por Peter Drucker, segundo Barroso (2009), foi na década de 90 que ele começou a ganhar espaço, a partir dos negócios conhecidos como “ponto com” através do uso da internet.

Conforme Magretta (2002), após o conceito de modelos de negócio tomar peso no *boom* da internet, muitas empresas resolveram adotar um modelo voltado a negócios “ponto com” e não conseguiram seguir por falta de estratégia que o acompanhasse. Para a autora, modelos de negócio “são histórias que explicam como as empresas funcionam”. Um bom modelo deve ter definido o cliente da empresa, o valor gerado para esse cliente, como a empresa ganhará

dinheiro, como será entregue o valor e qual o custo adequado; questões já comentadas anteriormente por Peter Drucker. Conforme a mesma autora, um modelo de negócio é como escrever uma nova história, para ela todas as novas histórias são baseadas em histórias já existentes, assim como os negócios.

Osterwalder (2004) define modelo de negócio como uma ferramenta conceitual que abrange um conjunto de elementos relacionados que demonstra a lógica como uma empresa opera. Esse conjunto de elementos descreve o valor que a empresa oferece a um ou mais segmento de clientes, a arquitetura da empresa e sua relação com seus *stakeholders* na comercialização e entrega de valor na geração de fluxo de receita rentável e sustentabilidade. Para o autor, os elementos presentes no modelo de negócio são divididos em quatro blocos, conforme a imagem 1:

Imagem 1: Modelo genérico de análise de modelos de negócios



Fonte: Figueira, Zambalde e Sugano (2011) baseado no modelo de Osterwalder (2004).

No bloco produto aparecem os negócios em que a empresa está inserida, assim como os produtos e as proposições de valor que ela oferece ao mercado. Na interface com o consumidor aparecem os clientes-alvo da empresa, bem como a forma como são oferecidos os produtos a eles e a maneira como é construído o relacionamento. Nos aspectos da infraestrutura aparece como a empresa realiza a logística e com quem se relaciona nessa rede de negócios e como está sua infraestrutura. E no bloco aspectos financeiros está presente o modelo de receita e a estrutura de custos da empresa.

Essa estrutura de quatro grandes blocos, apresentada por Osterwalder (2004), traz nove elementos internos que são fundamentais para o modelo de negócio. A imagem 2 mostra a relação entre os nove elementos e os blocos comentados anteriormente.

Imagem 2 – Principais áreas de um negócio

Oferta	Proposta de Valor
Clientes	Segmentos de Clientes
	Canais
	Relacionamento com Clientes
Infraestrutura	Atividades-Chave
	Recursos Principais
	Parcerias Principais
Viabilidade Financeira	Estrutura de Custo Fontes de Receita

Fonte: OSTERWALDER; PIGNEUR (2011).

Para o melhor entendimento de como funciona o modelo de negócio proposto por Osterwalder e Pigneur (2011), é importante entender o que cada item representa no modelo.

1. Segmento de Clientes: é o componente que define os diferentes grupos que a empresa irá atender, sejam pessoas ou organizações. Uma empresa não consegue sobreviver muito tempo no mercado sem clientes, por isso é necessário conhecer o grupo que se pretende atender e agrupá-los para melhor satisfazer suas necessidades.
2. Proposta de valor: descreve o pacote de serviços e produtos que criam valor para um segmento de clientes. Esse é o motivo pelo qual um cliente escolhe uma empresa. A proposta de valor satisfaz uma necessidade ou resolve um problema. Dessa forma, é um conjunto de benefícios oferecido aos clientes.
3. Canais: descreve como a empresa se comunica e alcança seus segmentos de clientes para entregar a proposta de valor. Os canais auxiliam o cliente a avaliar a proposta de valor, a conhecer o produto, aquisição de produtos específicos, e o suporte pós-compra.
4. Relacionamento com clientes: tipo de relação que a empresa estabelece com os segmentos de clientes. Deve ser guiado pela conquista e retenção de clientes e ampliação de vendas.
5. Fontes de receitas: dinheiro que uma empresa gera a partir de cada segmento de clientes. A empresa deve estar atenta ao valor que cada segmento está disposto a pagar, isso ajuda na precificação.

6. Recursos principais: são os recursos mais importantes exigidos para fazer um modelo de negócios funcionar. Podem ser recursos físicos, financeiros, intelectuais, humanos podem ser da empresa ou de parceiros.
7. Atividades-chave: são as ações mais importantes que a empresa realiza para fazer seu modelo funcionar. As atividades variam com o tipo de negócio.
8. Parcerias principais: descreve a rede de fornecedores e parceiros da empresa. Essas alianças são feitas visando reduzir riscos, adquirir recursos e otimizar o modelo.
9. Estrutura de custo: São os custos envolvidos na operação do modelo de negócio da empresa. Alguns modelos são mais direcionados pelos custos que outros.

3 MÉTODO DA PESQUISA

Esse artigo se propôs a identificar como estão estruturados os modelos de negócio dos escritórios de arquitetura em Porto Alegre. Para que esse objetivo fosse atingido, esse estudo foi realizado a partir de uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória. Foram realizados encontros com 3 (três) escritórios localizados na cidade de Porto Alegre, sendo os entrevistados arquitetos e sócios do negócio. Cada escritório possui um perfil diferente de atendimento, mas todos atendem pessoas físicas e jurídicas. As entrevistas foram realizadas no intuito de montar um estudo de múltiplos casos, pois conforme Jóia (2004) essa metodologia é bem apropriada para responder perguntas do tipo “como” e “por que”, no caso a proposta dessa pesquisa se enquadra nessa situação.

O instrumento de coleta de dados utilizado na entrevista é baseado nos questionamentos apresentados por Osterwalder e Pigneur (2011), nos 9 (nove) elementos apresentados como essenciais para o modelo. Essas perguntas foram utilizadas para auxiliar o arquiteto-sócio do negócio a pensar esses elementos do seu escritório e preencher com etiquetas adesivas em um cartaz do Canvas de modelo de negócio. Anterior ao uso dessas ferramentas foi solicitado ao arquiteto-sócio do escritório que fizesse uma apresentação do seu negócio, relatando o ano de início, como se deu a formação do negócio, o quadro de funcionários e o motivo da escolha dos clientes e tipos de projetos atendidos, em uma conversa informal com o entrevistador.

Os escritórios foram escolhidos por conveniência, de acordo com a disponibilidade desses em participar da pesquisa. As entrevistas ocorreram no período de dezembro de 2014 a

fevereiro de 2015. A análise de dados foi realizada a partir do confronto entre os dados coletados nos escritórios entrevistados e a literatura a respeito do tema, além do confronto dos dados coletados de um escritório para outro, buscando identificar possíveis semelhanças e diferenças no modelo praticado por essas empresas.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Contextualização dos escritórios

Para realização da pesquisa, foram entrevistados três escritórios de arquitetura na cidade de Porto Alegre. Os escritórios entrevistados atendem tanto clientes pessoa física como pessoa jurídica, no entanto cada escritório possui uma preferência com relação aos projetos que realizam. Antes de analisar os escritórios conjuntamente, apresenta-se uma breve descrição de cada um para melhor entendimento.

4.1.1 Escritório A

Inicialmente esse escritório possuía duas sócias, desde maio de 2011, de maneira informal duas arquitetas se juntaram para fazer projetos em conjunto. Em março de 2013 o escritório foi formalizado como empresa e foi definido um nome fantasia para divulgar os serviços. Após um ano de trabalho as sócias começaram uma reestruturação, redefinindo os clientes-alvo e formatando uma divisão de atividades, convidando outra arquiteta para fazer parte da sociedade. O quadro atual é de 3 arquitetas sócias, e um (a) estagiário (a).

Cada sócia é responsável por atender projetos específicos e gerenciamento do escritório, existe divisão clara de atividades, mas quando uma precisa de auxílio a outra colabora no projeto também. O (a) estagiário (a) auxilia na parte de desenhos e atividades mais braçais, pois demandam muito tempo e foi a forma que as arquitetas encontraram de se liberarem para as demais atividades. O escritório atendia todos os projetos até a reestruturação em 2014, quando passou a atender preferencialmente as áreas de arquitetura civil, acompanhamento de execução e comercial (consultórios, empresas, hotelaria, entre outros) e seus antigos clientes de projetos residenciais foram encaminhados para parceiros de confiança.

4.1.2 Escritório B

Esse escritório tem vinte e cinco anos de experiência na área de arquitetura, iniciou com apenas um profissional. Foi crescendo e hoje conta com uma equipe de cinco arquitetos, sendo dois sócios (casados), uma funcionária que centraliza todos os projetos – em conjunto com um dos sócios é quem atende os clientes - e duas funcionárias contratadas por hora, que trabalham em todos os projetos, que não se responsabilizam pelo cliente, mas por atividades internas. O escritório é constituído formalmente como empresa, no entanto outros quatro escritórios utilizam o mesmo CNPJ para redução dos custos com impostos, mas cada escritório possui sua estrutura e seus funcionários de forma independente. O escritório B atua em todas as áreas da arquitetura, dando preferência para a arquitetura residencial, pessoas físicas, no entanto não recusam projetos comerciais e da área civil, embora não tenham muitos projetos desse tipo em andamento no momento. Devido ao tempo no mercado, eles apostam em sua experiência e acreditam que essa passagem de geração para geração da família de seus clientes, através de indicações, é o que fortalece a sua imagem.

4.1.3 Escritório C

Composto por dois arquitetos jovens desde maio de 2014, esse escritório é caracterizado por ser mais informal, não sendo registrado como empresa, e por não divulgar o seu nome comercial. Apesar de definido o logo e nome fantasia, os sócios são conhecidos pelos clientes pelo seu nome, isso explica como o escritório atingiu o nível de relacionamento com os clientes que possui atualmente. A proximidade com os clientes é muito forte, marcada pelos projetos que buscam atender, com pessoas físicas apenas por indicações.

Os sócios já tiveram experiências anteriores em outros escritórios, mas optaram por finalizar antigas parcerias e trabalharem juntos. Possuem uma sala alugada com os equipamentos necessários e uma funcionária que auxilia na parte administrativa operando dois dias por semana. Os sócios procuram manter a formalização dos processos com os clientes e organizam tudo em pastas, cada cliente possui uma pasta com todo material utilizado durante o projeto. A remuneração dos sócios não é fixa, varia conforme as receitas e despesas do mês, pois eles dividem a diferença entre o que entra de pagamentos e o que necessitam para pagar as contas do escritório e investir em melhorias.

4.2 Análise dos elementos do modelo de negócio

Após conhecer algumas informações a respeito dos escritórios pesquisados, serão analisados de forma comparativa os três pesquisados, considerando cada item do modelo Canvas de negócio.

4.2.1 Proposta de Valor

O escritório A tem três (três) propostas de valor, pois cada segmento de clientes percebe a empresa de uma forma diferente. Como valor para clientes comerciais (projetos comerciais/corporativos), apresentou a inovação como ponto principal, já para os clientes de arquitetura civil apresentam a proposta de funcionalidade. Para acompanhamento de obras, considera a *expertise* o ponto principal. Já para o escritório B, a proposta de valor não está relacionada ao tipo de cliente, eles apresentam valores como criatividade, confiança, experiência (devido ao tempo de mercado) e a materialização e organização de ideias dos clientes. O escritório C apresentou como proposta de valor a personalização dos projetos, o atendimento pessoal e diferenciado além do suporte e apoio a tomada de decisão aos clientes durante todas as etapas do projeto.

A proposta de valor apresentada pelos escritórios se diferencia devido ao fato de atenderem tipo de clientes diferentes, pois a empresa A busca atender pessoas jurídicas e os demais buscam pessoas físicas. Por isso, os escritórios B e C valorizam mais apresentar uma proposta com atendimento diferenciado, baseado em relacionamento e confiança com seus clientes, pois esses geralmente não buscam preço e sim essa aproximação com o arquiteto que realiza o projeto. O escritório A, no entanto atende pessoas jurídicas em sua maioria, sendo mais sensíveis a preços e prazos por isso tende a um relacionamento mais distante do arquiteto, apenas o necessário para se informar a respeito do andamento do projeto contratado.

4.2.2 Segmento de Clientes

Os principais clientes atendidos pelo escritório A atualmente são comerciais, isso é empresas de pequeno e médio porte de diversos setores, além de clientes da área civil,

construtoras de médio porte. Esses clientes são o foco do escritório após o período de reestruturação, no entanto ainda atendem antigos clientes pessoa física que ficaram pendentes anteriores às mudanças. O escritório B, no entanto, não busca clientes pessoa jurídica, mas devido a indicações aceitaram trabalhar nos projetos como empresarial, consultórios, clínicas, hotelaria e condomínios. O foco desse escritório é pessoa física classe A, lojistas e investidores. Já o escritório C atende clientes pessoa física, público classe AB e B, casais jovens para projetos residenciais. Geralmente esses clientes estão na construção ou reforma da primeira moradia. Além disso, realizam projetos de interiores e reformas, e poucos projetos comerciais. Esse escritório tem foco em projetos residenciais, não aceita projetos comerciais, costumam indicar um profissional adequado nesses casos, no entanto dependendo do projeto eles abrem exceções por se tratar de um antigo ou atual cliente que solicita o serviço.

Os três escritórios são bem diferentes com relação ao segmento de clientes, pois o “A” tem experiência e prefere a arquitetura civil e comercial e está se desfazendo dos clientes de projetos residenciais, o “C” prefere projetos residenciais, com aproximação total dos clientes, desde a concepção da casa, ao acompanhamento de obra e a arquitetura de interior, pois acreditam que esse cliente valoriza mais o serviço prestado e não aceitam projetos comerciais, salvas algumas exceções. Já o “B” tem preferência por projetos residenciais, mas aceita todos os tipos de projetos que os clientes solicitam.

4.2.3 Canais

Atualmente os possíveis clientes tem acesso ao escritório A por meio de indicação, através de uma página no *Facebook*, do site oficial e da participação das integrantes no evento Jogo de Damas - de empreendedorismo feminino. Com a reestruturação visam ampliar o contato com seus clientes através de representação, com visitas a possíveis clientes, participação em feiras e eventos e divulgação em revistas especializadas. Os clientes entram em contato com o escritório B através de indicação, alguns clientes são amigos e conhecidos, outros são parentes de antigos clientes. Como o escritório tem 25 anos já acompanhou algumas gerações de famílias, o que ajudou a reforçar essa forma de trabalhar. Eles possuem um site estruturado, pois acreditam que pode dar a confiança necessária aos clientes, no entanto ainda não está no ar. O escritório C acredita que a indicação é uma boa forma de trabalhar com os clientes deles, pois esses não percebem o escritório como empresa, mas como o arquiteto que está fazendo o seu projeto, o que deixa a relação ainda mais pessoal. Existe o interesse em outras formas de

divulgação e comunicação, mas ainda não há recursos destinados a essa parte. Os clientes desse escritório buscam relações mais próximas e diferenciadas.

4.2.4 Relacionamento com Clientes

O escritório A passou por reestruturação em 2014, encaminhando a maior parte de seus clientes de projetos residenciais a parceiros confiáveis e demais colegas da área, buscando focar em projetos comerciais e de arquitetura civil. Com relação aos clientes em questão, eles buscam oferecer um atendimento personalizado, com contato pessoal e disponibilizado o tempo que o cliente necessitar para os projetos, sendo o gerenciamento do tempo com cada cliente um dos problemas apresentados pelo escritório. O relacionamento entre os clientes e os arquitetos do escritório B é próximo e a troca de informações é baseada em reuniões, mensagens utilizando o aplicativo *WhatsApp*, e-mails e ligações pelo celular particular do arquiteto ou telefone comercial do escritório. A diferença com relação aos demais escritórios é que apenas um dos sócios e uma arquiteta contratada são os responsáveis por atender os clientes diretamente. Já o escritório C acredita que relacionamento com o cliente é o seu ponto forte, dessa forma eles estabelecem fortes laços com seus clientes que os indicam futuramente. Apesar da proximidade com os clientes, o escritório C mostrou maior cuidado com a formalização, buscando preencher atas de reunião sempre que encontram os clientes para discussão do projeto. Já com os poucos clientes pessoa jurídica, o escritório busca manter uma relação mais distante.

De forma geral, todos os escritórios analisados apresentaram a organização interna bem eficiente, de forma que facilita o entendimento e atendimento aos seus clientes, todos formalizam contrato, validando as etapas do projeto, além de guardar os documentos que consideram importantes no escritório em pastas separadas por cliente. Isso ajuda no relacionamento que eles buscam manter, pois apesar de estarem próximos do cliente, a formalização das decisões evita possíveis conflitos ao longo do projeto. Os escritórios B e C, por atenderem preferencialmente clientes de projetos residenciais, afirmam que a relação com o cliente vai além das reuniões e visitas para escolha de produtos, os clientes se sentem amigos dos arquitetos que prestam os serviços e esse sentimento é o que fortalece a indicação deles para outros possíveis clientes.

4.2.5 Fontes de Receitas

Em 2014, anterior a reestruturação, as receitas do escritório A ficavam divididas em projetos para pessoas físicas (40%), projetos para pessoas físicas de capital privado (40%), ou seja, empresas e projetos para pessoas físicas de capital público (20%), como projetos do governo. Para o ano de 2015 a ideia da empresa é investir mais em pessoa jurídica já que os projetos de pessoas físicas foram encaminhados para demais escritórios. Os recursos financeiros são provenientes do pagamento efetuado pelos clientes e por meio de financiamento para aquisição de máquinas e equipamentos. Uma das grandes dificuldades do escritório é precificar o seu serviço, já que não percebem o que o cliente está pagando, no que o cliente enxerga valor.

O escritório B se mantém com a receita proveniente do pagamento dos projetos realizados aos clientes e eventuais serviços de consultorias, pois não gostam de atuar nessa área, onde são cobrados por encontro. Os clientes buscam a empresa para materialização de suas ideias (no caso de projetos) e para buscar novas ideias (no caso de consultorias), é dessa forma que o escritório enxerga que os clientes percebem o valor e pagam pelos serviços prestados.

Os clientes do escritório C percebem o valor pago no atendimento diferenciado e pessoal que recebem, além de sentirem confiança na contratação dos arquitetos e do suporte que recebem. As receitas são fruto do pagamento dos clientes, não são realizados empréstimos nem financiamentos. Esse escritório acredita que o maior volume de sua receita é referente a projetos de apartamentos, pois muitos clientes fazem a reforma de apartamentos inteiros com eles.

É possível perceber que nos três casos os pagamentos efetuados pelos clientes são realizados de forma parcelada ao longo do projeto. Todos buscam facilitar o pagamento para o cliente, mas o último pagamento não ultrapassa o final do projeto, salvo algumas exceções. Além disso, todos conseguem se manter com as receitas provenientes do pagamento dos clientes, com exceção do escritório A que além dessas, buscou financiamento para investir em equipamentos e máquinas próprios para o escritório.

4.2.6 Recursos Principais

Nos três casos analisados os principais recursos apontados foram tempo, recursos financeiros e recursos humanos. Os escritórios A e C demonstram interesse em recurso financeiro para investir em participação em eventos, feiras, workshops e atualização na área da arquitetura. Outro recurso muito citado por eles foi a necessidade de mão-de-obra para

conseguirem atender as demandas dos clientes (recursos humanos), poderia ser um estagiário de meio turno, mas que pudesse auxiliar nos desenhos e demais atividades. As atividades administrativas acontecem em plano secundário, no escritório A tem uma sócia que está responsável por essa atividade, mas também atende clientes de projetos. No escritório C tem uma pessoa responsável por essa atividade, trabalha duas vezes por semana auxiliando em pagamentos e controle de caixa, já no escritório B é realizado pelo sócio principal, mas de forma esporádica. O escritório B deu ênfase para a necessidade de equipamentos e softwares. Já os outros dois escritórios mostraram a preocupação com o tempo e disponibilidade para atendimento dos clientes.

4.2.7 Atividades-chave

A análise das atividades dos casos estudados mostra que as principais apontadas por eles são referentes ao projeto, como realização do *briefing*, pesquisa, criação, desenvolvimento, acompanhamento, execução e orçamentos, além de reuniões e visitas com os clientes. O escritório A comentou também, a importância de se manter atualizado, em conformidade com as normas, contato com empreiteiras, gerenciamento de relações públicas e relacionamento com os fornecedores. Já o escritório C comentou a gestão dos processos internos e administrativos e o acompanhamento de obras.

4.2.8 Parceiros Principais

O escritório A comenta a importância dos fornecedores como fonte de informações e cita os marceneiros, lojistas e empreiteiros como principais nessa categoria. Já os escritórios B e C consideram seus principais fornecedores, além dos lojistas, as plotadoras e gráficas. O escritório B cita as empresas que confeccionam maquetes, já o “C” acrescenta o suporte de informática a lista de fornecedores. Como parceiros de maneira mais ampla, o escritório B considera os profissionais que atuam em projetos complementares, como projetos elétricos, hidráulicos entre outros. O escritório C considera, além desses, os colegas de profissão a quem direcionam alguns projetos e os fabricantes.

4.2.9 Estrutura de Custos

O escritório A tem dificuldade com gerenciamento do tempo com os clientes, por isso acredita que o tempo é o maior custo para eles. Estar disponível para seus clientes sem prazo determinado é um custo muito elevado, o que dificulta a precificação de projetos muito extensos e que necessitam de muitas horas para concepção e execução. Suas atividades mais caras são atribuídas ao relacionamento com os clientes e os recursos considerados mais caros são os eventos e workshops para atualização. As sócias recebem um valor mensal acordado com o escritório. Já o escritório B considera que o custo de manter o escritório físico é o mais caro – pagamento de funcionários, condomínio, luz, entre outros, suas atividades consideradas mais caras são aquelas relativas ao projeto do cliente e os recursos são os softwares, principalmente o AUTOCAD. Com relação ao pagamento dos arquitetos e remuneração dos sócios, existe diferença. Os sócios e uma arquiteta recebem uma porcentagem em cada contrato com o cliente e as duas outras arquitetas trabalham por hora. Para o escritório C tem o custo de manter sua estrutura física considerada baixa, por eles, as atividades que consideram mais caras são as de acompanhamento de obra porque em muitos casos dependem de grandes deslocamentos de ambos arquitetos e de muito tempo, além disso o recurso considerado caro é justamente o tempo, a disponibilidade dos arquitetos para atender os clientes. Atualmente os arquitetos não recebem um valor acordado anteriormente por mês, eles fazem o pagamento de todas as contas do escritório e dividem o valor restante.

Nesse item os escritórios se diferenciaram bastante, pois cada um faz o pagamento de seus funcionários e sócios de uma forma diferente, respeitando o recurso financeiro disponível. Os custos de cada estrutura também variam bastante, o escritório C possui um custo baixo, enquanto o escritório B acredita que a estrutura é o seu maior custo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a proposta de estudar os modelos de negócios praticados hoje nos serviços criativos, devido a importância que a economia criativa vem tomando na economia do país nos últimos anos, essa pesquisa teve como objetivo identificar como estão estruturados os escritórios de arquitetura de Porto Alegre. Foi utilizado como base para esse estudo o modelo

Canvas e considerado para análise os nove elementos fundamentais para o modelo de negócio, conforme Osterwalder e Pigneur (2011). Os três escritórios analisados apresentaram semelhanças e diferenças, dependendo do elemento analisado. Quando considerado a proposta de valor, eles apresentaram muitas diferenças, pois enquanto o escritório A preocupou-se em diferenciar o valor para cada grupo de clientes, os demais escritórios pensaram diretamente no projeto e no relacionamento que já mantinham com os clientes.

A respeito do segmento de clientes, o escritório A foi o único que demonstrou maior diferença, pois fez uma reestruturação e mudou o foco de projetos residenciais para comerciais e obras, já os demais escritórios estudados buscavam atender preferencialmente os clientes de projetos residenciais. Quanto aos canais, a indicação é a mais presente em todos, no escritório A além dessa forma, possui um site oficial e participa de um evento anual. O relacionamento com os clientes é fundamental para todos os escritórios, todos demonstraram perceber que esse item é muito importante nesse tipo de serviço. Nesse sentido, não houve diferença significativa apresentada pelos escritórios nesse elemento.

No elemento atividades-chave, os escritórios apresentaram maior semelhança ao comentar atividades relacionadas ao projeto. Outras atividades foram comentadas por dois dos escritórios, como gerenciamento interno e atualização a partir de cursos e seminários. Com relação aos recursos principais, todos os escritórios apresentaram o tempo (disponibilidade para atendimento do cliente fisicamente e para trabalho no projeto) como o mais importante. Depois dele, cada escritório apresentou outros recursos também importantes, mas de forma secundária. Os escritórios possuem fornecedores semelhantes, assim como seus parceiros. Apresentaram poucas diferenças. Apenas o escritório A comentou a importância dessa rede para a troca de informações e atualização do conhecimento. Com relação a estrutura de custos dos escritórios analisados, foi possível verificar muitas diferenças, principalmente ao que diz respeito a remuneração dos sócios e pagamento de funcionários, pois o escritório A remunera suas sócias com salário fixo, o escritório B remunera os sócios e uma funcionária por projeto realizado e as demais funcionária recebem por hora; já o escritório C remunera seus sócios com o valor da diferença entre o que entra de pagamentos relativos a clientes e o que sai de gastos no mês. Além disso, o custo com a estrutura física dos escritórios é outro fator que se diferenciou nesse elemento, pois enquanto o escritório C possui um custo mensal baixo, o escritório B acredita que esse é um dos seus maiores custos. Quanto ao escritório A, a estrutura está com o custo considerado adequado. No elemento fonte de receitas as diferenças pareceram, pois, o escritório A recebe de clientes pessoa jurídica, tanto empresas privadas como públicas (projetos específicos). Além de financiar a compra de equipamentos com empréstimos bancários. Já o

escritório B recebe, na sua maioria, de clientes pessoa física e de forma parcelada. Esse escritório presta serviço de consultoria também, o que é outra fonte de receita para eles. O escritório C, no entanto, só recebe de pessoa física e de forma parcelada, não obteve empréstimo e não presta consultorias.

Assim, pode-se afirmar que os resultados obtidos contribuem com o campo teórico ao tratar de um tema pouco explorado na literatura como modelos de negócios principalmente se tratando de áreas integrantes da economia criativa. Além disso, foi possível contribuir de forma prática com as empresas a partir da estruturação do seu negócio utilizando o modelo Canvas, onde foram convidadas a pensar a respeito do funcionamento do seu próprio negócio. Principalmente considerando que as empresas participantes são escritórios gerenciados por arquitetos que declararam não fazer a gestão do negócio como uma prioridade, os serviços de arquitetura são o principal e a parte de estrutura do escritório é feita quando sobra tempo. Ainda há muito que explorar a respeito desse tema, se sugere como pesquisas futuras a realização dessa pesquisa em mais casos no intuito de conhecer outros modelos existentes nos escritórios e verificar a existência de semelhanças e diferenças, além disso, sugere-se a aplicação desse estudo em outros tipos de empresas do núcleo criativo.

REFERÊNCIAS

BARROSO, A.F.A.de A. **Reengenharia de modelo de negócio: um caso prático no sector industrial de produção de torneiras.** Relatório de dissertação, Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, 2009.

BENDASSOLLI, PEDRO, F. et at. **Indústrias Criativas: Definição, limites e possibilidades.** RAE, São Paulo, v. 49, n. 1, p. 010-018, jan/mar 2009.

CONSELHO DE ARQUITETURA E URBANISMO DO BRASIL. **Código de Ética e Disciplina para Arquitetos e Urbanistas.** 2013.

FIGUEIRA, M., ZAMBALDE, A. L., SUGANO, J.Y. **Inovação de modelo de negócios em uma empresa de biotecnologia agrícola.** Revista de Administração e Inovação (RAI), São Paulo, v. 8, n. 2, p.106-131, abr./jun. 2011.

FIRJAN. **A Cadeia da Indústria Criativa no Brasil: Estudos para o Desenvolvimento do Rio de Janeiro.** N°2. Rio de Janeiro, 2008.

_____. **Indústria Criativa no Brasil: mapeamento da indústria criativa no Brasil.** 2012.

JOIA, Luiz Antonio. Geração de modelos teóricos a partir de estudos de casos múltiplos: da teoria à prática. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

MAGRETTA, Joan, “Why Business Model Matter”, Harvard Business School Publishing Corporation, 2002.

MINISTÉRIO DA CULTURA. **Plano da Secretaria da Economia Criativa**: políticas, diretrizes e ações, 2011 – 2014. Brasília, 2011.

OSTERWALDER, A. **The business model ontology** – a proposition in a design science approach. 2004. Tese (Doutorado), Ecole des Hautes Etudes commerciales, Université de Lausanne, Lausanne, France, 2004.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation**: inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2011.

REIS, Ana Carla Fonseca. **Economia Criativa**: como estratégia de desenvolvimento: uma visão dos países em desenvolvimento. São Paulo: Itaú Cultural, 2008.

SELONK, Alethéia. Indústria criativa: um mundo de oportunidades. **PUCRS Informação**, Porto Alegre, n. 160, jul-ago 2012.

UNCTAD. **Relatório de Economia Criativa 2010**: Economia criativa uma opção de desenvolvimento. – Brasília: Secretaria da Economia Criativa/Minc; São Paulo: Itaú Cultural, 2012.

RESUMO

Esse artigo tem o objetivo de descrever os aspectos como vantagens, benefícios e dificuldades de executar um projeto de co-criação da marca Oi Garcia. Para tanto, foi realizada uma pesquisa exploratória, por meio de entrevistas em profundidade com as duas gestoras da marca e cinco consumidoras que participaram de uma experiência de co-criação de produtos da empresa. Como resultado, percebeu-se que a experiência foi positiva para as consumidoras e empresárias, proporcionou para ambos os lados o desafio de atuarem em conjunto para obter um resultado em comum e significativo. As consumidoras destacaram a importância de serem ouvidas e de ver um vestido criado pra elas e por elas. E, além disso, foram encontrados resultados interessantes quanto aos benefícios e dificuldades de executar a co-criação, como por exemplo, o retorno em vendas positivo, e árdua tarefa de interpretar a criação dos quadros de estado de humor das participantes e transformar em algo tangível. E principalmente de quanto valor pode ser criado no processo.

Palavras-chave: Co-criação. Consumidores. Empresa. Valor e experiência.

1 INTRODUÇÃO

Colaboração é uma palavra que tem sido cada vez mais usada no ambiente empresarial. Até algum tempo atrás era mais empregada entre empresas e seus fornecedores e internamente, entre funcionários. Nos últimos anos, conforme a competitividade entre as empresas foi aumentando e a necessidades de se diferenciar no mercado, iniciativas de cooperação começaram a ser pensadas incluindo consumidores (HATCH; SCHULTZ 2010).

Para alguns autores os termos co-produção e co-criação de valor são entendidos da mesma forma, principalmente porque ambos traduzem a ideia da participação do cliente no processo. O termo co-criação é utilizado em referencia ao conhecimento do consumidor e a interação do cliente com a empresa. E a co-produção é referente à participação em um novo produto ou serviço que está sendo desenvolvido pela empresa (TERBLANCHE, 2014).

No passado, o conceito de valor ao cliente, era considerado como algo entregue ao mesmo por parte de uma empresa e/ou fornecedor (BRASIL, SANTOS e DIETRICH, 2010). Kotler (2000) define que uma oferta, é a diferença de valor esperado, menos o custo total para o consumidor, e o resultado é o valor agregado gerado direcionador ao consumidor comparado ao valor agregado da concorrência.

Porém devido às mudanças no cenário competitivo, e melhor compreensão do que significa valor para o cliente, Prahalad e Ramaswamy (2004) redefinem a discussão, propondo que a interação entre a empresa e o consumidor está se tornando um local valioso de criação de valor e de extração de valor. Dessa forma, é necessário oferecer opções que sejam percebidas pelo consumidor como melhor do que aquelas oferecidas pela concorrência.

Prahalad e Ramaswamy (2004) expõem que para a criação de valor, a empresa deve migrar de uma visão centralizada no produto para uma visão que incentive e permita entrega de experiências de consumo personalizada a cada cliente.

Para Rondani e Chesbrough (2010), a companhia inovadora mescla os recursos internos e externos, como ideias, competências, infraestrutura, tecnologia e capital, para alavancar suas pesquisas e desenvolvimento (P&D), e explora novos caminhos para colocar as inovações no mercado. Isso ocorre principalmente porque, as empresas são pressionadas a abrir seus processos de inovação, devido a fatores como: diminuição de tempo de vida dos produtos, aumento da complexidade, especialização e convergência das tecnologias, mobilidade de profissionais e crescentes distribuições de geração de conhecimento.

E do outro lado do processo estão os consumidores, exigentes da sua maneira, podendo escolher com quais empresas gostariam de ter esse tipo de relação, baseados nas suas próprias percepções de quanto valor eles podem vir a criar. (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004).

Para Dong, Evan e Zou (2008), os consumidores estão engajados na co-criação de valor e incentivá-los é o próximo passo para as empresas alcançarem vantagens em relação aos seus competidores.

Para Priem (2007) são os consumidores os árbitros do valor, são eles que experimentam os produtos, julgando, a partir de suas experiências e avaliando se a compra foi positiva ou não. Sendo assim, o consumidor deve receber devida consideração na formação estratégica, porque são eles que experimentam os benefícios essenciais para o sucesso da empresa.

De forma sucinta, Bowman e Ambrosini (2000) concordam que valor tem dois principais componentes, são eles: Percepção de valor: valor é subjetivo e é definido pelo cliente, baseado nas suas percepções de utilização do produto oferecido e valor de troca: ocorre quando

o produto é vendido, e o montante pago pelo comprador para os produtos baseado na sua percepção de valor.

Considerando as características atuais do mercado de bens e serviços, o aprofundamento em questões de interação, co-criação e geração de valor, as empresas podem ter mais clareza acerca de quais investimentos ou quais estratégias devem tomar para ter vantagens no mercado e ainda incentivar o cliente a co-criar, assim pode-se entregar experiências mais significativas aos clientes.

Esse estudo pretende identificar quais são os benefícios e as dificuldades da marca Oi Gracia em explorar os processos de co-criação junto aos consumidores. Para tanto, desenvolveu-se um estudo exploratório de natureza qualitativa a partir de entrevistas em profundidade com as gestoras da empresa e algumas das clientes que participaram do projeto.

O artigo está estruturado em mais sete seções, além da introdução. Nas seções dois, três e quatro aborda-se a teoria que balizou a realização do estudo. Na seção cinco aborda-se a arquitetura metodológica que permitiu a operacionalização da pesquisa. A sexta seção um breve histórico e detalhes do projeto sobre a empresa utilizada no estudo. A sétima expõe a análise e discussão dos resultados. E por fim, a última e oitava seção aborda as considerações finais e as referências utilizadas.

2 CO-CRIAÇÃO DE VALOR, O QUE É?

Conforme Prahalad e Ramaswamy (2004), o mercado mudou assim como as exigências dos consumidores. Antes a visão era centrada no produto da empresa, o mercado era onde se viabilizava as trocas de produtos e serviços, que por consequência gerava valor ao negócio. Atualmente podemos perceber que a visão é de interação, onde empresa e cliente se relacionam dentro do mercado, local que ocorrem a criação de valor, por meio das experiências de co-criação e análise entre os dois lados.

A vantagem estratégica no cenário atual resulta na habilidade das empresas dominarem os fluxos de informação, amplitude e multiplicidade de interações em um mundo em permanente mudança. Tal vantagem competitiva dificilmente será vencida por empresas que buscam de forma isolada controlar suas informações (BALESTRIN e VERSCHOORE, 2008).

Balestrin e Verschoore (2008) também informam que os ganhos competitivos adquiridos pela ação coletiva podem ser considerados uma das respostas a série de pressões do

ambiente econômico que limitam ou restringem a competitividade das empresas. As pressões exercidas por esse ambiente competitivo deveriam servir como estímulo a busca de cooperação para gerar soluções coletivas, e para que ocorram essas soluções, os interessados devem reunir objetivos comuns, formas de interação e meios eficientes de coordenação.

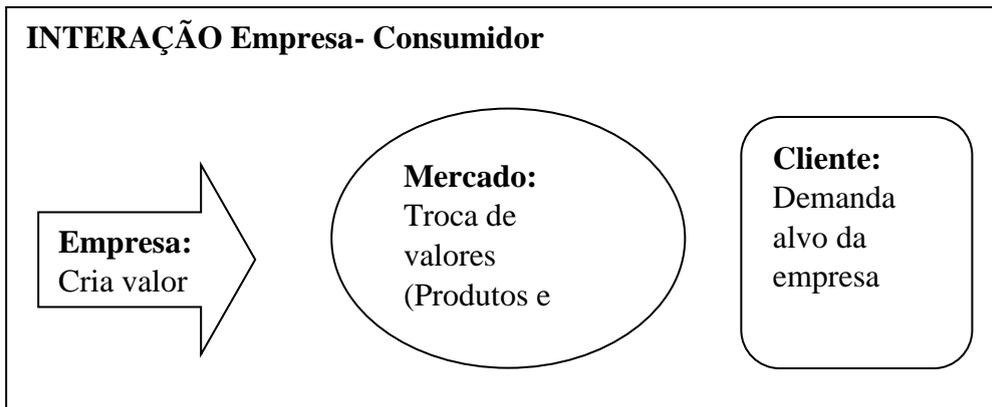
Com a publicação do artigo de Vargo e Lusch (2004) “*Envolving to a New Dominant Logic for Marketing*” o conceito de co-criação se tornou um tema importante na área de Marketing. O conceito chave da lógica do Serviço Dominante (SD-logic) é a interação e o diálogo entre consumidor e empresa (BRASIL, SANTOS e DIETRICH, 2010).

No modelo da SD-logic - *Service Dominant logic*, os consumidores passam ter papéis ativos na geração de valor, valor esse determinado anteriormente apenas pela empresa, mas agora criado e compartilhado com e pelos consumidores. Dessa forma, a visão de geração de valor centrada antes em bens de consumo na *SD-logic*, passa a ser vinculada com o *marketing* ao realizar ações em relacionamento e interação com os clientes, provendo os bens agora de maneira relacional, sob a ótica de serviços (VARGO e LUSCH, 2004), de forma resumida a produção em conjunto é o local onde o consumidor se torna uma fonte operante de produção e não somente um destino do recurso, e passa a ser visto como uma forma de agregar valor em toda a cadeia produtiva.

Segundo Brasil, Santos e Dietrich (2010) a co-criação por meio da lógica SD direciona o foco ao consumidor, tendo ele papel ativo na geração e utilização do valor decorrente de experiências de consumo. E contrapondo a ideia de que valor é inicialmente gerado para depois ser entregue ao consumidor em forma de benefícios em algum produto, ou seja, é um processo unilateral. Considerando a criação compartilhada de valor, utilizando-se da interação e do diálogo entre ambos os lados, se tornando então um processo bilateral, possibilidade de forma efetiva a criação de valor. Tal abordagem implica em mudanças dos modelos de gestão das organizações, em suas práticas, processos gerenciais e principalmente na própria maneira de visualizar esse consumidor (BRASIL, SANTOS e DIETRICH, 2010).

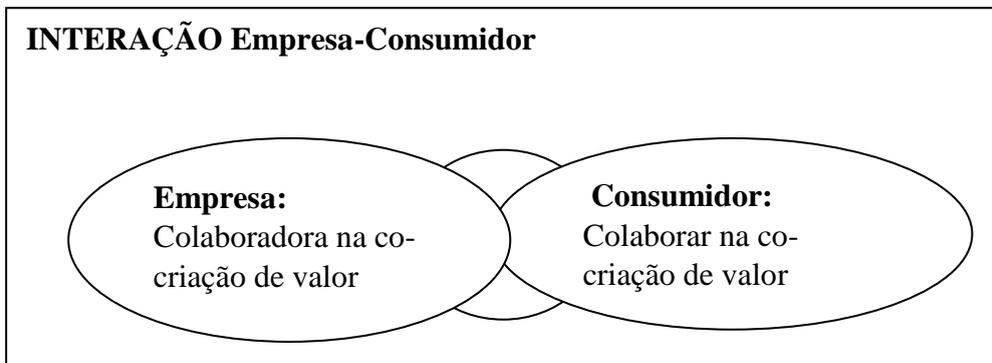
As figuras 1 e 2 primeiramente mostram como víamos o mercado, e atualmente como ele tornou-se totalmente integrado.

Figura 1: O conceito tradicional de marketing



Fonte: Adaptação de Prahalad e Ramaswamy (2004).

Figura 2: O conceito proposto atual de marketing



Fonte: Adaptação de Prahalad e Ramaswamy (2004).

A qualidade de interações entre consumidor e a empresa é a oportunidade da empresa de co-criar experiências que permitam gerar vantagens competitivas. Já para os clientes, a qualidade dessa interação gera ambientes não explorados e personalizados. (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004).

Os mesmos autores no quadro 1 resumiram as diferenças entre o que é co-criação e o que não é.

Quadro 1: O conceito de co-criação

O que não é co-criação	O que é co-criação
Foco no consumidor	Criação conjunta de valor com o consumidor. Não é somente a firma tentando agradar o cliente
Cliente é quem manda - tem sempre razão	Permitir que o cliente construa o serviço e a experiência para se adequar ao seu contexto.

Bom serviço, atendimento abundante e mimos ao cliente	Definição do problema comum e resolução de Problemas
Customização em massa	Criação de um ambiente de experiências no qual os consumidores podem dialogar com a empresa e construir experiências personalizadas
Transferência de atividades da empresa para o cliente, novo <i>self-service</i>	Vivenciar o negócio como os consumidores fazem em tempo real
Cliente como gerente de produtos ou co-design de produtos e serviços	Co-construção personalizada de experiências
Variedade de produtos	Variedade de experiências
Segmento de um	Experiências de um
Pesquisa de mercado meticulosa	Diálogo contínuo
Consultar clientes a fim de novos produtos e serviços	Inovar em ambientes para novas experiências de co-criação

Fonte: Adaptação de Prahalad e Ramaswamy (2004).

O processo de co-criação de valor da empresa começa com o entendimento do processo na ótica do cliente. A empresa deve auxiliar no processo desenhando e entregando experiências relevantes, e também criando métricas para assegurar que as propostas de valor geradas estão adequadas, o que facilitará o aprendizado da organização. (PAYNE, STORBACKA e FROW, 2008).

Os mesmos autores consideram três principais fontes para identificar as oportunidades de co-criação:

- Oportunidades que surgem de avanços tecnológicos, como *Smartphones* que permitem novos serviços e experiências;
- Oportunidades que surgem de mudanças na lógica das indústrias;
- Oportunidades que surgem da mudança de preferências e estilo de vida dos consumidores, como por exemplo, aqueles que buscam um estilo de vida mais saudável.

3 CO-CRIAR VS. CUSTOMIZAR

Kristenson, Matthing e Jonhansson (2008) pensam na co-criação como um alto nível de participação do consumidor na geração de um produto ou serviço, e necessita a colaboração do consumidor com o propósito de inovar.

Vargo e Lusch (2004) explicam que os consumidores passaram a ter um papel decisivo na co-criação de valor, porém não se pode confundir co-criação com customização. Existe uma diferença entre ambos os conceitos, baseado principalmente nos graus de envolvimento do consumidor, basicamente o consumidor desempenha um papel menos ativo na customização do que na co-criação.

Na customização o papel do consumidor é geralmente restrito no processo de inovação onde se envolve fazendo sugestões para incrementar um protótipo quase pronto. No caso é um papel reativo, e acaba somente respondendo questões já impostas pelo produtor. Do lado oposto está a co-criação, que envolve o consumidor como um colaborador ativo desde o início do processo de inovação. Nesse caso o consumidor pode sugerir ideias de novos produtos, alternativas, pode compartilhar experiências de consumo, obrigando a empresa muitas vezes repensar seu portfólio de produtos e serviços. (VARGO e LUSCH, 2004).

Kristenson, Matthing e Jonhansson (2008) consideram o processo de co-criação mais orientado para o mercado do que a customização. Ou seja, na customização o valor é gerado durante o processo, já na co-criação o valor é gerado durante o processo e também após (no momento do consumo).

Ainda Kristenson, Matthing e Jonhansson (2008) identificaram sete estratégias para apoiar os clientes durante o processo de co-criar:

- Uma situação de uso – as pessoas em geral têm melhores ideias durante uma situação de uso e necessidade de um determinado produto.
- Vários papéis – um cliente desempenha vários papéis durante o dia e dependendo qual for, a pessoa contribuirá de formas diferentes na co-criação de um novo produto.
- Oportunidades e limitações tecnológicas – um cliente pode ajudar a co-criar dependendo das ferramentas que possui acesso, dessa forma, poderá pensar em novas funcionalidades para um determinado produto se souber quais são as limitações que a tecnologia utilizada nele oferece.

- Benefícios aparentes – os clientes tendem dar ideias se perceberem que haverá algum benefício em troca.
- *Brain-Storms* Negativos – muitas ideias originadas em sessões de geração de ideias não são aplicáveis, pois os clientes não estão envolvidos totalmente com o projeto.
- Conhecimentos limitados – não é necessário ser um especialista para contribuir com co-criação.
- Heterogeneidade – quanto mais heterogêneo for à amostra de clientes participantes, maior será o alcance dos efeitos da co-criação para os vários segmentos de clientes que a empresa possuir.

4 AMBIENTE DE CO-CRIAÇÃO

Para construir um sistema de co-criação de valor, Prahalad e Ramaswamy (2004), propõem a criação de blocos de interação de diálogo acesso, risco-benefício e transparência (DART) entre os clientes e as empresas, a fim de facilitar a co-criação de experiências.

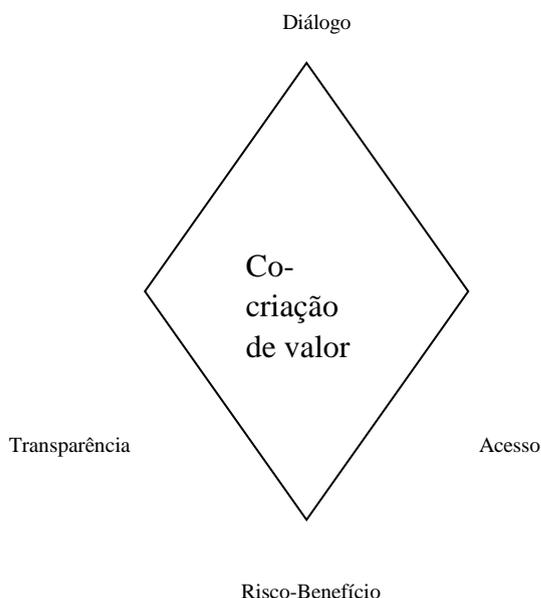
- **Diálogo:** Implica em interatividade, engajamento profundo, habilidade e disposição dos dois lados e que devem girar em torno de questões de interesse para ambos. O diálogo cria e mantém a lealdade da comunidade de consumidores.
- **Acesso:** sem acesso à informação, o consumidor não consegue estabelecer um diálogo honesto com a empresa. Caso essa não promova acesso às informações que o consumidor deseja, ele busca com outros consumidores ou até mesmo com a concorrência.
- **Transparência:** não basta ter acesso às informações, o consumidor necessita transparência para estabelecer confiança no diálogo.
- **Risco-benefício percebido:** Quando consumidores criam junto com as empresas, eles devem também compartilhar os riscos desta co-criação. Dessa forma um diálogo facilitando pelo acesso e transparência de informações, deve levar o consumidor a um claro julgamento de risco-benefício em duas decisões. Um exemplo dado pelos autores é a relação de médico e paciente – um médico

que estimula o diálogo transparente com seu paciente deixar claro para ele, os riscos e benefícios e assim o paciente pode tomar a melhor decisão.

Combinar os quatro blocos promove o engajamento da melhor forma para que o consumidor se transforme em um dos colaboradores e co-criador de valor para a empresa. Prahalad e Ramaswamy (2004).

A figura 1 ilustra o DART, sugerido por Prahalad e Ramaswamy (2004).

Quadro 1: O conceito de co-criação



Fonte: Adaptação de Prahalad e Ramaswamy (2004)

Para complementar a criação de blocos de interação de diálogo acesso, risco-benefício e transparência (DART) entre os clientes e as empresas de Prahalad e Ramaswamy (2004). Os autores Payne, Storbacka e Frow (2008) propõem três componentes principais para o processo de co-criação:

- **Valor do cliente:** são os processos, os recursos e as atividades que o cliente utiliza durante o negócio em si e em suas interações com as empresas;
- **Valor da empresa:** são os processos, os recursos e as atividades que a empresa realiza para gerenciar seu negócio e se relacionar com os clientes e outros *stakeholders* importantes;

- **Processos de encontros:** são os processos e práticas de interação e trocas entre clientes e empresas, que precisam ser gerenciadas e planejadas com intuito de representarem oportunidades para co-criação de valor.

O processo de co-criação de valor dos clientes pode ser entendido como um conjunto de atividades que os clientes realizam para alcançar um objetivo particular. E deve ser visto como um processo dinâmico, interativo e muitas vezes inconsciente. Tem como base a experiência do relacionamento que o cliente vivencia ou vivenciou com os produtos e serviços da empresa. Por sua vez, a experiência é influenciada por fatores emocionais, cognitivos e comportamentais (PAYNE, STORBACKA e FROW, 2008).

Para Prahalad e Ramaswamy (2004), as empresas precisam proporcionar um ambiente de experiências com os consumidores para eles poderem criar sua própria experiência personalizada, afinal produtos podem ser *commodities*, já em uma experiência de co-criação não.

A co-criação necessita ajustes de ambos os lados, consumidores e as empresas, que devem construir um elo de transparência e diálogo. Por um lado à empresa deve fornecer acesso às informações e investir em tecnologia, já esses consumidores devem ter bem claro que a co-criação é uma via de mão dupla. Os riscos não podem ser apenas de um lado, são dos consumidores e das empresas (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004).

5 PROCEDIMENTO METODOLÓGICOS

O estudo consistiu em uma pesquisa exploratória, por meio do estudo de caso, que são geralmente focados em uma extensa análise de um certo local de trabalho ou organização.

Para tanto, foram realizadas entrevistas em profundidade com os gestores da empresa e com consumidoras que participaram de um do processo de co-criação de valor da empresa (quadro 2). Foram realizadas ao todo sete entrevistas, cinco com consumidoras, entrevistas com duração de 15 a 20 minutos e com cada uma das gestoras da empresa estudada, com duração de aproximadamente 45 a 50 minutos.

Quadro 2: Perfil dos Entrevistados

Código	Perfil
GESTORES	Gestora 1 Designer de moda, Proprietária na empresa temos como acrescentar idade??
	Gestora 2 Publicitária, Proprietária na empresa temos como acrescentar idade??
CLIENTES	Cliente 1 Cliente por 3 anos, Corretora de seguros, 33 anos
	Cliente 2 Cliente por 2 anos, Administradora, 30 anos
	Cliente 3 Cliente por 2 anos, Publicitária, 25 anos
	Cliente 4 Cliente por 3 anos, Fotógrafa, 28 anos
	Cliente 5 Cliente por 3 anos, Jornalista e Designer, 28 anos

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Como instrumento de coleta de dados foi utilizado um roteiro semi-estruturado com questões abertas versando sobre o processo de co-criação.

As categorias analíticas utilizadas foram elaboradas à luz do referencial teórico abordado nas seções anteriores e dos objetivos do estudo, e serviram de base para formulação do protocolo de roteiro de entrevistas semi-estruturado e entrevistas em profundidade. São mostradas de forma resumida no Quadro 3.

Quadro 3: Categorias de Análise

Categorias	Descrição	Autores
Pressupostos Gerais	Visão que incentive e permita entrega de experiências de consumo personalizada a cada cliente.	Prahalad e Ramaswamy (2004)
Facilitadores	Consumidor deve receber devida consideração na formação estratégica, porque são os consumidores que experimentam os benefícios essenciais para o sucesso da empresa.	Priem (2007)
Dificuldades e Obstáculos	Por um lado à empresa deve fornecer acesso às informações e investir em tecnologia, já esses consumidores devem ter bem claro que a co-criação é uma via de mão dupla. Os riscos não podem ser apenas de um lado, são dos consumidores e das empresas.	Prahalad e Ramaswamy (2004)
Vantagens e Benefícios	A interação entre a empresa e o consumidor está se tornando um local valioso de criação de valor, é necessário oferecer opções que sejam percebidas pelo consumidor como melhor do que aquelas oferecidas pela concorrência.	Prahalad e Ramaswamy (2004)

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

As entrevistas em profundidade foram gravadas, com permissão das entrevistas, e transcritas, totalizando 3 páginas em documento no Programa Word, espaçamento simples, fonte Times New Woman, tamanho 12. Após estes procedimentos, realizou-se o tratamento e a interpretação dos dados, utilizando-se análise de conteúdo como estratégia de análise de dados, classificando-se palavras, frases ou até mesmo parágrafos em categorias de conteúdo (ROESCH, 1999).

A Oi Gracia

Criada em 2010 em Porto Alegre, no Rio Grande do Sul, a Oi Gracia é fruto do encontro da designer de moda Fernanda Casa Nova e da publicitária Priscila Zanetti. A predileção de ambas pelas cores vibrantes, estampas ricas e inspiradas na latinidade é o que mantém a dupla em constante movimento e a marca em destaque no cenário local de moda. Com modelos quase exclusivos de vestidos, que é o *core business* da marca, eles são alegres, retrôs e femininos, e são produzidos para qualquer tamanho, atendendo também encomendas sob medida.

A marca foi batizada com esse nome em homenagem a um dos bairros mais empolgantes de Barcelona, e aproxima a cidade catalã de outros lugares que são referência cultural, como Buenos Aires, Rio de Janeiro e a Cidade Baixa, bairro boêmio da capital gaúcha, onde é sede da empresa, loja e atelier.

A vontade de co-criar da Oi Gracia, surgiu de forma espontânea, justificada com a intenção de ficar sempre em contato com as suas clientes. O projeto começou com o convite para dez consumidoras com a proposta de um encontro diferente, uma manhã de inspirações criativas. As convidadas assistiram e participaram de bate-papos com três profissionais da área de criatividade e inovação. Após os bate-papos, sobre estilo, moda de rua, fotografia e escrita criativa, as convidadas criaram painéis de estado emocional com colagens e referências de tudo que cada uma delas ama, gosta e deseja, em termos de cultura, literatura, arte, cinema e moda. Foram utilizados materiais como revistas de moda, fotografias, imagens, tesoura, papel e cola, para criação desses painéis, cheio de ideias que serviram de inspiração para a coleção da Primavera/Verão de 2014 e para o projeto estudado. O resultado final da experiência foram dez vestidos inspirados em cada uma dessas participantes, e que inclusive levou o nome das mesmas no modelo, para serem comercializados na loja.

6 RESULTADOS

Para possibilitar um maior conhecimento acerca do termo co-criação e o caso da empresa Oi Gracia, foi realizado um questionamento de abertura sobre o assunto em que as entrevistadas foram indagadas sobre seu entendimento sobre a co-criação. De maneira geral houve algumas palavras-chaves que foram apontadas pelos entrevistados: valor, oportunidade, engajamento, novidade, proximidade. Essas palavras refletem parte do que Priem (2007) expõe quando fala que os consumidores são árbitros de valor.

A Gestora 2 fala com bastante entusiasmo sobre a oportunidade de co-criar, sendo o vestido o principal produto da marca e pontua sobre uma fase difícil para ter novas ideias e inspirações, como sempre tiveram um contato muito próximo do cliente, utilizaram esse mecanismo para ouvir ainda mais o que se passava do outro lado como uma alternativa para a diferenciação e criação de valor, corroborando com Prahalad e Ramaswamy (2004) sobre a interação entre a empresa e o consumidor que está se tornando um local valioso de criação de valor e de extração de valor.

O convite para essas consumidoras foi feito pelas próprias gestoras, sendo cartinhas escritas a mão, com uma breve explicação do que seria o projeto intitulado “Um Vestido para chamar de Seu”, e a criação de um grupo de interação no *Facebook* para as convidadas saberem quais eram as outras participantes e receber informações de forma geral sobre o projeto.

O público-alvo para a co-criação de acordo com o foco da empresa e como pode-se notar com perfil dos entrevistados e da própria marca, é a geração mais jovem, também chamada de geração Y. A gestora 1 explica que o processo de escolha das participantes ocorreu com aquelas que fossem consumidoras que conhecessem a Oi Gracia por interesse próprio sem vínculo de amizade com as proprietárias da marca, que acompanhassem as coleções “que tivessem uma certa frequência na loja” e por último que tivessem o perfil da marca. A gestora 2 explica que “as pessoas mais jovens têm mais facilidade de entender as novidades, e possuem compreensão para aceitar essas trocas de ideias. No entanto, mesmo sendo a geração mais jovem a mais propensa à práticas de co-criação, outros públicos também são potenciais. Com o avanço e a disseminação das tecnologias de informação e comunicação, todas as pessoas que estão “conectadas” no mundo virtual estão suscetíveis a participar desse espaço de certa forma colaborativo.

As opiniões dos entrevistados demonstraram que o cenário e a participação no processo foram positivos para ambos os lados. De acordo com Prahalad e Ramaswamy (2004), que

propõem a criação de blocos de interação de diálogo acesso, risco-benefício e transparência (DART) entre os clientes e as empresas.

Notou-se que a Oi Gracia conseguiu criar esses blocos de interação com os clientes. Conforme o relato da cliente 4 “Foi uma experiência bem lúdica e encantadora”. Houve diálogo, transparência, acesso e Risco-benefício. Quando às clientes foram questionadas sobre se sentirem responsáveis e/ou parte do projeto, todas, sem exceção responderam que sim. A cliente 5 comenta que “ver o quadro de estado emocional se transformar em um produto traz esse sentimento de que esse vestido é um pouco meu”.

Quando questionados acerca dos riscos e obstáculos atrelados a prática de co-criação, as entrevistadas apontaram principalmente os aspectos subjetivos. Do lado da empresa notou-se que não houve dificuldade de elaborar e executar o projeto e sim na sua conclusão. Desde o início as gestoras tinham clareza de como seria a organização e o que se buscava no projeto. A maior dificuldade encontrada foi na conclusão do projeto, quando foi necessário retirar do papel o que as clientes haviam criado no quadro de estado emocional, conforme Gestora 1, alguns quadros eram muito subjetivos e outros tinham pouca cor. Para a Gestora 2, a maior dificuldade foi transformar os quadros das participantes que mais tinham compatibilidade com a marca para fazer um vestido ou um estampa com um olhar diferente do que é usual da Oi Gracia. Tais pontos reforçam Payne, Storbacka e Frow (2008), onde o valor dos clientes deve ser visto como um processo dinâmico, interativo e muitas vezes inconsciente, pois tem como base a experiência vivenciada pelo cliente com os produtos e serviços da empresa.

Para as clientes que foram escolhidas para fazer parte do projeto, não foi encontrada nenhuma dificuldade em participar justamente porque a empresa criou um clima de total interação com elas. Cliente 1 conta que “No dia teve todo um momento de aproximação das convidadas com as ideias da marca, e pequenas falas temáticas para despertarem nossa criatividade e direcionar o tema do encontro. Por fim, a montagem dos cartazes foi feita em mesas grandes, com as participantes em círculos o que proporcionou interações bem legais”.

Quanto aos benefícios do projeto, ambas as gestoras apontaram que foi uma experiência que teve retorno muito positivo pra marca e para as clientes. Na visão da gestora 1, o grande benefício foi mostrar pras clientes que participarem do processo de co-criação e para as clientes em geral o quanto elas são importantes pra marca, pois a criação de um vestido com o nome delas gerou um sentimento de orgulho para essas clientes. A mesma gestora enfatiza quando fala que “elas se sentiram parte, contando pras as amigas delas que aquele vestido ela ajudou a fazer”.

A gestora 1 e 2 concordam que houve um estreitamento de relação dos clientes com a marca. Logo após o projeto houveram mudanças significativas, como mais frequência das clientes nas lojas, e maior procura por vestidos sob medida. E ao longo prazo, houve o sentimento de marca que passou a ser mais conhecida no circuito da referência de moda local.

Para a gestora 2, além desses benefícios de proximidade com as clientes, em termos de resultado, foi sem dúvida a coleção que mais trouxe vendas para a empresa comparado a coleções anteriores. Geralmente as tiragens de uma coleção para outra aumentam (margem não divulgada pela empresa), porém a necessidade de reposição dessa coleção foi maior do que as anteriores.

Para as consumidoras podemos perceber que todas se sentiram parte do projeto. A cliente 3 essa experiência selou a identidade com a marca, ela comenta que “Cada vez mais tenho o sentimento de 'estar em casa' com a Oi Gracia”. E para a cliente 4 gerou um sentimento um pouco diferente das outras, porém não contrário. Ela comenta que o processo de co-criação foi um adicional no sentimento de proximidade “sempre me senti representada pelas peças e me identificava com a marca. A coleção foi só mais uma forma de mostrar reconhecimento àquelas que apoiam a marca”. Ambos relatos corroboram com Prahalad e Ramaswamy (2004) que colocam a qualidade de interação entre consumidor e a empresa como a oportunidade das empresas de gerar vantagem competitiva, já para os clientes a qualidade dessas interações geram ambientes personalizados.

A questão sobre fazer novamente um projeto como esse para a Oi Gracia, foi respondida de forma muito clara, após “Um vestido para chamar de seu”, a marca realizou outro projeto nos mesmos moldes do anterior, porém para uma coleção especial de verão 2015 com as mães e os filhos, sendo um dos objetivos fazer vestidos sob medida também para as filhas dessas clientes, intitulado “Oi Gracinha” promovida em parceria com um espaço de arte e atelier infantil, localizado em Porto Alegre, e onde são desenvolvidas atividades recreativas de arte, de circo, de música e de dança. Esse projeto envolveu atividades mais lúdicas do que o anterior, porque envolvia as crianças. Mães e filhos puderam juntar aquilo que gostavam e transformar em moda através de um croqui em tamanho real que foi utilizado pela marca como referência para criação de alguns vestidos dessa coleção. O resultado foi satisfatório, porém não houve a mesma repercussão do anterior, justificando-se por as peças feitas para as crianças serem sob medida não havia visualização delas, e também esse não ser o público específico da Oi Gracia, mesmo com a escolha de consumidoras mais engajadas com moda, o público alvo é um público mais jovem e sem filhos.

Após essas duas experiências, a empresa acredita que outras empresas também podem se beneficiar e é uma forma nova de consumir. Não há planos de no momento e em próximas coleções utilizar-se de co-criação, pois acredita que esse tipo de experiência não pode se tornar exaustivo pro cliente, porém pensa em executar um novo projeto, onde serão promovidos encontros esporádicos com suas consumidoras para saber os sentimentos das mesmas, como uma forma de não seguir tendências de moda do mercado mundial e fazer o que suas clientes gostariam de vestir.

Todas as clientes, 1, 2, 3, 4 e 5, informam que participariam de mais processos de co-criação com outras marcas, porém todas comentam que não seria com qualquer empresa, mas alguma com que elas fossem clientes e tivessem o sentimento de proximidade com a marca. Inclusive a cliente 5 expressa “não faria para qualquer empresa. A relação com o cliente é muito importante para conseguir os participantes”. E a cliente 4 complementa “seria preciso avaliar se essa relação é genuína ou apenas uma estratégia”. De acordo com Dong, Evan e Zou (2008), que expõem que os consumidores estão engajados na co-criação de valor e incentivá-los é de extrema importância para obter vantagem perante aos concorrentes.

De forma geral, para a Oi Gracia e para quem participou do projeto, a experiência foi muito positiva e proporcionou para ambos o desafio de conversarem para obter um resultado em comum e principalmente significativo. Os entrevistados destacaram a importância de serem ouvidas e de ver um vestido criado pra elas por elas.

O quadro 4 apresenta um resumo dos principais resultados alocados nas respectivas categorias de análise.

Quadro 4: Categorias de Análise

Categorias	Resultados
Pressupostos Gerais	Necessidade de novas ideias, estar ainda mais próxima dos clientes, criar algo especial.
Facilitadores	Clima de colaboração, confiança, interesse, transparência, estímulos para criatividade, perfil dos participantes.
Dificuldades e Obstáculos	Concluir o projeto, transformar alguns quadros de estado emocional muito subjetivos em vestidos para todas as suas consumidoras.
Vantagens e Benefícios	Aumento significativo das vendas da coleção feita pela co-criação, novas clientes por indicação da vivência das participates, proximidade ainda maior com as clientes atuais, e valor criado entre marca e consumidoras.

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente, pode-se perceber uma mudança significativa de conceitos de consumo e modos de vida que traduzem preocupações econômicas, comportamentais e sociais em consonância com os avanços tecnológicos, e o resultado tem sido uma reformulação dos padrões de produção e consumo, antes centrados somente no que a empresa tinha a oferecer. Inserido neste contexto, este estudo buscou explorar o conceito de co-criação, numa empresa local, uma vez que esse tema ainda é pouco divulgado no contexto brasileiro.

Buscou-se conhecer o conceito manifestado pelos atores envolvidos a fim de encontrar aspectos chaves da co-criação sob a ótica dos mesmos. Dessa forma os resultados demonstraram que, na percepção dos envolvidos, a mudança do padrão de consumo, a necessidade de criação de valor e proximidade entre marca e cliente são aspectos que permeiam as discussões acerca do consumo, corroborando com Prahalad e Ramaswamy (2004) no pressuposto de que a visão é de interação, onde cliente e empresa se relacionam dentro do mercado, local que ocorre a criação de valor.

Este estudo também revelou importantes resultados no que tange aos benefícios associados ao processo de co-criação, para a Oi Gracia, ouvir seus clientes sempre foi um objetivo claro da marca, porém com a realização da co-criação conseguiram entender melhor o que de fato esses clientes gostariam de vestir, a fim de criar algo específico e significativo para esses consumidores e, além disso, expandir essas peças para aqueles que não participaram do processo e ainda gerar valor para todos.

Nessa mesma linha, não houve dificuldade de elaborar e executar o projeto somente sua conclusão, pois pode-se perceber que desde o início as gestoras tinham clareza de como seria a organização e o que se buscava no projeto. A maior dificuldade encontrada foi na conclusão do projeto, quando foi necessário retirar do papel e interpretar o que as clientes haviam criado no quadro de estado emocional. Quanto às consumidoras convidadas para participar do projeto pode-se perceber que todas tinham um carinho especial pela marca e estavam dispostas a participar, sentimentos além do clima convidativo que a empresa criou para a realização da co-criação.

Ficou claro para as gestoras entrevistadas e também para os clientes, que não se trata de propagar a co-criação como uma nova forma em substituição aos modelos atuais, mas, sim como uma alternativa viável para interações entre empresas e consumidores, podendo gerar um elo ainda maior entre eles. Para Dong, Evan e Zou (2008), os consumidores estão engajados na

co-criação de valor e incentivá-los é um passo importante para as empresas alcançarem vantagens em relação aos seus competidores.

O processo de co-criação de valor se tornou uma vantagem competitiva para marca, porque através da experiência das consumidoras puderam também explorar de forma positiva o que a empresa poderia oferecer para elas, e a empresa de poder responder adequadamente essa necessidade, não seguindo apenas as tendências de moda do mercado mundial, porém fazendo vestidos que suas clientes gostaram de vestir.

Por fim, este estudo alcançou os objetivos propostos, ao avançar no entendimento sobre a co-criação de valor de uma empresa local. Contudo, esse estudo possui limitações, como o fato de restringir-se à percepção somente dos autores aqui pesquisados, e também não em sua totalidade, pois foi possível realizar entrevistas apenas com cinco participantes do processo. Sugere-se estudos futuros que busquem compreender benefícios e dificuldades, e o papel da co-criação em mais empresas de diferentes seguimentos, bem como associar procedimentos quantitativos que busquem conhecer a propensão e retorno de processos de co-criação na corporação.

REFERÊNCIAS

BALESTRIN, A., VERSCHOORE. J. **Redes de cooperação empresarial**. Estratégias de gestão na nova economia. Porto Alegre: Bookman, 2008.

BOTSMAN, R., ROGERGS. R. **O que é meu é seu**. Como o consumo colaborativo vai mudar o mundo. Porto Alegre: Bookman, 2011.

BOWMAN, C.; AMBROSINI, V. **Value creation versus value capture: towards a coherent definition of value strategy**. British Journal of Management, v. 11, 1-15, 2000.

BRASIL, V. S.; SANTOS, C.R.; DIETRICH, J.F. **Co-criação de Valor: Proposição de uma Estrutura de Análise dos Elementos**. IV Encontro de Marketing da ANPAD. Florianópolis, 23 a 25 de maio, 2010.

DONG, B., EVANS, K.R., ZOU, S. **The effects of consumer participation in co-created service recovery**. Journal of the Academic of Marketing Science, v. 36, p. 123-137, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

HATCH, M. J; SCHULTZ. **Toward a Theory of Brand Co-Creation with Implications for Brand Governance**. Journal of Brand Management, v 17, p. 590-604, 2010.

Oi Gracia. Site oficial disponível em: <<http://www.oigracia.com>> Acesso em: março 2015.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.

KRISTENSSON, P.; MATTHING, J.; JOHANSSON, N. **Key strategies for the successful involvement of customers in the co-creation of new technology-based services**. International Journal of Service Industry Management. v, 19, number 4, 2008.

PAYNE, A. F.; STORBACKA, K.; FROW, P. **Managing the co-creation of value**. Journal of the Academic Marketing Science. V, 36, p. 83-96, 2008.

PRAHALAD, C.K.; RAMASWAMY, V. **Co-creation experiences: The next practice is value creation**. Journal of Interactive Marketing, volume 18, number 3, 2004.

_____. **Co-creating unique value with customers**. Emerald Group Publishing Limited, volume 32, number 3, 2004.

PRIEM, R.L. **A consumer perspective on value creation**. Academy of Management Review, v.32, n.1, 2007.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, Silvia. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: Guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RONDANI, B.; CHESBROUGH, H. **Inovação aberta: um modelo a ser explorado no Brasil**. Artigo publicado na Revista DOM. páginas 52 a 59. Número 11, abril de 2010,

VARGO, S.L.; LUSCH, R.F. **Evolving to a new dominant logic for marketing**. Journal of Marketing. V, 68, number 1, pp 1-17. 2004.

APÊNDICE A – ENTREVISTA COM AS GESTORAS DA EMPRESA OI GRACIA

Dados de Identificação

Nome:

Cargo ocupado na empresa:

1. Qual sua opinião sobre co-criação?
2. Como surgiu a vontade de co-criar?
3. Como a co-criação se aplicou na empresa?
4. De que forma iniciou o projeto de co-criação na empresa?
5. Qual a principal motivação para realizar o projeto?

6. Como foi a escolha desses consumidores?
7. Após o convite para o projeto sentiu alguma resistência das convidadas para participar?
8. Quais os principais benefícios do projeto?
9. Quais as principais dificuldades do projeto?
10. E como foi a recepção das participantes na visão da empresa?
11. Depois da experiência de co-criação a relação com os consumidores mudou de forma positiva ou negativa? Ou não houveram mudanças significativas?
12. Como a empresa mensurou o retorno/ganho do projeto?
13. Faria novamente um processo como esse?
14. De forma geral a experiência foi positiva?
15. Acredita que processos de co-criação poderiam gerar vantagem competitiva também para outras empresas?

APÊNDICE B – ENTREVISTA COM AS CLIENTES PARTICIPANTES DO PROCESSO DE CO-CRIAÇÃO

Dados de Identificação

Nome:

Profissão:

Idade:

1. Quanto tempo é cliente da Oi Gracia?
2. Como é a experiência de comprar na Oi Gracia?
3. Você recomenda a Oi Gracia para seus amigos?
4. Como foi feito o convite para participar do projeto um Vestido para chamar de seu?
5. Como foi a experiência de participar do projeto um Vestido para chamar de seu? (Troca de experiência)
6. Qual a sensação/importância de ver um produto criado por você?
7. Você se sentiu responsável/parte do projeto?
8. Houve mais proximidade com a marca? Identidade?
9. De forma geral a experiência foi positiva?
10. Participaria novamente com a mesma empresa e/ou com outras?

OS FATORES DETERMINANTES NA OPÇÃO DE COMPRA DO ALGODÃO EM PLUMA DIRETAMENTE DO PRODUTOR

Vanessa Pierozan

RESUMO

O seguinte artigo tem por finalidade identificar quais os fatores apresentam maior importância na decisão da compra do algodão em pluma. Busca-se chegar a este resultado através de pesquisa de análise conjunta, a ser aplicada a importadores desta *commodity*, clientes da empresa SLC Agrícola S.A, antecedida por pesquisa qualitativa com entrevistas em profundidade aplicada a profissionais do ramo. Considerando que o produto fruto da análise é uma *commodity* e, através deste conceito, não apresentaria diferencial, a pesquisa pretende identificar se outros fatores pertencentes ao processo de compra e venda de algodão, como questões logísticas, possuem relação com a decisão de compra. O estudo pretende auxiliar os produtores da pluma no entendimento quanto às vantagens que podem ser proporcionadas a seus clientes, tornando-os assim mais competitivos a nível internacional.

Palavras-chave: Atributos de compra. Algodão. Logística. Preço. Qualidade.

1 INTRODUÇÃO

O estudo em questão almeja identificar quais os fatores apresentam maior importância no momento da decisão de compra do cliente da *commodity* algodão em pluma. Para tanto, será efetuada uma pesquisa de análise conjunta entre os clientes da empresa SLC Agrícola S.A. O intuito de tal pesquisa remeterá à proposta de que certas vantagens teriam sido oferecidas aos clientes através da alteração da forma de vendas das *commodities* na exportação, por esta empresa, da forma de venda e entrega *Free on Board* (FOB) para *Cost and Freight* (CFR) ou *Cost, Insurance and Freight* (CIF).

Sendo assim, tem-se como objetivo geral determinar quais os atributos de compra que geram maior impacto nas empresas compradoras de algodão, na decisão da compra. Para atingir tal objetivo, de forma específica, serão identificadas quais as ações de logística agregam mais

valor para o cliente, qual a importância dos fatores preço e qualidade no momento da decisão de compra e avaliar se a alteração da forma de venda e entrega de FOB para CFR ou CIF agrega valor ao produto, sob o ponto de vista dos clientes.

Historicamente, as *commodities* são comercializadas através das grandes *tradings* mundiais, sempre exportadas pelo Incoterm FOB, no qual o produtor e exportador entrega o produto para a *trading* no local de embarque da mercadoria e, a partir deste ponto, a *trading* encaminha o produto para os consumidores finais (empresas de fiações, principalmente). Com a alteração na forma de venda, o produtor elimina a *trading* do negócio e passa a exportar seu produto diretamente para o consumidor final, assumindo o custo do frete internacional.

Com esta alteração na comercialização, muitos fatores logísticos alteram e, a entrega, sob o ponto de vista do exportador, possui muito mais valor agregado. O exportador passa a dar uma assistência muito maior à venda, a qual não era necessária nos negócios com as *tradings*.

Para que estas operações possam manter seu sucesso, é importante mensurar quais ações geram maior impacto ao cliente em sua decisão de compra, para que o produtor possa se preparar melhor para estas entregas e na prestação dos serviços que, sob o ponto de vista do cliente, agregam maior valor ao produto.

2 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A SLC Agrícola S.A. é uma empresa do ramo de *commodities* agrícolas, produtora, principalmente, de milho, soja, e algodão. Por ter sido a primeira empresa do setor a ter ações negociadas em Bolsa de Valores em todo o mundo, a SLC tornou-se uma referência no seu segmento. Porém, diversos outros fatores dão à empresa posição de destaque no ramo agrícola, já consagrada entre as maiores produtoras de *commodities* agrícolas do mundo e uma das maiores proprietárias de terras do Brasil. A alta tecnologia aplicada ao campo, gerando altíssimos níveis de produtividade (destacados, em algumas culturas, a níveis mundiais) e o cuidado rigoroso com o seu produto final, tornaram a SLC reconhecida em seu ramo.

A empresa gaúcha, que conta com dezesseis fazendas espalhadas pela região do cerrado brasileiro, também buscou destaque em sua forma de comercialização e entrega de seus produtos na exportação. Historicamente, as *commodities* são negociadas através de grandes *tradings* mundiais, sendo elas adquiridas dos produtores e revendidas para empresas beneficiadoras em todo o mundo. Contudo, em 2010, a SLC deu início a um tímido teste de

exportações diretas de algodão a clientes finais na Ásia (sem a intervenção das *tradings*). Nesta forma de comercialização, as exportações deixam de ser FOB (*Free on Board*) e passam a ser regidas pelo Incoterm CFR (*Cost and Freight*) ou CIF (*Cost, Insurance and Freight*). Além de incidir na venda os custos sobre frete e seguro internacional, a principal mudança para a empresa é o fato de eliminar o intermediário das negociações (no caso específico, as *tradings*).

Neste modal de venda, os custos extras de logística são rapidamente absorvidos pelo percentual de ágio no preço que é alcançado na negociação. Por outro lado, o cuidado que a empresa precisa tomar tanto na comercialização como na entrega do produto (e todos os serviços agregados a esta entrega), devem ser muito maiores. Com este modal, a SLC Agrícola é vista diretamente pelos consumidores da *commodity*, e precisa mostrar que seu produto e serviço são melhores que das *tradings*, para incentivar a compra através deste canal.

As vendas da pluma neste modal foram crescendo e, atualmente, são a “menina dos olhos” da empresa. O algodão, apesar de ser uma *commodity*, possui características de qualidade muito específicas, as quais são amplamente exploradas pela empresa no momento da venda, entregando ao cliente o produto na qualidade específica solicitada por ele (o que nem sempre ocorria nas entregas através das *tradings*). Outros fatores, como cadência na entrega, também são de suma importância. Por possuir armazéns em todas suas unidades e produzir a cultura em grande escala – a SLC Agrícola é o maior exportador de algodão do Brasil – a empresa pode efetuar entregas menores a cada cliente, de acordo com a necessidade fabril de cada um, porém com a periodicidade necessária para que sua produção não pare.

Vindo ao encontro dos fatores mencionados, as exportações neste modal não param de crescer. De um teste tímido para uma representatividade de mais de 40% na produção total de algodão na empresa, as exportações diretas da *commodity* recebem a cada ano maiores investimentos da empresa, para que sua curva de crescimento continue sendo ascendente.

Gráfico 1 – Evolução das Exportações Diretas



Fonte: arquivos SLC (2014).

Contudo, o grande questionamento que frequentemente é erguido refere-se aos atributos de compra que, de fato, fazem com que o cliente opte por comprar o algodão diretamente da SLC e não das *tradings*, como da forma tradicional. Dada a importância dessas operações para a empresa, bem como os fatores essenciais para o sucesso das mesmas, será tratado como tema da presente pesquisa os atributos de compra que regem a decisão do cliente pela aquisição do algodão em pluma diretamente da SLC Agrícola S.A.

Considerando o grande crescimento das vendas neste modal de comercialização e entrega, cabe avaliar qual o impacto que a forma de entrega gera na decisão de compra do cliente e quais ferramentas de marketing utilizadas estão auxiliando para agregar valor à pluma, além de quais ações podem gerar impacto no cliente quanto a sua decisão de compra de algodão, considerando que este produto é uma *commodity*.

Portanto, como questão principal da presente pesquisa, cabe avaliar: “Quais os atributos de compra geram maior impacto na decisão de compra do algodão em pluma nas empresas de fiação do mercado asiático?”.

3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

O trabalho em questão pretende analisar as vantagens que o produtor de algodão gera ao exportar seu produto diretamente ao consumidor final, eliminando as grandes *tradings* da cadeia, agregando assim valor ao produto e tendo retorno destas vantagens. Ao identificar os possíveis atributos de compra apreciados pelo cliente, será possível identificar se as vantagens

fornecidas com a alteração do processo de venda do algodão adotado pela SLC Agrícola S.A. geram impacto na decisão de compra do cliente. Portanto, pode-se avaliar em quais pontos o novo modal de comercialização pode auxiliar a SLC Agrícola e aumentar sua participação no mercado externo e agregar valor a seus produtos, mesmo sendo estes *commodities* agrícolas.

Após o resultado desta pesquisa, de forma mais ampla, ainda será possível gerar informações para os fornecedores brasileiros de *commodities* agrícolas, no intuito destes tornarem seus produtos mais competitivos mundialmente. A própria avaliação de quais pontos são de maior relevância para o comprador da *commodity* algodão, já será de grande auxílio para os produtores do ramo.

Considerando que o Brasil está entre os maiores produtores mundiais desta *commodity* e que há poucos estudos sobre este assunto, a pesquisa a ser efetuada tende a contribuir com suas informações não só para a SLC Agrícola S.A., mas também para o mercado nacional de *commodities* agrícolas como um todo.

4 OBJETIVOS

De acordo com Oliveira (2007), objetivo é o alvo ou ponto que se pretende alcançar. Para que a pesquisa possa seguir por uma constância durante sua execução, certos objetivos serão traçados. Estes se dividem em objetivo geral e objetivos específicos, conforme segue abaixo:

4.1 Objetivo Geral

Como objetivo geral para a realização da pesquisa em questão, apresenta-se:

- Determinar quais os fatores geram maior impacto nas empresas compradoras de algodão, na decisão da compra.

4.2 Objetivo Específico

Como objetivos específicos, são propostos:

- Identificar quais as ações de logística agregam mais valor para o cliente;

- Identificar qual a importância dos fatores preço e qualidade no momento da decisão de compra;
- Avaliar se a alteração da forma de venda e entrega de FOB para CFR ou CIF agrega valor ao produto, sob o ponto de vista dos clientes.

5 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Mesmo possuindo todos os aspectos positivos que uma empresa do ramo necessita, números expressivos de venda não serão alcançados caso não haja o marketing adequado do produto ou serviço. Os autores Kotler e Keller (2012) afirmam que o avanço dos programas de marketing das empresas devem ser baseados na inovação de produtos, sempre atentos às necessidades dos clientes, e na busca de novas vantagens.

Em contraponto, nem sempre a necessidade do consumidor exige uma inovação de produto. Há vários pontos que devem ser observados para atingir a satisfação.

O conceito de marketing exige que a satisfação do cliente, mais que a maximização dos lucros, seja a meta de uma organização. Em outros termos, a organização deve estar voltada para o cliente, buscando entender as necessidades dele e sua satisfação rápida e eficaz, de maneira que seja benéfica tanto para o consumidor como para a empresa. Isso significa dizer que toda organização de pesquisa deve tentar obter informações sobre as necessidades dos consumidores e reunir as inteligências de marketing de forma a ajudar a empresa a satisfazer a tais necessidades eficazmente.” (AAKER e KUMAR, 2007, p.25).

Com isto em vista, é necessário também que sejam selecionados canais que propiciem valor, oferecendo produtos quando, onde e como os clientes querem comprá-los (CHURCHILL e PETER, 2003). “Os profissionais de marketing devem decidir quais recursos projetar [...], estipular preços, onde vender bens ou oferecer serviços e quanto gastar com propaganda, vendas, internet e marketing digital.” (KOTLER e KELLER, 2012, p. 3).

Obviamente, dependendo das características do produto, alguns pontos devem merecer mais atenção que outros. De acordo com Churchill e Peter (2003), um produto de alta qualidade, que seja adaptado às necessidades específicas do comprador, tende a ser associado com alto valor. Contudo, os autores também ressaltam que a disponibilidade é especialmente importante

para a tomada de decisões, assim como os tipos de canais pelos quais um produto é oferecido também podem influenciar a percepção dos consumidores sobre a imagem do produto. As empresas devem selecionar canais com características que combinem com seus produtos e com o tipo de consumidores que elas procuram atender.

Tratando-se de produtos consumidos em grandes quantidades, deve-se preocupar também com o quão prontamente um produto estará disponível ao mercado. A armazenagem costuma agregar valor ao produto. (BALLOU, 2006).

O consumidor escolhe entre diferentes ofertas considerando qual parece proporcionar o maior valor. O *valor*, que é um conceito central do marketing, é a relação entre a somatória dos benefícios tangíveis e intangíveis proporcionados pelo produto e a somatória dos custos financeiros e emocionais envolvidos na aquisição desse produto. Do ponto de vista primário, o valor pode ser considerado como uma combinação de qualidade, serviço e preço (qsp), denominada *tríade do valor para o cliente*. As percepções de valor aumentam com a qualidade do serviço, mas diminuem com o preço. (KOTLER e KELLER, 2012, p. 9).

Para complementar estas teorias, cabe considerar os elementos do composto de marketing – produto, preço, praça e promoção. “O preço é importante para suprimentos e matérias-primas, áreas em que substitutos costumam estar facilmente disponíveis”. (CHURCHILL e PETER, 2003). Já a distribuição, quando oferece os níveis apropriados de serviço para satisfazer as necessidades dos clientes, pode levar diretamente ao aumento das vendas, da participação no mercado e, finalmente, ao aumento da contribuição para o lucro e do crescimento, de acordo com Ballou (2006).

Além disso, há estímulos essenciais para a decisão de compra do consumidor, os quais estão diretamente ligados aos atributos de cada produto. Os atributos de compra são fatores chave para a decisão da compra. A importância que cada atributo possui para cada cliente, varia conforme a percepção e as características de cada consumidor, e o peso dado para cada uma destas características irá influenciar no momento da compra.

Os consumidores consideram como critérios de avaliação um conjunto de atributos salientes e importantes, assim como um conjunto de atributos qualificadores e determinantes na avaliação de alternativas e no momento da decisão. Os atributos salientes são aqueles que os consumidores conseguem perceber como presentes em um determinado produto, serviço ou marca. Já os atributos importantes, mais do que os salientes, entram de forma significativa no processo de decisão de compra. (...) Há

outras situações, todavia, que atributos salientes podem também ser considerados importantes. (SOLOMON, 2002 e SHETH *et. al.*, 2001, *apud* LARENTIS, 2009).

A boa implantação dos elementos de marketing e a atuação dos mesmos com sinergia tende a atingir a satisfação do cliente. A ligação entre qualidade de produtos e serviços, satisfação de clientes e lucratividade da empresa geralmente está conectada. Kotler (2012, p. 138) diz que “níveis mais elevados de qualidade resultam em níveis mais elevados de satisfação de clientes, o que justifica preços mais altos e (frequentemente) propicia custos menores”.

De modo geral, a satisfação é o sentimento de prazer ou decepção que resulta 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. As avaliações dos clientes sobre o desempenho de um produto dependem de muitos fatores, sobretudo do tipo de relação de fidelidade que eles mantêm com a marca. É comum que os consumidores formem percepções favoráveis sobre um produto de uma marca a qual eles associam com sentimentos positivos. (KOTLER e KELLER, 2012, p. 134).

Algumas categorias de produtos exigem ações mais específicas de marketing, por não ser muito comum o investimento em publicidade, por exemplo. Pode-se citar nesta gama, produtos provenientes do mercado organizacional, que como lembrado por Kotler e Keller (2012), é formado por todas as organizações que produzem bens e serviços utilizados na produção de outros bens ou serviços, tendo como principais setores que o compõem o da agricultura, exploração florestal e outros do ramo.

Os produtos agropecuários são fornecidos por muitos produtores, que os repassam a intermediários que, por sua vez, fornecem serviços de estocagem, classificação, armazenagem, transporte e venda. Sua natureza perecível e sazonal requer práticas de marketing especiais, enquanto seu caráter de *commodity* resulta em relativamente pouca atividade promocional, com algumas exceções. (KOTLER e KELLER, 2012, p. 350).

Churchill e Peter (2003) tratam os intermediários como um ponto, por vezes, visto como custosos. Obviamente, comprador e vendedor devem estar dispostos a absorver este custo. Os autores lembram que eliminar os intermediários não elimina as funções realizadas por eles. No mercado das *commodities*, intermediários são utilizados na grande maioria dos casos. Contudo, esta realidade pode estar mudando, e neste ponto surgir uma possibilidade para diferenciação.

Quando o produto físico não pode ser facilmente diferenciado, a chave para o sucesso competitivo pode estar na adição de serviços valorizados e na melhoria da qualidade com que são prestados. [...] Os principais diferenciadores de serviços são facilidade de pedido, entrega, instalação, treinamento ao cliente, orientação ao cliente e manutenção e reparo. (KOTLER e KELLER, 2012, p. 353).

Ballou (2006) trata estes diferenciadores como “elementos de transação”, que seriam os fatos resultantes diretamente na entrega do produto ao cliente. Como exemplos destes elementos, pode-se citar a organização dos níveis de estoque, a seleção dos modais de transporte e o estabelecimento dos procedimentos de processamento dos pedidos. “Esses elementos, por sua vez, afetam o tempo de entrega, a acurácia do preenchimento do pedido, as condições da mercadoria na recepção e a disponibilidade em estoque.” (BALLOU, 2006, P. 78).

O Brasil é um dos grandes produtores mundiais de *commodities*. Em algumas culturas, o país destaca-se em quantidade, tecnologia e qualidade. Na pluma de algodão, por exemplo, na safra 2010 / 2011, o país ocupou o posto de quarto maior produtor e exportador mundial, de acordo com Neves e Pinto (2012). Além de estar entre os maiores produtores, o Brasil também apresenta a mais alta produtividade média, um pouco à frente da China e muito além dos EUA, segundo e terceiro colocados em termos de produção por área. No ano seguinte, os resultados foram ainda melhores:

O Brasil alcançou um recorde nas exportações de algodão em 2012. Foram embarcadas 1,05 milhão de toneladas da pluma, para diferentes destinos, principalmente a Ásia. [...] Mais do que um recorde, o volume produzido foi um aviso ao mundo de que o Brasil tem capacidade para ampliar significativamente sua produção e a oferta externa, desde que existam condições de mercado para isso. A exportação gerou US\$ 2,1 bilhões em divisas, também o maior resultado já alcançado. Em volume, o crescimento dos embarques chegou a 38,8%. O Brasil pulou de quarto para terceiro maior exportador mundial, superando a Austrália. E de sexto para quarto maior produtor, ultrapassando a mesma Austrália e o Paquistão. Na fase 2010/11 e no período 2011/12, além da evolução dos preços das *commodities* no mercado mundial, a retração dos estoques e a frustração de safra em países como China, Índia, Paquistão, Estados Unidos e Austrália elevaram a demanda da pluma brasileira. (REETZ, 2013, p. 46).

Na safra que encerrou sua comercialização na primeira metade de 2014, houve uma retração do mercado brasileiro desta cultura, devido à baixa de preços. Muitos produtores destinaram suas áreas a outros cultivos. Porém, para a safra que se iniciará em seguida, a perspectiva é novamente muito boa. Segundo análise realizada pelo Departamento de

Agricultura dos Estados Unidos (USDA), *apud* de Reetz (2013), a colheita dos Estados Unidos, que são o maior exportador mundial, que acontece no segundo semestre do ano, espelhará o atraso das semeaduras por causa do clima adverso, e também irá apresentar a retração da área. Em decorrência, o USDA estima crescimento de área em 21% na safra brasileira 2013/14. Aponta ainda que os Estados Unidos reduzirão em 37,4% a superfície cultivada. Como um todo, a produção mundial tende a cair em 3%, em torno de 657 mil toneladas. Contudo, sem alteração no mercado, pois o consumo da pluma deverá crescer 2%.

Infelizmente, nem todos os fatores estão a favor do produtor brasileiro. Se por um lado o setor é altamente desenvolvido tecnologicamente, atingindo ótimos níveis de produção e destacando-se por sua qualidade, há vários fatores (principalmente logísticos), que dão contra ao desenvolvimento do setor.

No caso do algodão, em que a maior parte da produção exportada tem origem nos estados do Centro-Oeste e no Oeste do estado da Bahia, a situação se complica ainda mais devido às longas distâncias. Entre Rondonópolis, no Mato Grosso, e o Porto de Santos, por exemplo, são mais de 1.400 quilômetros. É bom lembrar que tais distâncias encarecem não apenas a distribuição do algodão, mas também a própria produção, uma vez que parte dos insumos é importada pelos mesmos portos que escoam a produção, sobretudo fertilizantes, e outra parte é produzida nos grandes centros da região Sudeste. Assim, o estabelecimento de vias mais eficientes de escoamento de insumos e da produção agrícola é de fundamental importância para a manutenção da competitividade do agronegócio brasileiro no futuro próximo.

Além disso, as crescentes exportações têm exposto outros dois graves gargalos no país: a capacidade da infraestrutura portuária e o excesso de burocracia. Além de poucos, os portos existentes não estão estruturados para atender aos crescentes fluxos de mercadorias e demandam investimentos para a modernização. Isso, somando ao ineficiente processo burocrático de despacho aduaneiro e à baixa capacidade de escoamento, torna as exportações e importações lentas e custosas. (NEVES e PINTO, 2012, p. 38).

Para, de certa forma, auxiliar os produtores a amenizar os obstáculos mencionados na citação acima, cabe maximizar todos os processos que estão ao alcance do vendedor. Neste sentido, vem a importância da pesquisa de marketing, para identificar quais pontos podem ser mais explorados.

O propósito da pesquisa qualitativa é descobrir o que o consumidor tem em mente. É realizada para que se possa ter uma ideia de suas perspectivas, e ajuda o pesquisador a compreender o escopo e a complexidade das atividades e preocupações dos consumidores. Os dados qualitativos são coletados para se conhecer melhor aspectos

que não podem ser observados e medidos diretamente. Sentimentos, pensamentos, intenções e comportamentos passados são alguns exemplos de coisas que ó podem ser conhecidas por meio dos dados qualitativos. (AAKER e KUMAR, 2007, p. 206).

Para iniciar a pesquisa, é importante definir o grupo que será parte de tal análise. Deve-se iniciar definindo a população que, de acordo com Malhotra (2012), é a soma de todos os elementos que compartilham algum conjunto de características comuns, importantes para o problema de pesquisa de marketing.

Os parâmetros populacionais são tipicamente números, como a proporção de consumidores fiéis a determinada marca de dentifrício. Uma informação sobre os parâmetros populacionais pode ser obtida fazendo-se um censo ou extraindo-se uma amostra. Um censo envolve a enumeração completa dos elementos de uma população. Os parâmetros populacionais podem ser calculados diretamente após enumerado o censo. Já a amostra é um subgrupo de uma população, selecionado para participação no estudo. Utilizam-se aí características amostrais, chamadas estatísticas, para efetuar inferências sobre os parâmetros populacionais as inferências que ligam características amostrais e parâmetros populacionais são os processos de estimativa e os testes de hipóteses. [...] O planejamento de uma amostragem começa com a especificação da população-alvo, a coleção de elementos ou objetos que possuem a informação procurada pelo pesquisador e sobre as quais devem ser feitas inferências. [...] A definição da população-alvo envolve a tradução da definição do problema em uma afirmação precisa de quem deve e quem não deve ser incluído na amostra. (MALHOTRA, 2012, p. 301).

Muito importante ainda é definir qual será a forma de levantamento dos dados, ou como a pesquisa irá ser desenvolvida e apresentada. No caso de questionários, de acordo com Malhotra (2012), a aplicação é simples e as respostas são limitadas às alternativas mencionadas, tornando os dados obtidos confiáveis. Conforme o autor, pode-se ainda utilizar de algumas técnicas para classificar grupos, como a técnica de conglomerados, que explica, por exemplo, a identificar grupos homogêneos de compradores, facilitando a análise de cada grupo separadamente, auxiliando na compreensão de seu comportamento de compra.

O tipo de perguntas a formar o questionário é também de suma importância para o sucesso da pesquisa. As perguntas fechadas apresentam diversas vantagens:

Essas questões são mais fáceis de responder, tanto em entrevistas como em enquetes pelo correios; requerem menos esforços por parte do entrevistador; e tornam o trabalho de tabulação e análise mais fácil. Existe um potencial de erro menor quanto

a diferenças na maneira como as respostas são dadas e registradas. Normalmente, uma pergunta fechada leva menos tempo para ser respondidas do que uma questão aberta correspondente. (AAKER e KUMAR, 2007, p. 323).

Alguns métodos de pesquisa podem enriquecer a análise sobre o assunto definido, não apenas identificando pontos de interesse, mas também mensurando-os.

Através da Análise Conjunta de Atributos é possível gerar modelos para predição individual de preferências, pois é realizada uma análise de regressão sobre as preferências de cada respondente e, conseqüentemente, são obtidos escores de preferência para cada indivíduo. A maioria das outras técnicas multivariadas requerem uma simples medida de preferência e então desenvolvem um modelo comum para todos respondentes. A precisão de modelo, também pode ser apurada individualmente. Sem dúvida, esta é uma importante diferença em relação a maioria das outras técnicas multivariadas. (BITTENCOURT e FACHEL, 1999, p. 31).

Neste tipo de análise, de acordo com Malhotra (2012), não se determina apenas atributos, mas sim a importância relativa que o consumidor dá a cada um dos atributos de um produto.

No caso de aplicação da pesquisa no exterior, aspectos linguísticos são essenciais. O bom entendimento das questões irá determinar se os objetivos da pesquisa serão ou não alcançados.

Usa-se, frequentemente a tradução direta, em que um tradutor bilíngue traduz o questionário diretamente de uma língua básica para a língua do respondente. Todavia, se o tradutor não é fluente em ambas as línguas e não está familiarizado com ambas as culturas, a tradução direta de certas palavras e frases pode ser incorreta. Para evitar estes erros, sugeriram-se processos como a *retrotradução* e a tradução paralela. Na *retrotradução*, o questionário é traduzido da língua básica por uma pessoa cuja língua nativa é a língua para a qual o questionário está sendo traduzido. Esta versão é então traduzida de volta para a língua original por uma pessoa bilíngue cuja língua nativa é a original, ou básica. É possível então identificar os erros de tradução. (MALHOTRA, 2012, p. 617).

6 MÉTODO

O presente trabalho consiste em duas etapas de pesquisa, as quais irão se utilizar de metodologias distintas. A primeira delas se constitui de uma pesquisa aplicada, de método qualitativo, a ser classificada como exploratória, utilizando-se da metodologia de entrevistas em profundidade, via abordagem direta. A segunda etapa se constitui pelo método quantitativo, conclusiva, de estudo descritivo, baseada na técnica de análise conjunta (*Conjoint*) e utilizando-se de meio eletrônico, também com abordagem direta.

A pesquisa qualitativa teve o propósito de identificar os principais atributos de compra considerados em uma negociação de algodão em pluma. Nesta etapa foram realizadas treze entrevistas que seguiram um roteiro semiestruturado (Apêndice 1), focadas em analistas atuantes no mercado de algodão, sendo seis deles envolvidos em processo de venda e outros sete envolvidos em processos de compra deste produto. Algumas entrevistas foram realizadas via Skype, devido à distância geográfica entre entrevistado e entrevistador. Conforme a permissão dos respondentes, algumas entrevistas foram gravadas, a fim de revisar o material coletado após a atividade, podendo trazer maiores informações sobre o assunto tratado.

Após a realização destas 13 entrevistas, gerou-se uma lista com todos os atributos mencionados pelos entrevistados como relevantes no processo de decisão da compra do algodão em pluma, assim como descrições detalhadas sobre o processo de compra e as preferências deste mercado quando trata-se da compra desta *commodity*.

Esta lista foi organizada em ordem decrescente, de “mais citados” a “menos citados”, totalizando 33 citações. Devido a sua relação de proximidade ao processo, algumas citações foram compiladas em um só item, como, por exemplo:

- a) Qualidade, colheita mecanizada, separação de lotes, apresentação de HVI e homogeneidade dos lotes: todas estas citações referem-se à qualidade do produto.
- b) Confiabilidade, experiência anteriores, *know how* e procedência: todas estas citações referem-se ao nível de confiança que o comprador tem pelo vendedor.
- c) Disponibilidade, cadência de entrega, garantia de embarque, diversificação geográfica e volume: estas citações referem-se à disponibilidade do produto durante o ano todo.
- d) Pós-venda, relacionamento, flexibilidade, resolução de *claims*: estes itens referem-se ao serviço prestado após a venda, com exceção ao embarque do produto.

Após a compilação dos itens acima, restaram 18 citações listadas de forma decrescente. Destas, apenas seis possuíam número expressivo de citações. O restante foi mencionado poucas

vezes e por poucos entrevistados, sendo então descartados. Dentre estas, a citação “confiabilidade” foi descartada, pois entende-se que esta seria irrelevante para a pesquisa, considerando que todo o comprador necessita ter certo grau de confiança no vendedor (assim como o contrário também é verdadeiro) para concretizar o negócio. Desta forma, foram selecionadas as seguintes citações, as quais serão os atributos utilizados na pesquisa quantitativa:

- a) Qualidade;
- b) Apresentação de documentos;
- c) Período de embarque;
- d) Disponibilidade do produto;
- e) Preço.

Para cada atributo definido, foram relacionados dois ou três níveis. A definição dos níveis se deu através da percepção obtida durante as entrevistas exploratórias e com o auxílio da experiência comercial do Gerente de Vendas da empresa SLC Agrícola S.A.

Tabela 1 - Atributos e Níveis

ATRIBUTOS	NÍVEIS		
Qualidade	Fardos homogêneos		Fardos não homogêneos
Apresentação de Documentos	Até 7 dias após o embarque		20 dias após o embarque
Embarque	Conforme o período do contrato		30 dias além do período do contrato
Disponibilidade de Produto	Durante todo o ano		Durante 6 meses do ano
Preço	100 pontos acima do preço de mercado	Preço de mercado	75 pontos abaixo do preço de mercado

Fonte: o autor (2014).

Como a pesquisa quantitativa, apresentada através do método de análise conjunta, foi aplicada a estrangeiros, a mesma necessitou ser traduzida para o idioma inglês. Portanto, segue quadro com atributos e níveis em inglês:

Tabela 2 - Atributos e Níveis em Inglês

ATRIBUTOS	NÍVEIS		
Quality	Even running bales	Not even running bales	
Documents Presentation	Up to 7 days after shipment	20 days after shipment	
Shipment	As per contract`s period	30 days over contract`s period	
Product availability	All over the year	During 6 months of the year	
Price	100 pts premium over market price	At market price	75 pts discount over market price

Fonte: o autor (2014).

O resultado obtido com a pesquisa exploratória serviu como ponto de partida para a elaboração do material que utilizado na segunda etapa deste estudo, a etapa quantitativa.

Com os principais atributos de compra identificados nas entrevistas em profundidade, os dados foram compilados na pesquisa quantitativa, a qual pretendeu atestar as hipóteses erguidas na etapa anterior, além de determinar a importância de cada atributo para o comprador. Utilizando-se do método de análise comparativa, após a identificação dos principais atributos, com o auxílio do *software* estatístico SPSS, foi gerado o *plan card*, o qual gerou informações para a criação de em onze cartões (Apêndice 2). Estes cartões buscaram identificação com o produto e listaram os atributos nomeados.

Tabela 3 – Plan Card

Card ID	Documents			Product	
	Quality	Presentation	Shipment	Availability	Price
1	Even running bales	20 days after shipment	30 days over contract`s period	All over the year	100 pts premium over market price
2	Not even running bales	Up to 7 days after shipment	As per contract`s period	During 6 months of the year	100 pts premium over market price
3	Not even running bales	Up to 7 days after shipment	30 days over contract`s period	All over the year	75 pts discount over market price
4	Not even running bales	20 days after shipment	30 days over contract`s period	All over the year	100 pts premium over market price
5	Not even running bales	20 days after shipment	30 days over contract`s period	During 6 months of the year	100 pts premium over market price

6	Even running bales	20 days after shipment	As per contract`s period	During 6 months of the year	75 pts discount over market price
7	Even running bales	Up to 7 days after shipment	30 days over contract`s period	During 6 months of the year	At market price
8	Not even running bales	20 days after shipment	As per contract`s period	During 6 months of the year	75 pts discount over market price
9	Not even running bales	Up to 7 days after shipment	30 days over contract`s period	During 6 months of the year	At market price
10	Even running bales	Up to 7 days after shipment	As per contract`s period	All over the year	100 pts premmium over market price
11	Not even running bales	20 days after shipment	As per contract`s period	All over the year	At market price

Fonte: o autor (2015).

Os cartões foram acessados pelos entrevistados via *link* enviado por *e-mail*, no qual a pesquisa foi apresentada, e dispostos aleatoriamente na tela. Após visualização, cada entrevistado escolheu qual produto compraria como primeira opção, sendo que os cartões estariam representando o algodão em pluma com diferentes atributos. Em seguida, optou por aquele que seria sua segunda opção de compra e sucessivamente até chegar ao décimo primeiro cartão.

Junto aos cartões, ao acessar o *link*, o entrevistado também respondeu a algumas perguntas sobre sua empresa para, posteriormente, ser analisado o perfil da empresa e suas preferências na compra.

De acordo com Malhotra (2012), o modelo de análise conjunta pode ser representado pela seguinte fórmula:

$$U(X) = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^{k_i} a_{ij}x_{ij}$$

Onde:

$U(X)$ = utilidade global de uma alternativa

α_{ij} = contribuição de nível parcial ou utilidade associada ao j -ésimo nível ($j = 1, 2, \dots, k_i$) do i -ésimo atributo ($i = 1, 2, \dots, m$)

k_i = número de níveis do atributo i

m = número de atributos

$x_{ij} = 1$ se o j -ésimo nível do i -ésimo atributo estiver presente

= 0 em caso contrário

A pesquisa qualitativa foi aplicada a um grupo restrito de entrevistados, formado por alguns importadores do algodão em pluma, os quais adquirem o produto através do Incoterm CFR ou CIF, e profissionais da área de vendas e exportação desta *commodity*. Já para a etapa de análise comparativa, a população para a qual a pesquisa foi aplicada refere-se aos clientes da SLC Agrícola S.A., os quais adquirem a *commodity* algodão em pluma no mercado externo, através dos Incoterms CFR e CIF.

A amostragem, a qual foi não-probabilística, se deu por escolha entre a população dos clientes que tenham tido contratos executados nas duas últimas safras (2011/2012, 2012/2013 e 2013/14), localizados nos seguintes países:

- China;
- Coreia do Sul;
- Indonésia;
- Malásia;
- Tailândia;
- Taiwan;
- Vietnam.

Os países acima foram escolhidos devido a sua maior representatividade no mercado de algodão em pluma. No total, 50 clientes completaram a amostra a qual recebeu os questionários.

A Unidade Amostral é cada cliente que se encaixar na amostra acima descrita. Para proteger os dados internos da SLC Agrícola, não serão publicados os nomes dos clientes. Os mesmos serão identificados como “UA01”, “UA02”, etc. As unidades foram retiradas da base

de dados da SLC. O Elemento Amostral é o responsável pelas importações de algodão em pluma de cada unidade amostral. Cada elemento foi definido pela própria unidade amostral.

A abordagem para cada unidade foi feita através do representante da SLC na respectiva região de cada cliente, o qual possui contato direto com cada importador. O instrumento de coleta foi traduzido para o idioma inglês e enviado, por e-mail, para este representante, que efetuou a abordagem diretamente ao elemento, através de ligação telefônica ou pessoalmente, com o posterior envio do questionário via e-mail. Na mensagem de e-mail constou a apresentação da pesquisa e o *link* de acesso à tela desenvolvida pelo *software* SPSS com a apresentação dos cartões representando o produto e seus atributos, em diferentes níveis.

Foi estabelecido um prazo de uma semana para acesso ao *link* e seleção das preferências. Para os casos que não houve retorno dentro deste prazo inicial, o representante entrou novamente em contato com o elemento amostral e lhe deu um novo prazo final de mais uma semana.

7 RESULTADOS

Devido à pesquisa ter sido realizada através da combinação de dois métodos distintos, a análise dos resultados também se divide, para melhor compreensão. Contudo, cabe ressaltar que a segunda parte da pesquisa originou-se do resultado da primeira.

7.1 Pesquisa Qualitativa

A partir das entrevistas em profundidade realizadas, foi possível identificar, através das citações dos respondentes, os atributos essenciais na decisão de compra do algodão em pluma. As respostas geralmente variavam de acordo com o negócio do entrevistado, considerando que parte deles estava mais envolvido com a compra do produto, e outra parte possuía maior envolvimento com a venda do mesmo.

O atributo “preço” foi muito citado, o que já era esperado, já que trata-se de uma *commodity*.

Eu acho que a gente tem que ter preço. Se a gente não tiver preço, querendo ou não, por mais que a gente insista com “nós temos um produto diferenciado”, ou “a gente

preza qualidade, entrega do prazo e fornece a documentação”, se não tiver preço, não vai vender. (UA04).

Porém, na maioria das vezes este atributo não foi mencionado de forma tão categórica, como único responsável pela decisão da compra, e sim através da relação entre preço e outros atributos que vieram a compor a pesquisa.

O importador considera preço, tempo para a entrega do produto, a questão da rapidez da documentação, a qualidade, as facilidades para se tratar divergências, de modo a chegar logo em um acerto... Ele começa a valorizar estes pontos. (UA02).

137

Ao final, mesmo com grande defesa por alguns entrevistados, nas entrevistas em profundidade este foi o atributo menos defendido.

Quanto mais envolvido com o processo de compra encontra-se o entrevistado, mais este tende a diversificar as opções consideradas muito importantes na decisão de quem irá ser seu fornecedor do produto.

Um comprador considera vários aspectos. Os mais importantes são: a relação entre o preço do algodão e o preço do fio (...); experiências passadas com o fornecedor para ter certeza da qualidade, embarques pontuais e prontidão para a resolução de reclamações; preço competitivo em comparação a outros fornecedores. (UA10).

Ao questionar sobre a preferência entre a compra de *tradings* ou grandes produtores, o atributo preço volta a ser mencionado, porém outros atributos passam a ganhar mais ênfase nas respostas.

Dependendo do preço e do fornecedor, vamos comprar o algodão de quem oferecer o melhor preço. Mas, quando o preço é o mesmo ou não houver muita diferença, vamos definitivamente comprar de produtores, já que temos benefícios como entrega da qualidade acordada, controle de HVI, embarques no prazo, documentos praticamente sem discrepâncias e acerto de reclamações com maior facilidade. (UA08).

A relação entre qualidade e demanda também recebe diversas citações e considerável grau de importância pelos entrevistados, destacando-se além do preço do produtos.

A relação entre preço do algodão e qualidade do fio é muito importante. Bem, o preço baixo do algodão não é decisão para compra, por si só. Deve ser necessário também a demanda pelo fio naquele momento e, por outro lado, a disponibilidade de algodão. Se há muita disponibilidade de certo tipo de produto, a empresa pode comprar mesmo com baixa demanda de fios. (UA10).

Ter produto disponível para a venda no momento em que o cliente necessita foi um atributo bastante abordado nas entrevistas. Por ser um produto sazonal, o qual não pode ser produzido durante o ano todo, sua disponibilidade para venda nos meses contrários aos de colheita pode tornar-se um diferencial, de acordo com a pesquisa qualitativa.

Tem outros fatores que a gente começa a notar ao longo do ano, que é a disponibilidade do produto. Os clientes, cada vez mais, estão solicitando que a gente sempre esteja disponível no mercado; sempre esteja disponível pra vender pra eles. (UA04).

Alguns entrevistados chegaram a nomear este atributo como principal para sua decisão de compra.

Preferimos comprar das *tradings*, pois elas podem vender a qualquer dia que você queira comprar, enquanto os produtores não podem. (UA09).

Outros importadores destacam a importância da entrega cadenciada, que está diretamente ligada à disponibilidade do produto, já que é necessário disponibilizar produto durante os doze meses do ano para poder efetuar a entrega cadenciada, de acordo com a necessidade das fiações.

A maior preocupação do cliente é ter preço flexível e entrega cadenciada. (UA06).

Ainda, com relação à disponibilidade do produto, encaixam-se as citações referentes ao cumprimento dos contratos quanto à entrega, visto que os contratos de algodão são fechados, em sua maioria, com até dois anos de antecedência ao período de safra, não havendo garantias, naquele momento, de que de fato haverá produto disponível para entrega do período contratado. Por ser um produto agrícola, há riscos climáticos que podem alterar o rumo da negociação no momento da entrega.

A grande vantagem do Brasil também é a garantia de entrega. A gente consegue produzir uma quantidade grande. Pelo menos nos últimos anos, depois que o Brasil se firmou como exportador, existe essa garantia. O comprador pode fazer uma compra antecipada do Brasil que ele vai ter a garantia de que este algodão vai ser entregue, em função do grande volume que é feito e da seriedade dos produtores. (UA05).

Questões logísticas, como rapidez na entrega da carga e nos documentos de embarque receberam grande destaque nas respostas de entrevistas, sendo atributos considerados muito importantes pelos envolvidos.

A rapidez com que a documentação é entregue é muito elogiada pelos clientes. Eles comentam isso muito. Eles elogiam muito essa rapidez. (UA05).

Estes atributos, de certa forma, descaracterizam o usual do termo *commodity* e agregam outros pontos importantes ao entorno da venda.

Não é mais “só o produto”. Tem todo o pacote que vem junto com o algodão, como toda a parte logística, a rapidez na entrega... E a qualidade. Todas as características intrínsecas que são importantes pra fiação. (UA03).

Outros itens receberam destaque nas respostas, os quais estão diretamente ligados à qualidade do produto. No algodão, é homogeneidade dos fardos foi mencionada com um ponto importante, pois esta cultura pode apresentar variações de qualidade em uma mesma área de plantio. Dependendo da variação apresentada no lote, é possível que cause problemas à planta fabril no importador, atrasando sua produção, por exemplo.

Na maioria das fiações a questão da homogeneidade é importante, principalmente pra aquelas que produzem fios de alta qualidade. Para estas a questão da uniformidade é importantíssima. (UA01).

Outro ponto que pode fazer bastante diferença para o cliente é o tipo de colheita da cultura. Se for manual, é passível de maior contaminação, ou seja, a mistura de folhas ou talos aos fios de algodão. Portanto, também foi mencionado como item importante ligado à qualidade, o tipo de colheita.

Nós preferimos algodão de colheita mecanizada. Não tem contaminação. Além disso, gostamos do algodão do Brasil porque os fardos são embalados em capas de algodão e os embarques ocorrem a partir de Agosto e Setembro, o que preenche o “gap” de consumo no hemisfério norte. (UA11).

Quanto mais uma empresa consegue se diferenciar por questões de qualidade, mais tende a ganhar espaço na decisão de compra o consumidor.

Qualidade é fundamental, e neste aspecto a gente (SLC Agrícola) se diferencia. Não porque a nossa qualidade seja superior aos demais – acho que nossa qualidade é muito próxima, talvez melhor que a média, mas não muito melhor que a dos demais – mas

a gente garante a qualidade que a gente vendeu. Como? Fazendo a separação dos lotes por HVI e por tipo visual. Os demais produtores só fazem por tipo visual. (UA01).

Ainda quando mencionado junto a outros atributos, a qualidade ganhou maior destaque nas respostas da pesquisa qualitativa.

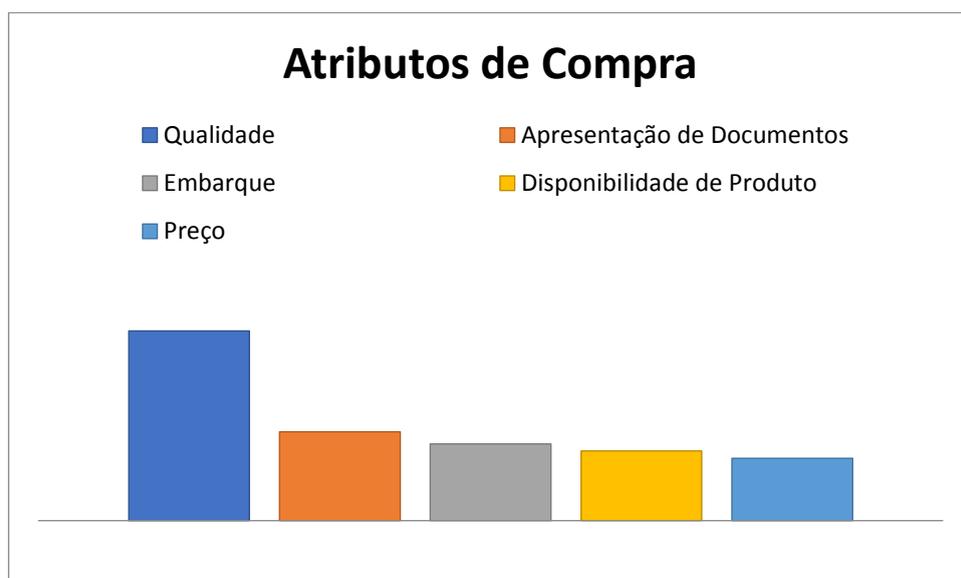
Os produtores cumprem com a qualidade de acordo com o contrato de forma mais assertiva, para ter certeza que o comprador vai receber exatamente o que ele espera. O mesmo ocorre com questões de embarque: os produtores tem o algodão em suas mãos, então eles podemos controlar melhor a logística. (UA11).

Alguns clientes foram assertivos em suas respostas, deixando claro que a qualidade, mesmo sendo avaliada em conjunto com outros atributos, destaca-se na decisão da compra.

Nós, por exemplo, compramos da SLC por causa da qualidade, dos embarques pontuais, que sempre ocorrem no mês contratado, da uniformidade e da diversidade na localidade das fazendas. (Adeline).

Como resultado da pesquisa qualitativa e conforme pode-se consultar no gráfico abaixo, a qualidade do produto de acordo com o solicitado pelo cliente foi citada como mais importante dos atributos para a compra de algodão por 39% dos entrevistados, seguida pela apresentação dos documentos de forma ágil e em conformidade, com 18%, embarques pontuais, com 16% e muito próximos ficaram a disponibilidade do produto e seu preço, com respectivamente 14% e 13%.

Gráfico 2 - Atributos de Compra: resultado pela análise quantitativa



Fonte: o autor (2015).

É possível que, por ser uma pesquisa de abordagem direta, as pessoas tendam a disfarçar sua preferência por preço e exaltar a preferência por qualidade ou serviço. Tal resultado pode ser comprovado pelo resultado da pesquisa de análise conjunta.

7.2 Pesquisa Quantitativa

Da amostra de 40 entrevistados selecionados, 17 responderam à pesquisa. Esta quantidade foi considerada adequada para a análise dos resultados, devido à pesquisa ter se baseado no método de análise conjunta, o qual permite um nível aceitável de confiabilidade para pesquisas quantitativas com baixo número de entrevistados.

As respostas foram computadas, via *web*, pelo *software*, o qual compilou os dados e calculou os resultados da pesquisa, bem como gerou gráficos para facilitar a visualização de tais produtos.

Sob uma visão geral do resultado da pesquisa, pode-se verificar que o fator determinante pelo cliente no momento da compra é a qualidade, representada na opção de “fardos homogêneos”.

Tabela 4 – Resultados da Pesquisa Qualitativa

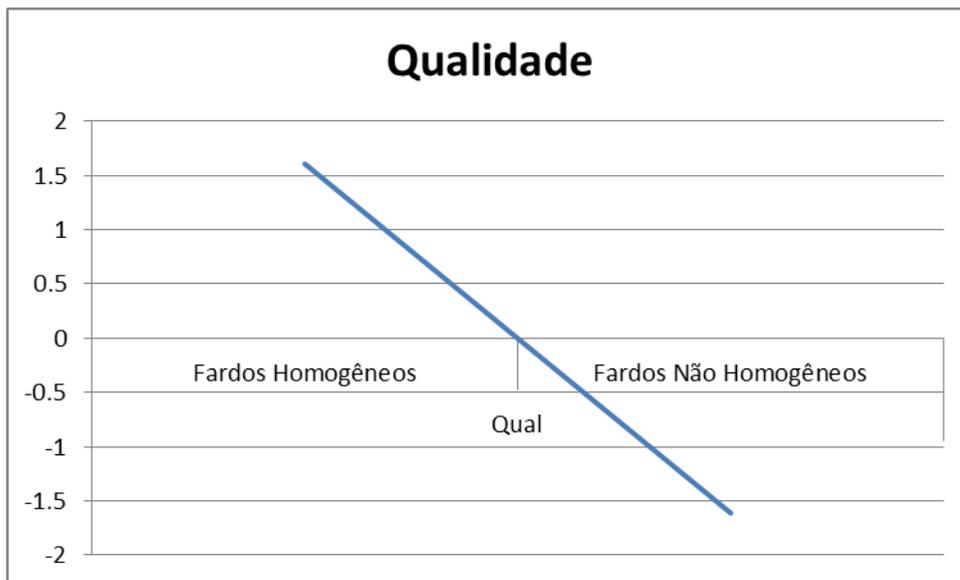
Atributo	Níveis	Utilidade	Importância
Qualidade	Fardos homogêneos	1,609	48%
	Fardos não homogêneos	-1,609	
Apresentação de Documentos	Até 7 dias após o embarque	0,094	7%
	20 dias após o embarque	-0,094	
Embarque	Conforme o período do contrato	0,547	19%
	30 dias além do período do contrato	-0,547	
Disponibilidade de Produto	Durante todo o ano	0,125	7%
	Durante 6 meses do ano	-0,125	
Preço	100 pontos acima do preço de mercado	0,443	19%
	Preço de mercado	0,886	
	75 pontos abaixo do preço de mercado	1,33	

Fonte: o autor (2015).

A tabela acima demonstra que o nível de utilidade apresentado para este atributo é bastante expressivo no resultado da pesquisa, apresentando 1,609 de utilidade para o nível de fardos homogêneos, seguido por 1,33 de utilidade para preço 75 pontos abaixo do preço de mercado e de 0,125 de utilidade para disponibilidade de produto durante o ano todo. Isto quer dizer que, na decisão da compra, a garantia de entrega dos fardos homogêneos, nivelados para o atributo “qualidade”, é muito relevante na escolha do fornecedor do produto, com nível de importância de 48% entre os entrevistados.

Analisando o atributo “qualidade” de forma individual, verificamos uma alta dispersão entre os níveis “fardos homogêneos”, com utilidade de 1,609 e “fardos não homogêneos”, utilidade apresentada de -1,609. Esta diferença entre a utilidade de ambos os níveis atesta a expressividade deste atributo.

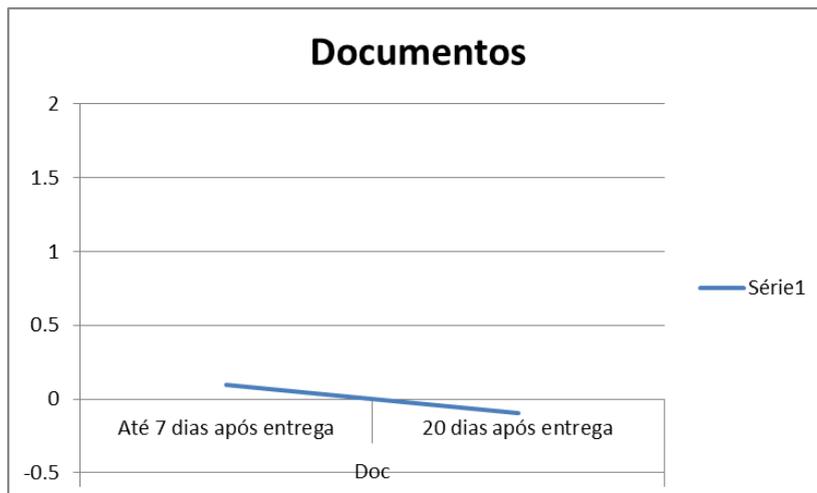
Gráfico 3 - Qualidade



Fonte: o autor (2015).

Ao contrário do que foi constatado na pesquisa quantitativa, a agilidade na apresentação dos documentos não obteve muita representatividade na pesquisa de análise conjunta. O nível de importância para este item ficou em apenas 7%. A utilidade com baixa dispersão (resultados muito próximos à zero) atesta que este atributo é de menor importância em relação aos outros utilizados na pesquisa, o que significa que o cliente não faz muita diferenciação em sua decisão de compra se os documentos são apresentados em até sete dias após o embarque ou em até 20 dias.

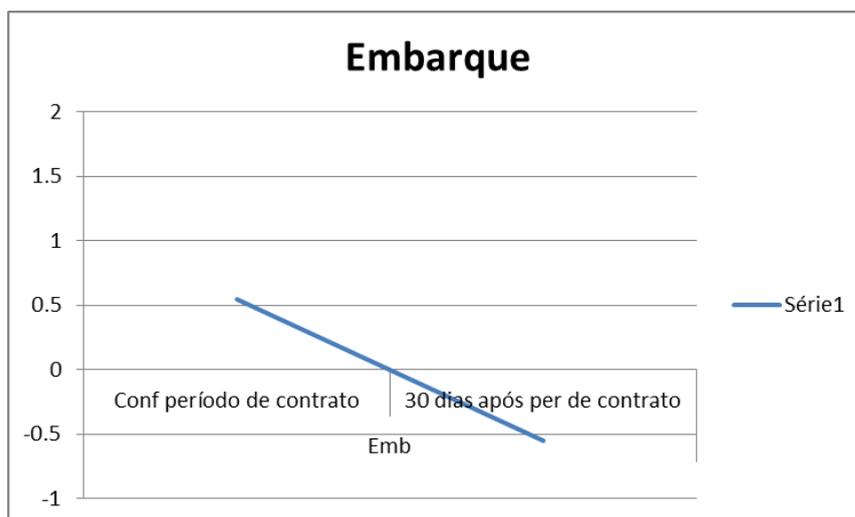
Gráfico 4 - Documentos



Fonte: o autor (2015).

A pontualidade na entrega do produto, representada na pesquisa pela entrega no período contratado, apresenta um nível de utilidade de 0,547, o que torna o atributo “embarque” bastante representativo nos resultados da pesquisa, devido a sua dispersão, com grau de importância de 19%. O embarque conforme o período contratado apresenta-se mais representativo que a apresentação de documentos e a disponibilidade do produto durante todo o ano, e sua dispersão sobre o embarque em 30 dias além do período contratado sugere ser um nível bastante apreciado pelo cliente.

Gráfico 5 - Embarque



Fonte: o autor (2015).

Assim como a apresentação de documentos, a disponibilidade de produto também apresentou grau de importância de apenas 7%. Com um nível de utilidade baixo, de 0,125, este atributo não é muito representativo na decisão de compra do importador.

Gráfico 6 - Disponibilidade



Fonte: o autor (2015).

No mercado de *commodities* é muito comum que o atributo “preço” seja muito apreciado, já que, geralmente, há pouca diferenciação no produto em si. Contudo, cada vez mais percebe-se a possibilidade de agregar valor a uma commodity através de outros atributos. Através da pesquisa, pode-se verificar que, mesmo com uma oferta por um preço maior ainda há mercado consumidor, considerando os outros atributos já mencionado na pesquisa. Isto se evidencia pelo fato de que a utilidade para o preço 100 pontos acima do mercado é positiva, apresentando um nível de 0,443. Ou seja, há mercado consumidor para este nível de preço.

Gráfico 7 - Preço



Fonte: o autor (2015).

O preço de mercado também foi apreciado por grande parte dos entrevistados, com índice de 0,886 e, como se esperava, o preço a 75 pontos abaixo de mercado apresenta a segunda maior representatividade da pesquisa, com índice de 1,33. A importância dada a esta item também foi de 19%.

8 SUGESTÕES GERENCIAIS

De acordo com os resultados obtidos pela pesquisa qualitativa e de análise conjunta, pode-se afirmar que o grande atributo a ser explorado pela empresa é a qualidade. A possibilidade da entrega de fardos homogêneos pode ser um grande diferencial no mercado, visto que a amostra respondente da pesquisa deixou claro sua preferência por este nível de atributo.

Outro ponto importante a ser considerado é o embarque do produto no período contratado, atributo que também teve grande destaque na pesquisa. Através dos resultados obtidos, foi identificada uma grande preferência pelo embarque no prazo, em detrimento ao embarque em até 30 dias após o período contratado.

Estes atributos, em conjunto, permitem que a venda seja efetuada mesmo com valor acima do mercado. A pesquisa indicou que parte considerável dos entrevistados está disposta em pagar 100 pontos acima do preço do mercado para obter fardos homogêneos e embarque no período contratado. Obviamente, ainda há uma parcela sensível a preços, porém estes representam apenas 19% dos entrevistados. É sugerido que, mantendo-se os níveis de qualidade e embarque no prazo, procure-se negociar com valores próximos a 100 pontos de ágio, pois há compradores para este tipo de negociação.

9 CONCLUSÕES

A presente pesquisa objetivou identificar quais os atributos geram maior impacto na compra do algodão, além da importância de determinados fatores da logística do algodão na exportação. Estando o Brasil entre os maiores exportadores desta *commodity*, a pesquisa pode gerar informações que podem vir a ser analisadas pelo mercado.

Para a identificação dos fatores que geram maior impacto na decisão de compra de algodão, utilizou-se de pesquisa qualitativa entre alguns *players* do mercado, a qual gerou dados para posterior pesquisa quantitativa, aplicada através do método de análise conjunta. A *Conjoint* pode mensurar o grau de importância de cada atributo aplicado.

O resultado da pesquisa de análise conjunta aplicada em alguns importadores de algodão asiáticos, identificou que o fator “qualidade” é o mais relevante na decisão de compra destes consumidores, apresentando grau de importância de 48%. Em seguida, houve destaque de importância para os fatores “preço” e “embarque”. Os respondentes sinalizaram que há possibilidade de vendas com ágio no preço para 100 pontos acima do mercado. Também foi identificada a importância do embarque do produto dentro do período contratado, com índice negativo para embarques em até 30 dias após o prazo. A disponibilidade do produto para entrega durante todo o ano e a confecção dos documentos em até sete dias após o embarque, apesar de terem sido identificadas ações de logística que agregam valor nas entrevistas em profundidade, apresentaram apenas 7% de importância nesta segunda etapa. Com estes resultados, conclui-se que a alteração da condição de venda FOB para CFR ou CIF, por si só não agrega valor ao cliente. O que de fato vem a ser um diferencial é a entrega de produtos de qualidade, identificados na pesquisa como “fardos homogêneos” e no prazo contratado.

Devido às distâncias geográficas entre entrevistador e entrevistados, algumas dificuldades foram encontradas, entre elas a resistência de parte da amostra em participar da pesquisa. Para uma maior aplicabilidade no mercado, é válida a continuação desta pesquisa, aumentando sua abrangência para importadores de outras regiões, não apenas clientes diretos de produtores, mas também empresas menores que ainda comercializam com as *tradings*, e incluir estas próprias multinacionais na amostra.

Com o conhecimento da importância de cada atributo do algodão, o produtor brasileiro da pluma pode focar seus esforços na busca de maior qualidade e na entrega de fardos homogêneos, de modo a agregar valor a seu produto e tornar-se mais competitivo no cenário mundial.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A.; KUMAR, V.; DAY, George S. **Pesquisa de marketing**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PRODUTORES DE ALGODÃO. **SLC Agrícola amplia as vendas diretas de algodão para a China**. Brasília, DF, 04 abr. 2012. Disponível em:

<<http://www.abrapa.com.br/noticias/Paginas/SLC-Agricola-amplia-as-vendas-diretas-de-algodao-para-China.aspx>>. Acesso em: 21 mai. 2014.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos / Logística Empresarial**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BARIN-CRUZ, Luciano; TURCATO, Carolina. The Social Economy and the Traditional Market: the dilemma of Justa Trama. **International Journal of Case Studies in Management**, [s.l.], v. 11.2, p.1, 2013.

BITTENCOURT, Hélio Radcke; FACHEL, Andyra M. G. **Análise Conjunta de Atributos (Conjoint Analysis)**. N °01/99. Setembro, 1999. PPGA – Programa de Pós-Graduação em Administração UFRGS. Série: Documentos para Estudo.

CHURCHILL, Gilbert.; PETER, Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

COOLINS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

FORD, N. Turning Green to Gold. **IC Publications Ltd.**, [s.l.], v. 400, p. 20, 2013.

KNAPPE, M. Connecting Industry to the Market: the future of cotton in Africa. **International Trade Forum**, v.2, p. 30, 2010.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo. Printice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

LARENTIS, Fabiano. **Comportamento do consumidor e marketing de relacionamento**. Curitiba: IESDE, 2009.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MCDONALD, M. **Planos de marketing: planejamento e gestão estratégica**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

MEHREN, George. The Agriculture in the World Market. **North American Colleges and Teachers of Agriculture Journal**, [s.l.], v. 56, n. 2, p. 88, 2012.

NEVES, M.; PINTO M. **Estratégias para o algodão no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 23. ed. São Paulo, Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Marta O. R. O valor da marca: conceitos, abordagens e estudos no Brasil. **Revista Eletrônica de Administração**, [s.l.], vol.17, n. 2, p. 502-529, 2011.

REETZ, Erna Regina (et. al.). **Anuário Brasileiro de Algodão 2013**. Santa Cruz do Sul: Gazeta Santa Cruz, 2013.

APÊNDICE A – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO PARA ENTREVISTA QUALITATIVA OS FATORES DETERMINANTES NA OPÇÃO DE COMPRA DO ALGODÃO EM PLUMA DIRETAMENTE DO PRODUTOR

Apresentação:

Entrevista qualitativa para identificar atributos de compra do algodão em pluma relevantes, para posteriormente ser estruturada pesquisa quantitativa, de análise comparativa.

Análise comparativa: identificar e mensurar a importância dos atributos de compra.

ENTREVISTADO:

EMPRESA:

CARGO:

1. Quais fatores seriam necessários para fazer a “melhor venda / compra” de algodão, em sua opinião?
2. Quais vantagens o Brasil tem na comercialização do algodão em pluma, em comparação a outros países, ao exportar para a Ásia?
3. Por que você acha que os clientes compram da SLC Agrícola?
4. Por favor, liste alguns pontos os quais, em sua opinião, são importantes para que o cliente decida de qual fornecedor ele irá comprar o algodão em pluma?
 - . preço;
 - . qualidade;
 - . prazo de entrega;
 - . atendimento;
 - . documentação;
 - . frete pago ou a pagar;
 - . seguro internacional pago ou a pagar;
 - . embalagem;
 - . condições de pagamento;
 - . confiabilidade.
5. Você acha que os clientes preferem comprar das tradings ou de produtores? Por quê?
6. Quais vantagens, em sua opinião, os importadores teriam em comprar algodão diretamente de produtores?

APÊNDICE B – CARTÕES UTILIZADOS NA PESQUISA QUANTITATIVA

Quality: Not Even Running Bales
Docs Presentation: Up to 7 Days After Shipment
Shipment: 30 Days Over Contract's Period
Product Availability: All Over the Year
Price: 75 pts Discount Over Market Price



Quality: Even Running Bales
Docs Presentation: 20 Days After Shipment
Shipment: 30 Days Over Contract's Period
Product Availability: All Over the Year
Price: 100 pts Premium Over Market Price



Quality: Not Even Running Bales
Docs Presentation: 20 Days After Shipment
Shipment: 30 Days Over Contract's Period
Product Availability: During 6 Months of the Year
Price: 100 pts Premium Over Market Price



Quality: Not Even Running Bales
Docs Presentation: Up to 7 Days After Shipment
Shipment: As per Contract's Period
Product Availability: During 6 Months of the Year
Price: 100 pts Premium Over Market Price



Quality: Not Even Running Bales
Docs Presentation: 20 Days After Shipment
Shipment: As per Contract's Period
Product Availability: All Over the Year
Price: At Market Price



Quality: Not Even Running Bales
Docs Presentation: Up to 7 Days After Shipment
Shipment: 30 Days Over Contract's Period
Product Availability: During 6 Months of the Year
Price: At Market Price



Quality: Even Running Bales
Docs Presentation: 20 Days After Shipment
Shipment: As per Contract's Period
Product Availability: During 6 Months of the Year
Price: 75 pts Discount Over Market Price



Quality: Even Running Bales
Docs Presentation: Up to 7 Days After Shipment
Shipment: 30 Days Over Contract's Period
Product Availability: During 6 Months of the Year
Price: At Market Price



Quality: Not Even Running Bales
Docs Presentation: 20 Days After Shipment
Shipment: As per Contract's Period
Product Availability: During 6 Months of the Year
Price: 75 pts Discount Over Market Price



Quality: Not Even Running Bales
Docs Presentation: 20 Days After Shipment
Shipment: 30 Days Over Contract's Period
Product Availability: All Over the Year
Price: 100 pts Premium Over Market Price



Quality: Even Running Bales
Docs Presentation: Up to 7 Days After Shipment
Shipment: As per Contract's Period
Product Availability: All Over the Year
Price: 100 pts Premium Over Market Price





Especialização em Finanças

150

Turma 2012

Trajano Fernandes Ellera Gomes

Turma 2013

Séfora Bertoldi

Orientador

Prof. Dr. Guilherme Ribeiro de
Macêdo

O DESEMPENHO DO PROJETO OGX NA BM&FBOVESPA PARA OS ACIONISTAS MINORITÁRIOS

Trajano Fernandes Ellera Gomes

RESUMO

A migração de investidores da renda fixa para a renda variável trouxe empresas em uma diferenciada etapa de desenvolvimento, a Pré-Operacional, para a BM&FBovespa. Esse movimento também trouxe novos investidores, muitos sem conhecimento econômico, que investiram baseados em analistas e assessores de investimento. Esse estudo de caso busca demonstrar o desempenho no mercado de ações da empresa pré-operacional no ramo de *E&P* de gás e petróleo, OGX, desde sua *IPO* em 2008, traçando um histórico da perspectiva dos acionistas minoritários que investiram buscando retorno positivo sobre sua aplicação, a partir da análise de dados, documentos e notícias relacionadas ao seu desempenho no mercado de capitais brasileiro. Os resultados indicaram um grande prejuízo para os investidores da OGX, tendo este afetado não só seus investidores como o restante da bolsa de valores brasileira. Notou-se também prejuízos na maioria das empresas pré-operacionais que abriram seu capital, ao mesmo tempo em que se percebeu um viés muito otimista na recomendação dos analistas de mercado, considerando o período aconselhado.

Palavras-chave: Mercado de ações. Desempenho. Empresas pré-operacionais. Recomendações de analistas.

1 INTRODUÇÃO

Desde a crise financeira mundial de 2008 muitas economias ainda passam por dificuldades para se recuperar e retomar o pleno crescimento considerando seus níveis pré-crise, mas até aquele ano havia uma grande euforia por parte dos investidores no mercado financeiro brasileiro. Considerando as empresas abertas negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo (BM&FBovespa), tal comportamento por parte dos investidores pessoa física era justificado pelos inéditos resultados que estavam sendo obtidos.

A procura por novas companhias para se investir levou cada vez mais empresas a buscarem financiamento através da abertura de capital, o *IPO/OPA (Initial Public Offer/Oferta Pública de Aquisição)*, ao mesmo tempo em que mais pessoas físicas iniciaram sua participação no mercado financeiro em busca de melhores rentabilidades. Esse estímulo para a captação de recursos no mercado de capitais trouxe também uma gama de empresas em um distinto estágio de desenvolvimento, companhias consideradas como Pré-Operacionais.

No cenário que vem se desenvolvendo na economia brasileira desde tal acontecimento, houve uma redução na taxa básica de juros por parte do BACEN (Banco Central do Brasil) para estimular o crescimento do PIB (Produto Interno Bruto) de nosso país; movimento este que tem servido de catalisador para a migração dos investimentos da renda fixa para a renda variável. Dessa forma, inevitavelmente, pessoas sem um profundo conhecimento do funcionamento e dos riscos envolvidos nesse mercado também começaram a investir na participação de diferentes empresas, tanto no estágio de desenvolvimento operacional quanto no pré-operacional.

Uma vez que investidores individuais se tornaram mais comuns nesse mercado organizado de balcão regulado pela CVM (Comissão de Valores Mobiliários), e que muitos deles poderiam estar operando sem conhecimento micro e macroeconômico, baseado apenas em perspectivas de analistas e assessores de investimento, esse trabalho analisará uma empresa nesse diferenciado estágio citado acima. Sendo assim, procura-se responder à seguinte questão: qual foi o desempenho no mercado financeiro da empresa pré-operacional do ramo *E&P (Exploration and Production)* de gás e petróleo OGX?

O motivo para a escolha desse questionamento é levantar as características intrínsecas as empresas que ainda não se consideram operacionais, de forma a observar se podem ou não existir outros riscos de desempenho até que possam ser consideradas maduras. Mostrar também que tipo de efeito seus comunicados de evolução tem no mercado se a empresa ainda não possui dados de produção concretos. Trazer informações que possam servir como auxílio na tomada de decisão de pequenos investidores.

Como objetivo geral espera-se demonstrar o desempenho no mercado financeiro da empresa pré-operacional no ramo *E&P* de gás e petróleo OGX. Para o alcance do objetivo geral proposto será necessário cumprir outras etapas intermediárias, tais como a análise do retorno de investimentos em empresas escolhidas com base em orientação externa, levantar o desempenho de empresas pré-operacionais sem pré-investimento e identificar possíveis efeitos do desempenho da OGX no restante do mercado financeiro.

No capítulo 1 será evidenciada uma análise teórica que busca inicialmente conceituar o tema de investimentos e seus riscos, considerando também o ambiente deste estudo, que é o mercado de capitais e o estágio de desenvolvimento da empresa estudada. Foi proposta então a metodologia para realização de tal exercício no capítulo 2, identificando as etapas seguidas para alcançar os objetivos estabelecidos. Desenvolvida a metodologia, o capítulo 3 é composto pela descrição do caso, considerando as características da organização, mercado de atuação, o desenvolvimento de seu negócio e o seu desempenho na BM&FBovespa. No capítulo 4 foram feitas as análises dos dados coletados, a fim de organizá-los para responderem os objetivos propostos nesta introdução. O capítulo 5 apresenta as considerações finais deste estudo, sendo então seguido pelas referências utilizadas.

2 O MERCADO DE AÇÕES BRASILEIRO E A OGX

A seguir será apresentada uma construção teórica com conceitos necessários para se abordar a relação da OGX Petróleo com o mercado de ações da BM&FBovespa. Dessa forma, esta seção trata de conceituar os ativos financeiros como investimentos, focando o mercado de ações por ser o objeto desse estudo. Também serão analisados os riscos a que estavam sujeitos tanto os investidores quanto a própria empresa, considerando sua operação desde o estágio pré-operacional até tornar-se operacional, e a oferta pública inicial de ações realizada. Finalmente serão detalhados os requisitos para que uma empresa com ações negociadas na BM&FBovespa possa constar no Índice Bovespa (Ibovespa).

2.1 Ativo Financeiro

A capacidade produtiva da economia de uma sociedade determinará a sua riqueza, e composta pelas mercadorias e serviços que seus membros conseguem criar. Pode-se medir essa capacidade em função dos ativos reais que a economia possui: terras, imóveis, máquinas e os conhecimentos que são intrinsecamente necessários para esta produção (BODIE; KANE; MARCUS, 2010).

Mas assim como existem ativos reais, e capazes de produzir riqueza, existem também ativos os financeiros, como ações e títulos de dívida. Estes não contribuem diretamente para a capacidade produtiva da economia, são pedaços de papel, ou atualmente, informações em um

banco de dados de computador. São garantias pelas quais cidadãos de economias desenvolvidas podem ter posse sobre ativos reais. Estes ativos virtuais criam direitos sobre as receitas geradas pelos ativos reais (BODIE; KANE; MARCUS, 2010).

Ativos financeiros definem a alocação da renda ou riqueza entre os investidores, ele cria a possibilidade dos cidadãos escolherem entre consumir sua riqueza hoje ou investi-la para o futuro. Se quiserem investir para o futuro, podem-se colocar suas riquezas em ativos financeiros comprando diferentes títulos. Com a compra desses títulos de companhias, as empresas utilizam esse dinheiro captado para pagar pelos ativos reais necessários aos seus negócios. Assim sendo, o retorno obtido pelo investidor com os títulos adquiridos advém da receita produzida pelos ativos reais financiados com a emissão desses títulos (BODIE; KANE; MARCUS, 2010).

2.2 Investimento

Seguindo a definição básica do dicionário Houaiss, investimento é aquilo que se adquire porque permitirá realizar um trabalho com custo menor, de forma mais eficiente, ou porque se valorizará com o tempo. É um compromisso criado com dinheiro ou outros recursos em uma expectativa de colher benefícios maiores no futuro. O motivo que uma pessoa teria para comprar ações de uma empresa é a previsão que os rendimentos futuros compensarão tanto o risco como o tempo que o dinheiro ficará comprometido neste investimento (BODIE; KANE; MARCUS, 2010).

Todo o ativo, tanto real quanto financeiro envolve algum risco. A negociação de ativos financeiros no mercado de capitais possibilita que o risco inerente a esse investimento seja assumido pelo investidor que estiver mais disposto a arriscar.

Quando se faz um investimento o investidor está buscando um retorno positivo no futuro, mas o grande motivo de preocupação é que esse retorno raramente pode ser previsto com precisão. Dificilmente o retorno efetivo não se desviará do retorno esperado, este, previsto no início do período de investimento (BODIE; KANE; MARCUS, 2010)

2.3 Risco

Risco pode ser definido como a volatilidade resultante de cenários inesperados (JORION, 2001). Há diferentes tipos de risco aos quais se pode ter exposição, e eles irão se diferenciar de acordo com o ambiente que está sendo estudado.

De forma específica ao trabalho, serão contextualizados quatro tipos de risco, sendo eles:

(I) Risco de Crédito: risco de uma contraparte não honrar compromissos oriundos de obrigações contratuais.

(II) Risco de Liquidez: este risco pode se traduzir de duas formas; risco de liquidez de mercado e risco de liquidez de fluxo de caixa (*funding*). O primeiro é a possibilidade de perda pela incapacidade de realizar uma transação em tempo razoável e sem perda significativa de valor. O segundo está associado à possibilidade de falta de recursos para honrar os compromissos assumidos.

(III) Risco de Mercado: risco de perdas ocasionadas pelo comportamento do câmbio, preços das ações, taxas de juros e preços de commodities.

(IV) Risco Operacional: risco de perda resultante de falhas ou inadequações em processos internos, sistemas, pessoas ou eventos externos.

Também, deve-se considerar que estes riscos podem interagir entre si, de forma a tornar arbitrária qualquer classificação (JORION, 2007).

Considerando o processo de investimento, ele iniciará com o entendimento das necessidades do investidor (BERNSTEIN; DAMODARAN, 2000), onde cada pessoa possui uma preferência única pelo risco, indo da aversão ao apetite. Este processo, no âmbito financeiro, é regulado pela Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiros e de Capitais (ANBIMA), onde todo investidor deve ter seu perfil de risco mapeado através de um questionário padronizado.

Esta primeira etapa para um investidor é tão importante quanto para um gestor de investimentos. Em toda decisão de investimento é fundamental esclarecer como o risco será medido, como será recompensando, e quanto risco deve-se assumir (DAMODARAN, 1997).

2.4 Estágio Pré-Operacional

São "pré-operacionais" as despesas necessárias à organização e implantação da empresa ou "pré-industriais" as despesas necessárias à ampliação de empreendimentos industriais da empresa, inclusive as de cunho administrativo, pagas ou incorridas até o início de suas operações ou plena utilização de suas instalações (Parecer Normativo Coordenador do Sistema de Tributação nº 72/1975). A despesa pré-operacional pode ocorrer em duas fases da atividade empresarial: antes do início das atividades da empresa e, posteriormente, pela implantação de novos projetos, representada a despesa pré-operacional pelo custo antecipado de cada etapa que for sendo implantada (Pareceres Normativos CST nºs 72/1975 e 110/1975).

Todas as despesas necessárias à organização e implantação ou ampliação da empresa, inclusive aquelas de cunho administrativo, são consideradas como despesas pré-operacionais (inciso II do art. 325 do Regulamento do Imposto de Renda, 1999). Conforme o parágrafo 68, alínea do Pronunciamento do Comitê de Pronunciamentos Contábeis 04 (Ativo Intangível) gastos pré-operacionais devem ser reconhecidos como despesa quando incorridos:

"(a) gastos com atividades pré-operacionais destinadas a constituir a empresa (ou seja, custo do início das operações), exceto se estiverem incluídas no custo de um item do Ativo Imobilizado. O custo do início das operações pode incluir custos de estabelecimento, tais como custos jurídicos e de secretaria, incorridos para constituir a pessoa jurídica, gastos para abrir novas instalações ou negócio (ou seja, custos pré-abertura) ou gastos com o início de novas unidades operacionais ou o lançamento de novos produtos ou processos;"

O ciclo de vida de uma empresa tem têm duas fases: Pré-operacional e Operacional. Na primeira, os ativos e a estrutura da empresa não estão prontos para gerar receita, o momento é de investimentos. Há setores como o de petróleo em que esta fase é extensa e necessita de tempo para começar a gerar receita e sustentar os seus custos de operação. A incerteza é alta nessa fase, onde há dúvidas se realmente a empresa conseguirá se estabelecer. Já na segunda, há uma estrutura definida e os ativos da mesma têm capacidade de gerar receitas, ainda que isso não signifique gerar caixa ou lucro.

2.5 Mercado de ações

Uma ação representa a menor participação do capital próprio de uma sociedade por ações. É através deste mercado, pela venda direta de participação no seu patrimônio líquido - o capital próprio inicial acrescido (reduzido) dos lucros (prejuízos) acumulados - representado por suas ações, que as sociedades anônimas captam recursos necessários para seu desenvolvimento, se comprometendo a remunerar seus acionistas em função do valor aplicado e de seus resultados futuros. As ações podem ser ordinárias, com direito a voto, ou preferenciais, com preferência sobre os lucros a serem distribuídos aos acionistas, seja na forma de dividendos ou juros sobre o capital próprio (FORTUNA, 2011).

Embora autônomas, as bolsas operam sob supervisão da CVM, fiscalizando os respectivos membros e as operações nelas realizadas. A bolsa de valores, em síntese, é um local especialmente criado e mantido para negociação de valores mobiliários em mercado livre e aberto (FORTUNA, 2011).

2.6 Oferta Pública Inicial de Ações (*Initial Public Offer - IPO*)

As empresas precisam abrir o seu capital para ter ações negociadas em bolsa. A legislação já define como "Companhia Aberta" aquela que pode ter seus valores mobiliários (ações, debêntures, notas promissórias, etc.) negociadas de forma pública. Para se chegar à condição de Companhia Aberta, é necessário que sejam cumpridas as exigências disciplinadas pela Lei nº 6404/76 (Lei das S.A.) e ter registro de Companhia Aberta na CVM.

As ofertas públicas, uma vez que envolvem a captação de poupança pública, são disciplinadas por lei e regulamentadas pela CVM. Isto se dá pela intenção de permitir que todos os investidores participem da oferta em igualdade de condições, e que possam tomar suas decisões de investimento de forma consciente.

Uma oferta pública inicial é o evento que marca a primeira venda de ações de uma empresa e, posteriormente, o início de negociação dessas ações em bolsa de valores. Essa operação pode ocorrer por meio de uma distribuição primária, de uma distribuição secundária ou de uma combinação entre as duas (FORTUNA, 2011).

Na distribuição primária, a empresa emite e vende novas ações ao mercado. No caso, o vendedor é a própria Companhia e, assim, os recursos obtidos na distribuição são canalizados para o caixa da empresa. Além disso, quando a empresa está realizando a sua primeira oferta pública, abrindo o seu capital, a oferta recebe o nome de oferta pública inicial ou *IPO* (do termo em inglês, *Initial Public Offer*). Quando a empresa já tem o capital aberto e já realizou a sua primeira oferta, as emissões seguintes são conhecidas como ofertas subseqüentes ou, no termo em inglês, *follow on* (CVM).

Por sua vez, em uma distribuição secundária, quem vende as ações é o empreendedor e/ou algum de seus atuais sócios. Portanto, são ações existentes que estão sendo vendidas. Como os valores arrecadados irão para o vendedor, ele é que receberá os recursos, e não a empresa.

Independentemente de a distribuição ser primária ou secundária, a empresa amplia o seu quadro de sócios com os compradores das ações. Os investidores passam então a serem parceiros e proprietários de um pedaço da empresa.

2.7 Índice Bovespa (Ibovespa)

O mais importante indicador do desempenho médio das cotações do mercado brasileiro de ações, que retrata o comportamento dos principais papéis negociados na BM&FBovespa. O Ibovespa é um índice que representa uma carteira teórica de investimentos a qual é composta

por ações que atendam, nos 12 meses anteriores à sua formação, cumulativamente, os seguintes requisitos:

(I) estar entre as ações cujos índices de negociabilidade somados representem 80% do valor acumulado de todos os índices individuais;

(II) apresentar participação, em termos de volume, superior a 0,1% do total;

(III) estar presente em mais de 80% do total de pregões do período.

A participação de cada ação na carteira tem relação direta com a representatividade desse título no mercado à vista - em termos de número de negócios e volume financeiro - ajustada ao tamanho da amostra. Essa representatividade é obtida pelo índice de negociabilidade da ação, calculado pela seguinte fórmula (BM&FBovespa):

$$IN = \sqrt{\frac{ni}{N} * \frac{vi}{V}}$$

Onde:

IN = índice de negociabilidade

ni = número de negócios com a ação "i" no mercado à vista (lote-padrão)

N = número total de negócios no mercado à vista da BOVESPA (lote-padrão)

vi = volume financeiro gerado pelos negócios com a ação "i" no mercado à vista (lote-padrão)

V = volume financeiro total do mercado à vista da BOVESPA (lote-padrão)

Fonte: BM&FBovespa

Sendo assim, quanto maior o número de negócios e o volume financeiro negociado com as ações de determinada companhia, maior será seu índice de negociabilidade. Isso significa que a representatividade de uma determinada empresa na carteira do Ibovespa cresce de acordo com o aumento de negociações dos seus papéis no mercado à vista.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, a partir da análise de dados, documentos e notícias relacionadas ao desempenho da empresa OGX Petróleo no mercado financeiro brasileiro desde sua *IPO* em 2008. Esse estudo de caso busca traçar um histórico da perspectiva dos acionistas minoritários, ou pequenos investidores, que investiram nessa empresa buscando retornos positivos sobre sua aplicação. Gil (1999) comenta que pesquisas desse tipo têm como objetivo primordial descrever características de determinada população ou fenômeno.

Almejou-se nesta pesquisa levantar características conhecidas que compõe o caso (SANTOS, 2004), buscando-se uma análise suficiente para identificar diferenças e semelhanças, de forma a apresentá-las na forma de resultados (OLIVEIRA, 2011). Não houve interferência do pesquisador sobre os fatos observados, registrados, analisados e classificados (ANDRADE, 2008).

Dentre as análises realizadas, a oscilação do preço dos papéis da empresa na BM&FBovespa foi escolhida por ser um fator comum com outras empresas de Capital Aberto negociadas na bolsa de valores, e também por refletir o retorno obtido por investidores que adquiriram ações quando de sua oferta pública ao mercado, ou ao longo do amadurecimento do negócio. Esta oscilação foi acompanhada pelo site de informações sobre mercados financeiros ADVFN (<http://br.advfn.com/>). Uma das características mais significativas nesse tipo de pesquisa é exatamente utilizar técnicas padronizadas de coletas de dados (GIL, 1999).

A pesquisa documental que foi adotada assemelha-se à uma pesquisa bibliográfica, mas diferentemente desta, que busca utilizar-se de diversos autores especialistas em determinado tema, a pesquisa através de documentos valeu-se de materiais que ainda não haviam recebido tratamento analítico profundo, ou que podem ser reelaborados de acordo com o objetivo da pesquisa (GIL, 1999). Ambas seguem os mesmos passos - a exploração das fontes documentais - que podem ser separadas entre documentos de primeira mão, que não receberam qualquer tratamento analítico, tais como: documentos oficiais, gravações, etc.; e documentos de segunda mão, que de alguma forma já foram analisados, tais como: relatórios de pesquisa, relatórios de empresa, tabelas estatísticas, etc. (GIL, 1999).

Através dessa pesquisa documental, tanto de documentos de primeira quanto de segunda mão, pode-se chegar a um levantamento de outras empresas em estágio pré-operacional que buscaram a captação no mercado e posteriormente identificar o retorno que os investidores

obtiveram nelas. Posteriormente, avaliou-se um possível viés na recomendação de analistas de mercado através da análise de diversas empresas que realizaram *IPO* entre os anos de 2004 e 2011, sendo este realizado com documentos de segunda mão que contemplavam um estudo iniciado em 2010 e atualizado em 2013 pela gestora de recursos Rio Bravo. Finalmente, foi possível mensurar o impacto que a queda das ações do grupo EBX, originados pelos expressivos maus resultados obtidos pela empresa OGX, tiveram em todo o mercado de ações brasileiro; percebendo que não só os acionistas da empresa tiveram seus retornos prejudicados, assim como todo o restante desse mercado.

O estudo de caso realizado foi uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real (YIN, 2010). É importante ressaltar também que por estes motivos os estudos de caso podem sofrer de uma falta de rigor metodológico (GIL, 1999), sendo assim necessário redobrar os cuidados quando da análise dos dados.

Também é uma realidade que o fato de se estudar um único caso gera uma base muito frágil para generalização. No entanto, o propósito desse estudo não foi gerar conhecimento sobre as características de uma população através de procedimentos estatísticos (GIL, 1999); o real objetivo é fornecer conhecimento aprofundado de uma realidade delimitada para que os resultados atingidos possam servir para o encaminhamento de outras pesquisas (TRIVIÑOS, 1995).

O método qualitativo adotado difere do quantitativo à medida que não foi empregado um instrumento estatístico como base do processo de análise do problema (RICHARDSON, 1999). Buscou-se explorar as características de um indivíduo e um cenário que não pode ser facilmente descrito numericamente (MOREIRA; CALEFFE, 2006).

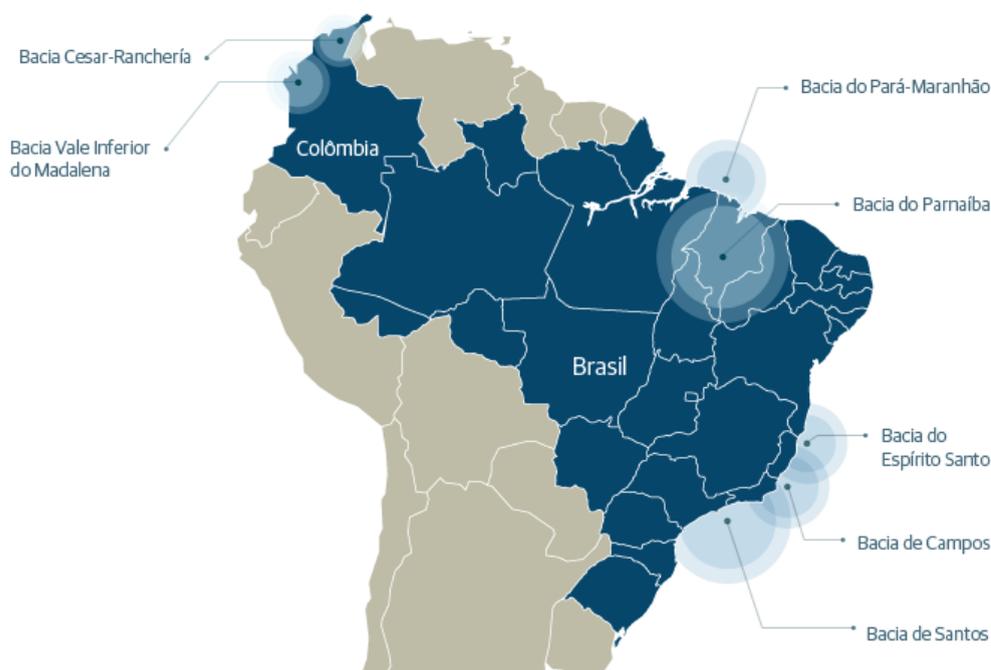
4 DESCRIÇÃO DO CASO

4.1 A Empresa

Com mais de 6 mil funcionários a OGX é responsável pela maior campanha exploratória de petróleo privada no Brasil, possuindo um portfólio composto por 26 blocos de exploração no Brasil, nas Bacias de Campos, Santos, Espírito Santo, Pará-Maranhão e Parnaíba, e 5 blocos terrestres na Colômbia nas bacias de Cesar-Ranchería e Vale Inferior do Madalena. A área total de extensão dos blocos é de aproximadamente 4.600 km² em mar e cerca de 36.700 km² em

terra, sendo 24.500 km² no Brasil e 12.200 km² na Colômbia. Através de uma colocação privada de ações realizada em Novembro de 2007, captando aproximadamente US\$ 1,3 bilhão, foram obtivos recursos para a participação na Nona Rodada de Licitação da Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP), adquirindo o direito de concessão de 21 blocos exploratórios nas bacias de Santos, Campos, Espírito Santo e Pará-Maranhão, totalizando cerca de 6,4 mil km².

Figura 1 - Blocos de exploração concedidos à OGX



Fonte: RI OGX

Em Março de 2008 contratou para a avaliação de seus recursos potenciais a DeGolyer & MacNaughton (D&M), empresa de consultoria em certificação de reservas no setor de petróleo e gás natural com mais de 70 anos de experiência. Este estudo, tendo como base dados sísmicos, indicou que os 22 blocos exploratórios da companhia (Figura 1) possuíam Recursos Potenciais Riscados estimados em média de 4,8 bilhões de boe (barris de óleo equivalente), considerando uma probabilidade média de sucesso de 27%.

Após a aquisição e interpretação dos novos dados sísmicos e dos sete blocos terrestres na Bacia do Parnaíba, em Novembro de 2009, um novo estudo foi feito pela D&M, certificando os Recursos Potenciais Riscados Líquidos em 6,7 bilhões de boe, considerando uma probabilidade de sucesso de 34,5%, e os Recursos Contingentes em 141 milhões. A empresa possui dados sísmicos de todos os blocos exploratórios marítimos e todos os equipamentos e

serviços essenciais contratados para a campanha de exploração da companhia, contando atualmente com dez sondas de perfuração, sete embarcações e dois helicópteros, além de uma base portuária na cidade do Rio de Janeiro.

4.2 Estreia na Bolsa de Valores de São Paulo (BM&FBovespa)

Entre os principais dados fornecidos para a tomada de decisão por parte dos possíveis investidores minoritários, estavam o relatório dos analistas do coordenador líder da emissão, e o prospecto de investimento publicado pela própria companhia. O retorno projetado sobre as ações da empresa, nos próximos 12 meses à estréia, pelos analistas do UBS Pactual, coordenador líder, era de 141%, um valor que poderia ser considerado muito otimista num período de 1 ano.

Havia também alguns importantes fatores de risco a serem considerados pelos futuros acionistas, riscos os quais foram projetados no Prospecto Definitivo de Distribuição Pública da OGX, publicado em 11 de Junho de 2008 na CVM:

1) Endividamento: *"Pretendemos financiar nossos futuros dispêndios de capital com os recursos obtidos através desta Oferta (abertura de capital), com o fluxo de caixa das operações e com contratos de financiamento futuros, que poderão incluir formas de financiamento de capital que diminuam a participação dos nossos acionistas. Nosso fluxo de caixa das operações e acesso ao capital estão sujeitos a uma série de variáveis. (...) Se deixarmos de gerar ou de obter capital adicional suficiente no futuro, poderíamos ser compelidos a reduzir ou postergar nossos desembolsos de capital, vender bens ou reestruturar ou refinar nosso endividamento, o que poderia afetar adversamente os resultados de nossas operações e nossa situação financeira."*

2) Falta de Caixa: *"Não temos histórico operacional e nosso desempenho futuro é incerto. A KPMG incluiu um parágrafo em seu relatório indicando que nos encontramos em fase pré-operacional e somos dependentes do suporte financeiro de nossos acionistas e/ou terceiros até que nossas operações se tornem rentáveis. (...) Podemos enfrentar desafios e incertezas no planejamento financeiro devido à ausência de dados históricos disponíveis e às incertezas relativas à natureza, ao escopo e aos resultados das nossas atividades futuras. Caso um ou mais de nossos projetos deixem de ser concluídos, se atrasem ou sejam cancelados, nossos resultados operacionais serão afetados de modo adverso e nossas operações diferirão significativamente das atividades descritas neste prospecto."*

3) Estimativas dos Recursos: *"Nossas estimativas de potenciais recursos de petróleo e gás natural envolvem um grau considerável de incerteza, que poderia afetar de modo adverso nossa capacidade de gerar receita. (...) Um risco inerente aos recursos potenciais estimados é a possibilidade de que nenhum poço seja considerado como recurso potencial economicamente viável. Esta possibilidade de não encontrar reservas é intrínseca ao nosso portfólio. Revisões, em nossas previsões, que indiquem uma redução em nossas estimativas de potenciais recursos poderão ocasionar, no futuro, uma redução nos níveis das projeções previstas, o que poderia acarretar um efeito adverso relevante em nossos resultados de operações e em nossa situação financeira. (...) Nossos recursos potenciais riscados indicados neste prospecto consideram uma probabilidade média de sucesso de 27%. No entanto, a nossa equipe de exploração, enquanto atuava na Petrobras, obteve um índice médio de sucesso de 53% nos últimos 4 anos."*

4) Atrasos: *"Além do risco de interrupção do processo de leilão público da ANP, poderemos ficar expostos, de modo desproporcional, ao impacto dos atrasos ou das interrupções da produção dos poços nas bacias licitadas, acarretado por restrições à capacidade de transporte, pela redução da produção ou pela interrupção do transporte de petróleo e gás natural produzidos em nossos campos. Além disso, condições de mercado desfavoráveis ou a ausência de acordos satisfatórios para o transporte de petróleo e gás natural poderão dificultar nosso acesso aos mercados de petróleo e gás natural ou atrasar a produção. (...) O cronograma de desenvolvimento dos projetos de petróleo e gás natural está sujeito a atrasos e ao estouro de custos (orçamento), devido à indisponibilidade ou o alto custo das plataformas de perfuração, dos equipamentos, dos suprimentos e da mão de obra e dos serviços nos campos de petróleo."*

A OGX acabou sendo a primeira empresa em estágio pré-operacional do setor petrolífero a ser listada em bolsa. Sua estréia se deu em 13 de Junho de 2008, pouco menos de um ano após a criação da empresa em Julho de 2007. Este *IPO* foi o maior em valores da história brasileira até então, superando a Bovespa Holding que havia levantado R\$ 6,6 bilhões, captando o montante de R\$ 6,7 bilhões.

Foram ofertadas 5.934.273 ações ao preço de R\$ 1.131 cada, e a demanda ainda foi dez vezes superior a oferta. Este otimismo na estréia colocou a OGX no ranking das 20 maiores empresas de capital aberto do país, ocupando a 12ª colocação com valor de mercado estimado em R\$ 35 bilhões.

4.3 Evolução do Projeto

Apesar da volatilidade e queda no preço das ações em 2008 devido à crise internacional, as operações da empresa continuaram seu desenvolvimento à fim de atender a meta de perfurações estipulada aos investidores. Meta que foi alcançada em Setembro de 2009, quando a OGX perfurou o poço Vesúvio nas águas da Bacia de Campos. Já em seu primeiro poço a empresa se mostrou muito otimista, em Outubro de 2009 foi anunciado em comunicado ao mercado que o mesmo poço Vesúvio teria potencial de produção de 500 milhões até 1,5 bilhões de boe.

A OGX estava naquela época entre as empresas mais líquidas da Bovespa, com um aumento intenso nas negociações desde Agosto de 2009 por conta do início das perfurações dos campos de petróleo e das novas descobertas. Assim, de forma a tornar mais acessível o papel aos pequenos investidores, no dia 18 de Dezembro de 2009, em Assembléia Geral Extraordinária dos acionistas, foi aprovado o *split* (desdobramento) das ações ordinárias por meio do qual cada ação ordinária existente passou a corresponder a 100 (cem) ações da mesma classe. As ações passaram a ser negociadas na BM&FBovespa na forma “ex-desdobramento” a partir do dia 21 de Dezembro de 2009. E a partir desta mesma data, foi permitida a negociação das ações em lote fracionário.

A medida tinha como objetivo tornar o papel mais acessível ao pequeno investidor. Na data da decisão, cada ação valia R\$ 1.580,00 e a negociação era feita apenas em lote de cem papéis, sem mercado fracionário. Desta forma, o investidor precisava desembolsar pelo menos R\$ 158 mil para operar o papel. Com o desdobramento, o papel passou a valer R\$ 15,80, e um lote seria equivalente a R\$ 1.580,00.

Com o forte volume negociado desde seu desdobramento, em 4 de Janeiro de 2010 a empresa passou a integrar a carteira teórica do Ibovespa, a inclusão de seus papéis no Ibovespa trouxe um aumento de liquidez para a ação, dado que este índice é utilizado como referência na composição das carteiras de fundos de investimento de diferentes instituições e/ou de investidores individuais. O peso da OGXP3 no Ibovespa, com base na carteira em vigor naquela data, era de 0,87%, ocupando a 34ª posição entre os 63 ativos presentes no índice.

Naquele momento, a entrada nesse índice era um reflexo da bem sucedida execução de seu plano de negócios, com o cumprimento dos objetivos previamente definidos – entre os quais o início da perfuração de seis poços em 2009 – e importantes descobertas de petróleo, o que aumentou a confiança dos investidores em relação ao potencial retorno do investimento e à

liquidez das ações. Em Dezembro de 2009, o volume financeiro diário médio era de aproximadamente R\$ 293 milhões.

Em Janeiro de 2010, poucos meses depois de começar a furar os poços, Eike fez uma otimista previsão num documento ao mercado: "Com os resultados de nossas perfurações até o presente, fomos capazes de revelar uma nova província no sul da Bacia de Campos e quebrar paradigmas (...). Agora nos preparamos para uma nova fase na história da OGX, que buscará atingir a produção de 1,4 milhões de barris por dia em 2019". Ou seja, previa, em dez anos, alcançar o resultado que a Petrobrás obteve depois de cinco décadas.

O otimismo continuou ao longo do ano ao mesmo tempo em que eram feitos novos anúncios ao mercado, o próximo grande comunicado ocorreu em Abril de 2010. A empresa anunciou que em função das recentes descobertas nos blocos exploratórios da companhia, ela estava estudando a possibilidade de venda de uma participação minoritária em alguns blocos num processo de *farm-out*, o que se configura numa estratégia de monetização já adotada por outras empresas no grupo EBX e na própria indústria do petróleo. Em declaração do próprio Eike: "Eu sei enxergar diamantes não polidos. A OGX tem hoje 1 trilhão de dólares de valor em petróleo (...). E nós sim estamos nos preparando para vender um pedaço pequeno, 20%, para fazer uma mega monetização para os investidores de novo entenderem como se cria riqueza nessa área de recursos naturais"

No mês de Agosto, nova descoberta, a presença de gás natural nos blocos da bacia terrestre do Parnaíba, perfuração a qual foi então interrompida para novos estudos e estatísticas de produção. Até Outubro, a empresa já havia perfurado 22 poços em todo o país, e anunciou a localização de petróleo em outros de seus blocos na Bacia de Campos, os quais já somavam 15 descobertas naquele momento.

As novas descobertas inclusive surtiram efeito sobre as negociações de venda da participação minoritária, pois a empresa ainda precisava de uma reanálise de suas reservas para negociar um favorável acordo. A empresa também afirmou que teria caixa suficiente para suprir suas necessidades de desenvolvimento planejadas até 2013, onde o restante do caixa necessário seria advindo da venda de participações em blocos operados pela empresa no Brasil.

Deu-se então, em Fevereiro de 2011, a conclusão de perfuração do primeiro poço produtor de petróleo, Waimea. A OGX informa que o poço horizontal continha óleo pesado, com densidade de 20 °API (Grau API do American Petroleum Institute), que não está nos melhores padrões de comercialização, mas confirma que a vazão seria extraordinária: até 40 mil boe por dia. A empresa estima para o 2º semestre daquele ano a estabilidade do poço e de sua produção para ela enfim se tornar comercial.

No próximo mês, Março, foram firmados os contratos de concessão para os cinco blocos exploratórios adquiridos na Colômbia. A expectativa era grande, pois os blocos se aproximavam da fronteira com a Venezuela e do contexto geológico da Bacia de Maracaibo, região produtora de petróleo do país vizinho.

Desde o fechamento mínimo de R\$ 2,54 alcançado na crise de 2008, as ações da empresa estavam sendo negociadas em 15 de Abril de 2011 ao valor de R\$ 19,65, apresentando rentabilidade de 673,6% (Figura 2).

Figura 2 - Desempenho das ações entre 13 de Junho de 2008 até 15 de Abril de 2011



Fonte: Elaborada pelo autor.

4.4 Problemas Operacionais

O primeiro golpe no valor das ações ocorreu em 18 de Abril de 2011, onde os papéis terminaram o dia com uma desvalorização de 17,25% negociados a 16,26 reais, onde o desempenho foi motivado pela percepção negativa do mercado sobre um relatório que atualizou as reservas da empresa. O documento, produzido pela certificadora D&M, elevou as reservas da OGX de 6,8 bilhões para 10,8 bilhões de boe. O problema é que parte do mercado esperava um número maior, enquanto outra conseguiu enxergar na análise motivos para continuar otimista.

Em relatório emitido pelo banco BTG Pactual, por exemplo, tratando das novas estimativas calculadas, a instituição esperava recursos contingentes de 4 bilhões de boe, enquanto a D&M apresentou 3 bilhões de boe e outros 6,5 bilhões de barris prospectivos. O restante foi classificado como de “delineação”.

Um dos principais pontos observados foi a avaliação dos recursos contingentes e o nível de incertezas atribuído para eles. A D&M utiliza uma escala que vai de 1C (maior probabilidade) até 3C, e os resultados trouxeram mais recursos 3C do que 2C, o oposto do esperado. Além disso, a certificadora conferiu o nome de “delineação” aos recursos entre os considerados contingentes e prospectivos.

Há uma grande diferença entre descobrir petróleo no fundo do mar e conseguir extraí-lo em escala comercial para gerar caixa e cobrir os custos. O mercado começou (mesmo que, num primeiro momento, de forma especulativa) a questionar a capacidade operacional da OGX muito em razão dos maus números que sua prima MMX estava apresentando. Considerando que o acionista majoritário, Eike Batista, veio da mineração, e sua empresa do ramo não está apresentando resultados satisfatórios, o que se poderia esperar de uma empresa que não é do ramo original dele.

Repercutindo o efeito da significativa queda de valor da empresa e pelas novas desconfianças que começaram a surgir no mercado, em Maio de 2011 três das mais reconhecidas agências de rating do mercado; *Fitch*, *Moody's* e *Standard & Poor's* se posicionaram e classificaram a OGX como:

- Moody's: B1
- Fitch: B+
- S&P: B

Fonte: Agências de *Rating*

No qual o *rating* B essencialmente indica: ativo especulativo e de baixa qualidade. Daquele momento em diante, mesmo que não correlacionadas com estas classificações, houveram novas desvalorizações do papel.

Os problemas não se resumiam apenas a localização de petróleo nunca antes prospectado e ao desenvolvimento de sua produção. No início de Outubro de 2011, por exemplo, o primeiro navio da empresa dedicado à produção, armazenamento e transporte de óleo e gás (FPSO OSX-1) aportou no Brasil advindo de Cingapura, e acabou embargado pelo Ministério do Trabalho por não atender a normas de segurança; permanecendo então retido em estaleiro do Rio de Janeiro até a correção das mesmas. Com um custo diário de US\$ 263 mil pelo seu aluguel da OSX, o navio foi liberado somente no dia 10 de Janeiro de 2012 quando partiu então para a Bacia de Campos.

Após diversos atrasos em sua data inicial de produção ao longo de 2011, justificado pelo seu CEO, Paulo Mendonça, como uma estratégia para postergar o início de seu usufruto da concessão até que a companhia estivesse em plenas condições de atuar em capacidade total. Em Janeiro de 2012 se deu o início do Teste de Longa Duração (TLD), e em Abril do mesmo ano os primeiros números operacionais do poço Waimea (atual Tubarão Azul) vieram e foram bastante desanimadores, onde havia uma expectativa de produção de 20 mil boe por dia, já revisados na apresentação dos resultados do 2T2011 da projeção inicial de 40 mil boe, o resultado médio apresentado foi de 11 mil.

Outro fato que disparou a onda de vendas das ações foi um comunicado divulgado em 26 de Junho de 2012. Nele, a petrolífera informava que a produção do campo de Tubarão Azul seria estabilizada em 5 mil boe, número ainda inferior à média de produção de 11 mil boe por dia anunciados pela própria empresa em Abril. Foi o sinal para o início da derrocada: no dia seguinte as ações fecharam com queda de 25%, e os bancos HSBC, Itaú BBA e J.P. Morgan baixam seus preços alvo para a ação. O mercado se decepcionou e a cotação desabou, houve uma mudança no cargo de CEO e a empresa passou a ser vista com extrema desconfiança (todas as empresas X sofreram).

Ao observar a ação ordinária da petroleira OGX fechar na menor cotação desde Janeiro de 2009, com uma queda de quase 8%, o empresário Eike anunciou que subscreveria até US\$ 1 bilhão, a R\$ 6,30 por ação, a qualquer momento até 30 de Abril de 2014 caso a OGX precise de capital e não encontre condições mais favoráveis no mercado. "Ao conceder essa opção, enfatizo a minha confiança na qualidade do corpo técnico e ativos da companhia, bem como nas novas oportunidades que o setor de óleo e gás oferece à OGX", disse, em nota, Eike, acionista controlador e presidente do conselho de administração.

No ano de 2013 os números decepcionaram novamente com a produção ainda estável em 5 mil boe por dia, onde o mercado já esperava uma evolução desta quantia frente às antigas projeções feitas pela empresa. Como forma de comparação, há alguns poços maduros da Petrobrás (com mais de 40 anos de idade) que produzem esta mesma quantidade. A desconfiança se mostrou pelo derretimento das ações, e a dúvida agora é se o caixa da empresa conseguirá sustentar os planos de investimento e o pagamento de suas dívidas.

Em 1º de Julho deste ano, a empresa sofreu seu maior derretimento de valor em um único dia até então. As ações da OGX despencaram 29,11% depois da declaração de que não existe tecnologia para viabilizar o início da produção nos campos de Tubarão Areia, Tubarão Gato e Tubarão Tigre, na Bacia de Campos. Após estudos mais aprofundados em seus poços, foi descoberta uma intensa compartimentalização e descontinuidade desses reservatórios, o que

comprometeria a produtividade dos mesmos. Assim, todas as projeções anteriores, tanto de reservas quanto de produção deveriam ser desconsideradas. Além disso, produção dos atuais poços em operação poderia acabar ao longo de 2014.

O papel atinge seu fechamento mínimo histórico de R\$ 0,39 no dia 3 de Julho, e acumula desde 15 de Abril de 2011 (R\$ 19,65) até 15 de Agosto de 2013 (R\$ 0,68) uma desvalorização de 96,5% (Figura 3). Também em Julho recebe *downgrades* (rebaixamento da nota de crédito) das agências de *rating*:

- Moody's: Ca
- Fitch: CCC
- S&P: CCC-

Fonte: Agências de *Rating*

Os quais indicam: ativo extremamente especulativo com provável default.

Figura 3 - Desempenho das ações entre 15 de Abril de 2011 e 15 de Agosto de 2013



(c) www.advfn.com

Fonte: Elaborada pelo autor.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Quando uma empresa “pré-operacional” faz um *IPO*, ou seja, capta dinheiro no mercado, o faz literalmente para “se construir”; o preço pago neste ato é muito mais baseado numa expectativa do que a empresa possa vir a ser no futuro do que no valor real de seus ativos. Já uma empresa operacional faz um *IPO* para, entre outros motivos, levantar fundos para um plano

de expansão ou porque o(s) dono(s) não está(ão) conseguindo estabelecer um plano de sucessão satisfatório e abre o capital para empregar melhores práticas de governança corporativa, transparência e etc. De qualquer forma, o peso da “expectativa futura” no preço da ação numa empresa operacional (apesar de relevante) é menor do que numa empresa pré-operacional.

Com a forte demanda por ações de companhias brasileiras, os bancos de investimento ofereceram companhias ainda em estágio pré-operacional aos investidores. A primeira com essa característica a ser listada foi a Brasil Agro em Abril de 2006. Posteriormente, empresas como a Brasil Ecodiesel, Invest Tur (setor hoteleiro), MPX (setor elétrico), OGX (setor petroleiro), LLX (portos), OSX (estaleiro) e HRT (setor petroleiro) também acessaram o mercado.

Brasil Ecodiesel e Invest Tur passaram por dificuldades financeiras tão sérias que recorreram à união com concorrentes para superar seus problemas. A primeira juntou-se a Vanguarda, passando a se chamar Vanguarda Agro, enquanto a segunda após a união com a LA Hotels, foi rebatizada para Brazil Hospitality Group (BHG).

O investimento em empresas pré-operacionais apresenta maior risco. O analista fundamentalista tem dificuldades para avaliá-las. A análise por múltiplos P/L (Preço/Lucro), FV/EBITDA (Firm Value/EBITDA) – amplamente utilizada por analistas de mercado – é deficiente, pois não há ainda resultados operacionais consistentes. A metodologia do fluxo de caixa descontado é mais completa, mas como a geração de caixa ocorrerá em anos futuros, as estimativas são menos confiáveis. Assim grande parte do valor justo se encontra em sua perpetuidade, o que indica o risco do investimento.

As perdas dos investidores em empresas pré-operacionais como HRT, OGX, OSX e Vanguarda Agro superaram a queda do Ibovespa no período acumulado desde o *IPO* (Figura 4). Uma exceção dentre empresas pré-operacionais fica por conta da Renova Energia, com um retorno de 193% desde o *IPO* frente a uma queda de 15% do Ibovespa até Julho deste ano (Figura 4).

Figura 4 - Desempenho acumulado desde o *IPO* até Julho de 2013

Nome	IPO	Desempenho	Ibovespa	Retorno Excedente
RENOVA ENERGIA	jul-10	193%	-15%	208%
BHG/INVEST TUR	jul-07	-15%	-7%	-8%
BRASILAGRO	abr-06	8%	33%	-25%
OSX	mar-10	-91%	-22%	-69%
HRT	out-10	-90%	-23%	-67%
MMX	jul-06	-52%	51%	-103%

Fonte: Rio Bravo

Em uma análise imparcial realizada pela gestora de recursos Rio Bravo (2010 e 2013) sobre a recomendação de analistas, considerando os *IPOs* de 104 empresas realizados entre 2004 e 2011, o resultado sugere um viés dos relatórios, no início de cobertura, com um otimismo exagerado (Figura 5). A maioria das corretoras dos bancos coordenadores publicou seu relatório inicial com recomendação de “compra”, foram 98 recomendações favoráveis, contra apenas 6 aconselhamentos para seus investidores não tomarem posições; e destas 98 empresas, o potencial de valorização médio estimado para as ações era de 54%. Infelizmente para os investidores, o retorno realizado no período indicado pelos analistas foi muito inferior ao projetado, sendo ele de -6%.

Figura 5 - Recomendações de analistas de mercado para *IPOs* realizados entre 2004 e 2011 por trimestre

Empresa ¹	Coordenador Líder	Recomendação	Retorno Projetado	Retorno ² Realizado	Δ^3	Ano
1º Quartil						
LOCALIZA	CS	Compra	70%	242%	172%	2005
B2W/SUBMARINO	CS	Compra	77%	229%	152%	2005
DASA	UBS	Compra	34%	88%	53%	2004
MILLS	Itaú BBA	Compra	26%	75%	49%	2010
NATURA	UBS	Manutenção	9%	57%	48%	2004
COSAN	MS	Manutenção	6%	46%	40%	2005
SLC	CS	Compra	30%	66%	36%	2007
CETIP	Itaú BBA	Compra	63%	92%	29%	2009
LOPES	UBS Pactual	Compra	39%	67%	27%	2006
TECHNOS	Itaú BBA	Compra	56%	83%	27%	2011
GVT HOLDING	CS	Compra	22%	39%	17%	2007
ODONTOPREV	Itaú BBA	Manutenção	12%	28%	16%	2006
NOSSA CAIXA	UBS	Compra	32%	47%	15%	2005
PDG	UBS Pactual	Compra	61%	73%	12%	2007
EQUATORIAL	CS	Compra	35%	44%	9%	2006
MULTIPLUS	BTG P	Compra	52%	59%	7%	2010
ECORODOVIAS	Itaú BBA	Compra	32%	38%	5%	2010
BR PROPERTES	Itaú BBA	Compra	40%	44%	4%	2010
GAFISA	ML	Manutenção	14%	15%	2%	2006
VALIDI/ABNOTE	UBS	Compra	70%	70%	0%	2006
BRAZIL PHARMA	BTG P	Compra	57%	55%	-2%	2011
TIVIT	CS	Compra	54%	51%	-3%	2009
RENOVA ENERGIA	Santander	Compra	37%	31%	-5%	2010
POSITIVO	UBS	Compra	41%	33%	-9%	2006
GP INVEST	CS	Compra	29%	20%	-9%	2006
2º Quartil						
QUALICORP	ML	Compra	46%	37%	-9%	2011
SONAE SIERRA	CS	Compra	39%	30%	-10%	2011
EVEN	Itaú BBA	Compra	18%	5%	-13%	2007
ALIANSCCE	BTG P	Compra	58%	44%	-14%	2010
UOL	ML	Venda	-19%	-35%	-16%	2005
ANHANGUERA	CS	Compra	28%	11%	-17%	2007
ABRIL EDUCAÇÃO	CS	Compra	138%	121%	-17%	2011
RAIA	Itaú BBA	Compra	54%	34%	-20%	2010
SÃO MARTINHO	UBS Pactual	Manutenção	19%	-4%	-23%	2007
ENERGIAS BR	UBS	Compra	35%	11%	-24%	2005
MARFRIG	ML	Compra	26%	2%	-24%	2007
RODOBENS	J.P.M.	Compra	40%	15%	-25%	2007
FER HERINGER	UBS Pactual	Compra	34%	9%	-25%	2007
DUFYBRAS	UBS Pactual	Compra	30%	4%	-26%	2006
DATASUL	UBS	Compra	80%	50%	-30%	2006
TIG LTD	CS	Compra	61%	29%	-32%	2007
IMC	BTG P	Compra	47%	11%	-36%	2011
TIME FOR FUN	CS	Compra	47%	6%	-40%	2011
JBS	J.P.M.	Compra	50%	8%	-42%	2007
WILSON SONS	CS	Compra	40%	-2%	-42%	2007
BR MALLS	UBS Pactual	Compra	33%	-14%	-47%	2007
METALFRIO	UBS Pactual	Compra	31%	-16%	-47%	2007
MEDIAL SAUDE	CS	Compra	53%	5%	-48%	2006
AUTOMETAL	Santander	Compra	42%	-9%	-51%	2011
QUEIROZ GALVÃO	Itaú BBA	Compra	26%	-28%	-54%	2011

Figura 5 cont. - Recomendações de analistas de mercado para IPOs realizados entre 2004 e 2011 por trimestre

Empresa ¹	Coordenador Líder	Recomendação	Retorno Projetado	Retorno ² Realizado	Δ^3	Ano
3º Quartil						
BRASILAGRO	CS	Compra	31%	-23%	-54%	2006
PINE	CS	Compra	59%	3%	-57%	2007
CREMER	ML	Compra	37%	-24%	-60%	2007
COSAN LTD	MS	Compra	27%	-36%	-63%	2007
LOG-IN	UBS Pactual	Compra	45%	-23%	-68%	2007
IGUATEMI	UBS Pactual	Compra	35%	-35%	-70%	2007
TEGMA	J.P.M.	Compra	30%	-47%	-77%	2007
PARANA	UBS Pactual	Compra	35%	-45%	-80%	2007
BOVESPA	CS	Compra	28%	-52%	-80%	2007
SOFISA	UBS Pactual	Compra	29%	-53%	-83%	2007
DAYCOVAL	UBS Pactual	Compra	39%	-45%	-83%	2007
BRASIL INSURANCE	MS	Compra	90%	4%	-86%	2010
HRT	CS	Compra	36%	-54%	-90%	2010
OGX	UBS Pactual	Compra	141%	51%	-90%	2008
TRIUNFO	CS	Compra	45%	-47%	-92%	2007
BROOKFIELD	CS	Compra	52%	-44%	-96%	2006
CRUZEIRO SUL	UBS Pactual	Compra	27%	-69%	-96%	2007
MRV	UBS Pactual	Compra	31%	-67%	-98%	2007
MINERVA	CS	Compra	35%	-64%	-99%	2007
TECNISA	CS	Compra	80%	-21%	-101%	2007
SPRINGS	CS	Manutenção	16%	-86%	-102%	2007
AGRA	CS	Compra	52%	-52%	-104%	2007
ABC BRASIL	UBS Pactual	Compra	30%	-78%	-107%	2007
PANAMERICANO	UBS Pactual	Compra	50%	-60%	-110%	2007
ESTACIO	UBS Pactual	Compra	101%	-9%	-111%	2007
4º Quartil						
LE LIS BLANC	ML	Compra	67%	-45%	-112%	2008
AMIL	CS	Compra	58%	-54%	-112%	2007
PATAGONIA	J.P.M.	Compra	52%	-60%	-112%	2007
MAGAZINE LUIZA	Itaú BBA	Compra	71%	-42%	-113%	2011
SATIPEL	UBS Pactual	Compra	42%	-73%	-114%	2007
CC DES IMOB	CS	Compra	86%	-29%	-115%	2007
KROTON	MS	Compra	53%	-65%	-118%	2007
PROVIDENCIA	UBS Pactual	Compra	56%	-64%	-120%	2007
INDUSVAL	CS	Compra	47%	-74%	-121%	2007
CSU CARDSYSTEM	CS	Compra	101%	-29%	-130%	2006
GENERAL SHOPPING	J.P.M.	Compra	46%	-84%	-130%	2007
MARISA	CS	Compra	90%	-42%	-132%	2007
OSX	CS	Compra	115%	-20%	-136%	2010
TEMPO	UBS Pactual	Compra	90%	-48%	-138%	2007
BICBANCO	UBS Pactual	Compra	64%	-76%	-140%	2007
MPX	UBS Pactual	Compra	73%	-78%	-151%	2007
MULTIPLAN	UBS Pactual	Compra	100%	-56%	-156%	2007
EZTEC	UBS Pactual	Compra	90%	-70%	-160%	2007
LAEP	UBS Pactual	Compra	69%	-92%	-161%	2007
TRISUL	MS	Compra	81%	-81%	-162%	2007
BR BROTHERS	CS	Compra	77%	-87%	-164%	2007
SEB	CS	Compra	96%	-69%	-165%	2007
INPAR	CS	Compra	107%	-93%	-200%	2007
TENDA	Itaú BBA	Compra	115%	-86%	-201%	2007
BHG/INVEST TUR	CS	Compra	202%	-36%	-238%	2007
AGRENCO	CS	Compra	188%	-97%	-285%	2007

¹ Casos selecionados, conforme disponibilidade do relatório de início de cobertura.

² Retorno realizado no período indicado pelo analista (e.g., 12 meses, final do ano).

³ Diferença entre o retorno projetado e o retorno realizado. CS=Credit Suisse / ML=Merrill Lynch / MS=Morgan Stanley / J.P.M. = J.P. Morgan / BTG P = BTG Pactual

Fonte: Rio Bravo

Isso se dá porque os profissionais de análise de investimento trabalham a partir de números e expectativas divulgadas pela própria empresa. As projeções de preço-alvo feitas para a OGX tinham como base estudos geológicos que não são 100% seguros. Os critérios de classificação das reservas são muitas vezes subjetivos o suficiente para criar falsas impressões no próprio time que comanda a empresa.

O trabalho dos analistas é pegar esses números prematuros e imprecisos, submetê-los a uma série de premissas e então chegar ao valor do justo do papel. É importante lembrar que avaliar o valor futuro de uma empresa que está em operação há várias décadas já pode ser muito complicado. Entre as variáveis difíceis de acertar, estão o crescimento da economia e a taxa de juros no futuro, por exemplo. O trabalho também envolve a análise de fatores bastante subjetivos, como a capacidade de uma companhia de repassar pressões inflacionárias e a viabilidade de futuros projetos de expansão. O analista acaba fazendo um exercício de futurologia intrinsecamente sujeito a erros.

No caso de empresas de petróleo pré-operacionais, o número de premissas a serem consideradas é ainda maior. Nenhum analista ouvido sugere que houve má-fé na divulgação de dados ao mercado. Todos os números anunciados ao mercado passam pelo crivo da CVM e são fiscalizados pela ANP. O problema é que existem muitas variáveis entre um relatório e outro. Tanto que Eike Batista considerou ultrapassado o relatório da D&M sobre a nova estimativa de suas reservas três dias depois que ele foi divulgado ao mercado. "É como o Benjamin Button,

já nasceu velho", afirmou ele na época. Quem decidiu investir em ações da OGX devia estar preparado para muita volatilidade e eventuais correções de rumo à medida que mais dados sobre seus campos de petróleo se tornassem conhecidos.

Quando a empresa passou a constar na carteira teórica do Ibovespa em Janeiro de 2010, entendia-se que o aumento na liquidez e a provável valorização que aconteceria naquele momento era um reconhecimento pelo curto espaço de tempo necessário para a companhia atingir suas metas propostas. O mercado se mostrava otimista, e ainda não cogitava quais seriam as possíveis conseqüências no caso da empresa passar por um momento negativo e não conseguir mais atingir bons resultados.

No início de 2010 a empresa representava 0,87% do Ibovespa, sendo negociada a R\$ 17,67 e mantendo um volume financeiro diário entre R\$ 15 e 20 milhões. E ao mesmo tempo em que sofria um impacto muito grande com a queda do valor de mercado da empresa, com o direto aumento no volume financeiro negociado, os ativos da OGX chegaram a ter participação de 5% na carteira teórica iniciada em Maio de 2013, que passou então para 3% no final de Junho do mesmo ano. Deve-se isso ao fato que a empresa obteve volume financeiro diário de negociação superior à R\$ 300 milhões, abaixo apenas da Petrobrás e da Vale do Rio Doce.

O Ibovespa vem vivendo um péssimo ano em 2013: até o fechamento do dia 25 de Junho, o principal índice de ações da bolsa brasileira caiu 23,10%, indo de 60.952 pontos para 46.893 pontos. Contudo, em levantamento da consultoria Economatica citado pela revista Exame, se fossem retiradas as três empresas do grupo EBX do Ibovespa - a OGX Petróleo (OGXP3), MMX Mineração (MMXM3) e LLX Logística (LLXL3) - a queda do índice já se reduziria para 18%. OGX, MMX e LLX recuaram 85%, 61% e 47% respectivamente, somente no ano de 2013, em meio à crise de confiança e problemas operacionais enfrentados pela OGX Petróleo. Resumindo, quanto mais as ações sofreram, maior foi seu peso no Ibovespa.

Figura 6 - Desempenho histórico das ações até 15 de Agosto de 2013



Fonte: Elaborada pelo autor.

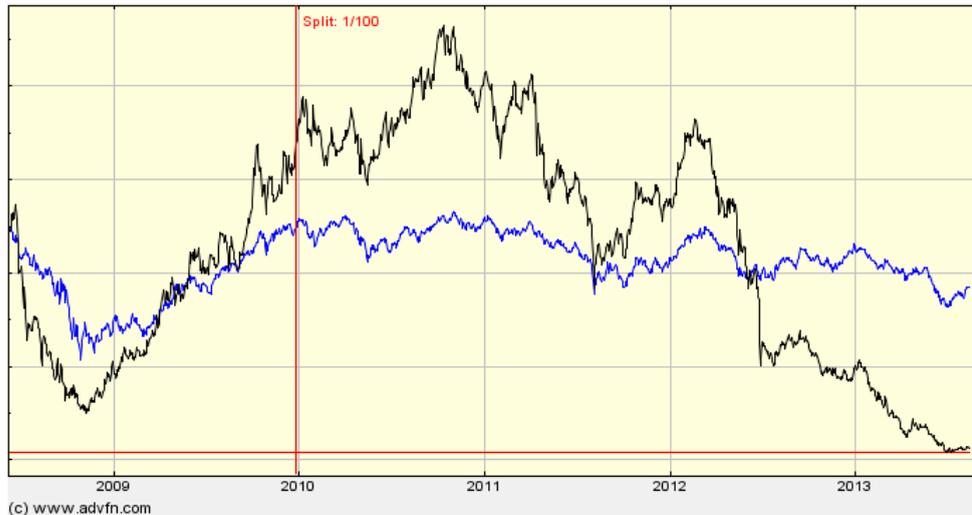
A empresa entrou na bolsa ainda pré-operacional, com promessas muito tentadoras de seu controlador, o que levou os pequenos (e muitos grandes) investidores a apostar nos papéis da companhia e ter uma participação minoritária. No entanto, quem comprou os papéis da empresa há alguns meses (ou anos) viu seu patrimônio diminuir drasticamente. No seu ápice, as ações da OGX valiam R\$ 23,37 (preço máximo de fechamento do dia 15 de Outubro de 2010), enquanto na mínima elas valiam apenas R\$ 0,39 (no dia 03 de julho de 2013). Isso representa uma queda de 98,33% (Figura 6).

Com a entrevista de Eike Batista publicada nos jornais "O Globo" e "Valor" em 19 de Julho deste ano, corrobora-se a dúvida sobre uma precipitação ao se abrir o capital da OGX:

Mais do que ninguém, me pergunto onde errei. O que deveria ter feito de diferente? Uma primeira questão talvez esteja ligada ao modelo de financiamento que escolhi para as empresas. Hoje, se pudesse voltar no tempo, não teria recorrido ao mercado de ações. Eu teria estruturado um private equity que me permitisse criar do zero e desenvolver ao longo de pelo menos 10 anos cada companhia. E todas permaneceriam fechadas até que eu estivesse seguro de que havia chegado o momento de abrir o capital. Nos projetos que concebi, o tempo se revelou fator de estresse vital para a reversão de expectativas sobre companhias que ostentam resultados amplamente satisfatórios e possuem ativos valiosos. (BATISTA, Eike. O Brasil como prioridade: ontem, hoje e sempre. *O Globo*, Rio de Janeiro, p. 26, 19 jul. 2013).

A declaração faz ainda mais sentido quando o desempenho histórico da empresa é analisado ao lado do Ibovespa (Figura 7):

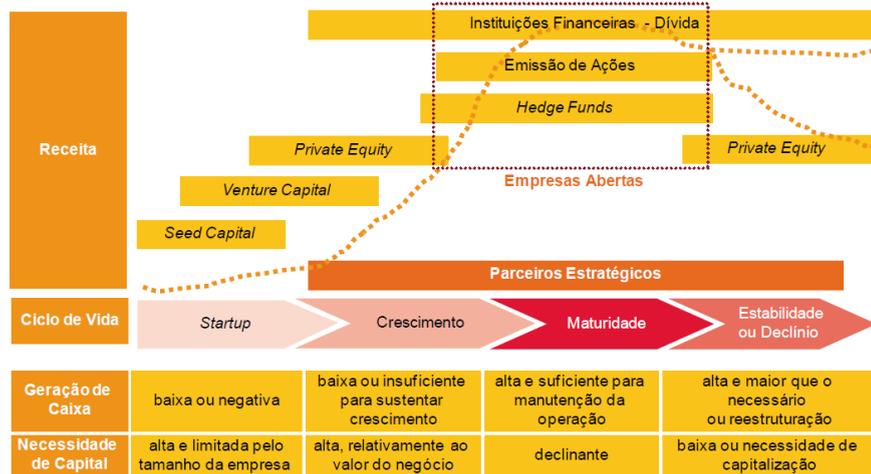
Figura 7 - Desempenho da OGX (preto) e Ibov (azul) entre 11 de Junho de 2008 e 15 de Agosto de 2013



Fonte: Elaborada pelo autor.

A recomendação da auditoria PricewaterhouseCoopers (PwC) também seria de iniciar o financiamento da empresa com capital privado, para então num momento de crescimento e maturidade realizar-se a abertura de seu capital na bolsa (Figura 7).

Figura 8 - Fontes de recurso mais apropriadas durante o ciclo de vida das empresas



Fonte: PricewaterhouseCoopers (PwC)

Empresas pré-operacionais, principalmente no setor de óleo e gás, representam um elevado risco. É colocar dinheiro em uma companhia que, na verdade ainda é um projeto. Investidores podem sim apostar em empresas pré-operacionais que abrem seu capital para um longo prazo, mas é preciso ter em mente de que o risco desta operação é maior que em uma empresa já consolidada.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As presentes análises foram estruturadas de modo a *demonstrar o desempenho no mercado financeiro da empresa pré-operacional no ramo E&P de gás e petróleo OGX*. Com a pesquisa apresentada pode-se perceber o prejuízo dos investidores que aceitaram tornarem-se parceiros do negócio em seu *IPO*, assim como de investidores que possivelmente adquiriram ações em seu preço máximo histórico.

Considerando os retornos médios obtidos com empresas que abriram seu capital quando ainda eram consideradas pré-operacionais, assim como os maiores riscos envolvidos neste início de operação, cogita-se que companhias neste estágio realmente pularam etapas em busca de financiamento para seu negócio. O financiamento mais apropriado teria sido os fundos de participação (“private equity”) e o momento mais adequado para virem a mercado teria sido quando os resultados se tornassem mais consistentes.

Sem resultados operacionais, os analistas concentram suas avaliações em aspectos subjetivos - a capacidade da administração de entregar o prometido ou as perspectivas do setor. É notável a correlação da oscilação de valor das ações da empresa apenas com a apresentação de comunicados ao mercado, tanto em valores positivos quanto em negativos; assim a possibilidade dessa volatilidade estar atrelada somente a uma especulação e não com resultados concretos torna-se real.

Com os riscos analisados no trabalho, percebe-se que estes investidores realmente tomaram parte em uma aposta, de forma consciente, ou talvez em parte influenciados por analistas de mercado que estavam publicando recomendações de investimento otimistas demais. Um ponto interessante a se estudar é o peso de recomendações de analistas sobre as decisões de investimento de pessoas físicas.

Por esse estudo estar baseado em uma pesquisa documental de um único caso, tem-se a limitação de não poder generalizar o conhecimento obtido, mas buscou-se aprofundar o conhecimento sobre um contexto delimitado da vida real que impactou todo o mercado de ações brasileiro. Percebeu-se também um possível ponto fraco no método de cálculo do Ibovespa, assim, existe a oportunidade de se desenvolver um estudo com sugestões de melhoria sobre o índice de retorno real da BM&FBovespa, tanto por mudanças na fórmula do Ibovespa, quanto pela adoção de outros índices, à exemplo do Índice Brasil (IBrX).

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BATISTA, Eike. O Brasil como prioridade: ontem, hoje e sempre. **O Globo**, Rio de Janeiro, p. 26, 19 jul. 2013.
- BERNSTEIN, Peter L.; DAMODARAN, Aswath. **Administração de investimentos**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- BODIE, Zvi; KANE, Alex; MARCUS, Alan J. **Investimentos**. 8. ed. Porto Alegre: AMGH, 2010.
- DAMODARAN, Aswath. **Avaliação de investimentos: ferramentas e técnicas para determinação do valor de qualquer ativo**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
- FANCHIN, Fernando Bevilacqua e. IPOs, gestão de investimentos e desenvolvimento econômico: uma visão crítica. **Rio Bravo Fronteiras**, São Paulo, maio 2010. Disponível em: <http://www.riobravo.com.br/acervo/Documents/Fronteiras/RioBravoFronteirasIPOs_Maio_2010.pdf>/. Acesso em 11 ago. 2013.
- _____. IPOs no Brasil: excessos, conflitos e resultados. **Rio Bravo Fronteiras**, São Paulo, jun. 2013. Disponível em: <<http://www.riobravo.com.br/acervo/Documents/Fronteiras/Rio%20Bravo%20Fronteiras%20Junho%202013.pdf>>/. Acesso em 11 ago. 2013.
- FORTUNA, Eduardo. **Mercado financeiro: produtos e serviços**. 18. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- JORION, Philippe. **Value at Risk: the new benchmark for managing financial risk**. 2nd ed. New York: Mcgraw-Hill, 2001.
- _____. **Financial Risk Manager Handbook**. 4th ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2007.
- MOREIRA, Herivelto; CALEFFE, Luiz Gonzaga. **Metodologia da pesquisa para o professor pesquisador**. Rio de Janeiro: DP&A, 2006.
- OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer projetos, relatórios, monografias, dissertações e teses**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- PRICEWATERHOUSECOOPERS. **Como abrir o capital da sua empresa no Brasil (IPO)**. Disponível em: <http://www.pwc.com.br/pt_BR/br/publicacoes/assets/brasil-ipo-guide-11.pdf>/. Acesso em: 20 de ago. 2013.
- SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 6. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.
- TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1995.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

EDUCAÇÃO FINANCEIRA NO BRASIL: UM ESTUDO DE CASO COM O 1º ANO DO ENSINO MÉDIO DO COLÉGIO FARROUPILHA DE PORTO ALEGRE

Séfora Bertoldi

RESUMO

A importância da educação financeira é um tema que vem ganhando visibilidade nos últimos anos. Cada vez mais, o conhecimento financeiro tem se mostrado essencial para o planejamento da vida moderna. Sendo assim, o presente trabalho teve como objetivo verificar se a inclusão da educação financeira nas escolas pode ser uma aliada para a conscientização dos jovens e futuros adultos. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica e um estudo de caso com alunos do 1º Ano do Ensino Médio do Colégio Farroupilha de Porto Alegre, no qual foi possível concluir que esta prática traz resultados positivos, mas ainda é preciso maior divulgação e novos projetos para que esta cultura seja disseminada e possa fazer a diferença.

Palavras-chave: Educação financeira no Brasil. Educação financeira nas escolas.

1 INTRODUÇÃO

A área financeira envolve uma gama de conteúdos, desde os mais simples aos mais complexos, desde um cálculo de juros compostos até modelos econométricos. Contudo, para ter uma vida financeira saudável, não é necessário um conhecimento aprofundado, mas é essencial que se conheça alguns conceitos e lições básicas de como funcionam, por exemplo, o cartão de crédito, a conta corrente, os planos de aposentadoria, inflação, taxas de juros, orçamentos, entre outros. Assim, o ensino da educação financeira ainda nas escolas pode servir de alicerce para a tomada de decisão dos indivíduos no presente e também no futuro.

Cada vez mais, a educação financeira vem ganhando espaço nos debates entre países e dentro da própria sociedade. No Brasil, este tema ainda não ganhou ampla divulgação e não faz parte do cotidiano da população. Apesar de já existirem programas de educação financeira, é um hábito que ainda não está inserido na cultura do brasileiro e dificilmente este assunto é

tratado dentro de casa ou até mesmo nas escolas. As crianças crescem com pouca ou nenhuma noção sobre como gastar, poupar ou investir. Em alguns países como Inglaterra e Estados Unidos este tema já tomou proporções significativas e existem diversas alternativas de aprendizado sobre finanças.

Aprender a planejar o presente e o futuro financeiro é essencial para aqueles que pretendem manter suas finanças em ordem. Pensando nisso, alguns programas foram implementados nas escolas brasileiras. Atualmente, a iniciativa de educação financeira com maior expressão no Brasil é a Estratégia Nacional de Educação Financeira (ENEF), oficializada através de um decreto no ano de 2010, baseada nos princípios e boas práticas estabelecidos pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), para promover a difusão do conhecimento financeiro entre jovens e adultos.

O presente trabalho tem como objetivo geral estudar a educação financeira no Brasil e, através de pesquisas bibliográficas e um estudo de caso, observar se o ensino de finanças que vem ocorrendo nas escolas brasileiras está contribuindo para maior conscientização dos alunos, ou seja, agregando conhecimentos teóricos e práticos em assuntos financeiros básicos. O estudo de caso foi realizado com o Colégio Farroupilha de Porto Alegre, que possui ensino de educação financeira em algumas turmas. Aplicou-se um questionário com 30 perguntas visando analisar o comportamento e o conhecimento financeiro obtido pelos alunos.

Devido à proporção que o tema Educação Financeira veio adquirindo nos últimos anos é importante que pesquisas sejam realizadas e divulgadas sobre o assunto, pois possibilitam maior base de informações e novas ideias para pesquisas posteriores. Além disso, a educação financeira faz parte, atualmente, das políticas de inclusão social do governo. Como a maioria das escolas brasileiras ainda não adota a educação financeira como parte de seu currículo, espera-se que estudos nesta área incentivem cada vez mais esta prática.

Na próxima seção, serão demonstrados os procedimentos metodológicos utilizados para a realização deste trabalho e na sequência será apresentado o referencial teórico. Na seção de análise e resultados serão abordados assuntos sobre a educação financeira no mundo, no Brasil e serão demonstrados os resultados do estudo de caso realizado. Por último, as considerações finais.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa será do tipo exploratória, pois busca uma maior familiarização com o tema estudado, através do aprimoramento das ideias. Em sua maioria, as pesquisas exploratórias são feitas com base em levantamentos bibliográficos ou entrevistas (GIL, 2002). O presente trabalho tem como objetivo estudar a educação financeira nas escolas brasileiras e, a partir disto, analisar se esta prática contribui para que alunos possam adquirir maior consciência financeira. Para tanto, as informações foram obtidas através de pesquisa bibliográfica e um estudo de caso. Quanto à abordagem do problema, esta pesquisa é qualitativa, pois, conforme Raupp e Beuren (2006 apud Richardson 1999, pág. 80): busca identificar mudanças de comportamento, descrever determinado problema e compreender processos vividos na sociedade.

Como já mencionado acima, os procedimentos de coleta de dados utilizados foram a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. Conforme Gil (2002), a pesquisa bibliográfica é feita através de fontes de informação já existentes como livros, artigos científicos. Basicamente, todo tipo de pesquisa necessita de pesquisa bibliográfica, a diferença é que alguns a utilizam de forma exclusiva, enquanto outros apenas em parte. A principal vantagem deste tipo de procedimento é que o pesquisador pode ter acesso a uma ampla base de dados, ao contrário do que ocorreria se dependesse apenas do que pudesse pesquisar diretamente. Contudo, é preciso ter atenção na hora de selecionar os dados, as fontes devem ser seguras para que possíveis erros não sejam reproduzidos. O presente trabalho analisa o cenário da educação financeira no mundo e principalmente no Brasil, focando os principais programas existentes no país.

Já o estudo de caso pretende observar na prática se a inserção da educação financeira em uma escola pode auxiliar os alunos a se tornarem cidadãos mais conscientes e preparados para a tomada de decisões financeiras. Segundo Gil (2002), o estudo de caso consiste em esmiuçar determinado objeto, de forma que se obtenha grande conhecimento sobre ele. Para Yin (2001, pag. 32), o estudo de caso *“é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”*. Além disso, o autor acredita que os estudos de caso são generalizáveis a suposições teóricas, assim como os experimentos, e não a populações ou universos.

O instrumento de pesquisa do estudo de caso é o questionário, o qual será aplicado na turma de 1º Ano do Ensino Médio do Colégio Farroupilha, em Porto Alegre. Esta escola realiza o ensino de educação financeira para as turmas de 7ª e 8ª Série do Ensino Fundamental e 1º e 2º

Ano do Ensino Médio. Não existe uma matéria específica para ensinar este conteúdo, mas atividades são realizadas de forma frequente dentro de outras matérias ou em palestras. O questionário é composto por 30 questões e foi realizado através de formulário online. As perguntas têm por objetivo verificar o perfil social e econômico do aluno, o seu conhecimento sobre conceitos financeiros e suas atitudes na prática. Algumas das questões utilizadas no questionário foram baseadas em outros trabalhos semelhantes.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

O reconhecimento da educação financeira como uma habilidade de vida para o século XXI lhe rendeu um papel importante na sociedade, o que levou instituições públicas e não públicas a tomarem iniciativas de desenvolvimento da educação financeira. O avanço da tecnologia da informação e telecomunicações permitiu a evolução de produtos e serviços financeiros. Com maiores facilidades de acesso ao crédito, tanto em países desenvolvidos como em economias emergentes, surgiram preocupações com relação ao endividamento de parte da população (OCDE, 2013).

Visando estabelecer um padrão internacional e incentivar a educação financeira, a OCDE iniciou, no ano de 2003, o Projeto de Educação Financeira. Em 2005, divulgou um documento de recomendações para todos os países, no qual constavam os princípios e as boas práticas de educação financeira e consciência. Neste documento, a OCDE definiu a educação financeira como sendo um instrumento de proteção aos indivíduos, pois permite que os mesmos compreendam os produtos financeiros e também os riscos a eles associados. Dentre as boas práticas sugeridas, destaca-se a seguinte: *“9. A educação financeira deve começar na escola. As pessoas devem ser educadas sobre as questões financeiras o mais cedo possível em suas vidas”*. Ainda, conforme Pinheiro (2008), no ano de 2008, a OCDE lançou o portal internacional da educação financeira com a finalidade de troca de experiência entre os países, possibilitando a formação de um banco de dados internacional e contribuições sobre os programas de educação financeira de cada país.

No Brasil, através do Decreto nº 7.397 de 22 de dezembro de 2010, foi criada a Estratégia Nacional de Educação Financeira (ENEF) com o objetivo de difundir a educação financeira e previdenciária. A partir daquele momento, a ENEF passa a ser considerada uma política de Estado de caráter permanente (VIDA E DINHEIRO, 2014 a). Com base na definição feita pela

OCDE, a ENEF adaptou o conceito de educação financeira à realidade brasileira. Conforme está disponível no site Vida e Dinheiro, criado pela própria ENEF, a educação financeira é um instrumento para desenvolvimento das habilidades financeiras, dando maior segurança nos momentos de tomada de decisão, permitindo uma maior consciência com relação às finanças pessoais:

“o processo mediante o qual os indivíduos e as sociedades melhoram sua compreensão dos conceitos e produtos financeiros. Com informação, formação e orientação claras, as pessoas adquirem os valores e as competências necessários para se tornarem conscientes das oportunidades e dos riscos a elas associados e, então, façam escolhas bem embasadas, saibam onde procurar ajuda e adotem outras ações que melhorem o seu bem-estar. Assim, a Educação Financeira é um processo que contribui, de modo consistente, para a formação de indivíduos e sociedades responsáveis, comprometidos com o futuro”.

Na visão de Savoia et al (2007), a educação financeira é um processo de transmissão de conhecimento que possibilita uma maior compreensão e segurança com relação às decisões financeiras, ampliando o bem-estar. As mudanças tecnológicas, econômicas e regulatórias aumentaram a complexidade dos produtos financeiros, porém, o conhecimento da população não acompanhou esta evolução. Neste mesmo trabalho, o autor comenta sobre a situação da educação financeira no Brasil e conclui que existe uma urgência na inserção do tema em todas as esferas, principalmente levando em conta a desigual distribuição de renda no país, o que exige uma aptidão por parte das famílias para alocar os recursos escassos de forma ótima.

Para Pinheiro (2008), a educação financeira é a habilidade de o indivíduo realizar escolhas adequadas financeiramente durante sua vida. Esta habilidade individual pode influenciar no bem estar material da sociedade como um todo e auxiliar nas decisões do dia a dia de cada um. Para este autor, a educação financeira é também muito importante no sentido de incitar as pessoas com relação à previdência complementar, considerando que os sistemas públicos de previdência estão passando por diversas transformações devido às mudanças demográficas que vêm ocorrendo nos últimos anos, e à necessidade de escolhas individuais de instrumentos financeiros. Para Claudino et al (2009), as mudanças ocorridas nos últimos anos exigem que as pessoas busquem por mais informações. Assim, a educação financeira é importante como meio de compreensão e interpretação de números, permitindo que os indivíduos saibam se planejar financeiramente, mantendo um consumo saudável e o futuro das finanças pessoais equilibrado.

De outra forma, independente da educação financeira, muitas pessoas acabam tomando decisões por impulso. Tais decisões, muitas vezes, podem ser explicadas por fatores culturais e psicológicos. Para Kotler e Keller (2006), o comportamento no momento de realizar compras

pode ser baseado em características culturais, sociais, psicológicas, familiares, pessoais. Para estes autores, a cultura é o fator de maior influência na conduta do indivíduo. Conforme a criança cresce ela observa o comportamento com relação ao dinheiro na sua família, na região em que reside e nas instituições. Segundo Barbosa et al (2012), a atual diversidade de produtos e serviços financeiros disponibilizados, permite que o consumidor obtenha crédito mais facilmente. Isto acaba se tornando um estímulo ao consumo e conseqüentemente ao endividamento, muitas vezes influenciados por razões internas, externas ou socioculturais. A falta de planejamento pode levar o indivíduo a assumir riscos e perdas, além de comprometer sua qualidade de vida.

Estudos sobre este tipo de comportamento considerado não racional, denominados de Finanças Comportamentais, surgiram nos últimos anos impulsionados principalmente pelas incoerências criadas pelas crises financeiras. Estas incoerências não podiam ser explicadas pelas teorias financeiras baseadas nas ideias de comportamento racional de até então (ROGERS et al, 2008). Para Pindyck e Rubinfeld (2006), muitas vezes, o comportamento dos indivíduos se contradiz às premissas estabelecidas pela teoria de escolha racional do consumidor, porém, isto não quer dizer que esta teoria deve ser deixada de lado, pois, embora não explique todas as decisões, ilustra muitas delas. Apoiada em diversos pressupostos, a teoria de escolhas racionais busca compreender basicamente de que forma o consumidor irá alocar sua renda entre os bens disponíveis e como esta escolha irá refletir na demanda dos diversos bens e serviços.

Trabalhos relacionados ao tema da educação financeira já foram realizados anteriormente. Chen e Volpe (1998) apresentaram algumas pesquisas realizadas nos Estados Unidos da América com estudantes, empregados e população em geral, em meados da década de 1990. Em todas elas foi possível notar que a maioria dos entrevistados não detinha conhecimento suficiente para tomar suas decisões financeiras. Neste mesmo artigo, os autores relataram sobre uma pesquisa realizada com 924 estudantes universitários de todo o país, também na década de noventa. Eles observaram que apenas 53% das perguntas foram respondidas corretamente e constataram, então, que o nível de conhecimento sobre finanças pessoais era baixo até mesmo entre estudantes universitários. Tal resultado levou os autores a concluírem que este baixo nível de conhecimento limita a capacidade de tomada de decisão, e quando os indivíduos não sabem tomar suas decisões financeiras adequadamente, isto acaba se tornando um problema para a sociedade. Além disso, consideram a falta de educação financeira como um problema sistemático. Já naquela época, os autores comentaram sobre a importância do gerenciamento das finanças pessoais, de como é necessário preparar os investimentos de longo prazo para

aposentadoria e educação dos filhos, e também os de curto prazo como as férias, compra de carro e outros itens caros.

Santos (2011) realizou uma pesquisa sobre educação financeira com alunos do ensino médio de escolas públicas de Porto Alegre e Alvorada, no Rio Grande do Sul. O autor constatou que a grande maioria dos alunos não possuía conhecimentos básicos sobre finanças e muito disso ainda era devido ao fato de a cultura nacional não ter absorvido a ideia da educação financeira se tornar parte do dia a dia nas escolas. Boa parte dos alunos demonstrou interesse em aprender mais sobre o assunto, confirmando que existe uma lacuna a ser preenchida em nosso estado e país neste sentido.

Nos mesmos moldes do trabalho supracitado, Machado (2011) realizou uma pesquisa com escolas da cidade de Porto Alegre no Rio Grande do Sul. Seu objetivo era verificar quais escolas já implementaram a educação financeira no seu currículo. Foi constatado que a maioria das escolas ainda não havia incluído a disciplina no dia a dia dos alunos, sendo que as escolas que atendem jovens de baixa renda são as que menos abordam este tipo de conteúdo. A maior parte das justificativas para não aderir a esta prática foi o fato de que ainda não existem documentos que formalizem a obrigatoriedade do tema dentro das salas de aula e a própria inexperiência e falta de conhecimentos dos professores.

4 ANÁLISE E RESULTADOS

4.1 Contextualizando a Educação Financeira

Alguns países já abordam o tema da educação financeira há algum tempo. Desde a década de 80 do século XX, os Estados Unidos da América têm se preocupado com esta questão, sendo um dos primeiros países a refletir sobre a relevância deste assunto. Foi criado em 1984 o Fundo Nacional para a Educação Financeira (National Endowment for Financial Education – NEFE), um programa de planejamento financeiro voltado para alunos da High School, que seria o equivalente ao ensino médio no Brasil. Já no Reino Unido, a disciplina de educação financeira é facultativa no currículo escolar desde 2001 (SAVOIA et al, 2007).

Atualmente, existem vários projetos voltados para a educação financeira no Brasil. Conforme levantamento realizado pela ENEF em parceria com a Associação de Educação Financeira do Brasil (AEF-Brasil), entre setembro e novembro de 2013, existiam cerca de 803 iniciativas relacionadas à educação financeira. Para a análise dos dados, porém, foram

consideradas como amostra apenas 317 destas iniciativas, pois este foi o número de instituições que preencheu voluntariamente o formulário da ENEF, que constava no site Vida e Dinheiro do governo federal. Nesta amostra foi possível identificar quatro grupos distintos: projetos que priorizam o estudo de crianças e jovens (31%); ações de abrangência nacional, que visam levar o conhecimento financeiro ao público em geral (25%); treinamento e consultoria a públicos específicos (24%) e iniciativas de instituições privadas, que buscam qualificar o seu próprio mercado de atuação (20%). Dentre os projetos compreendidos pela amostra, 50% têm abrangência nacional e 60 % são gratuitos. Os principais objetivos são promover a autonomia, consciência, cidadania e uma cultura ética. Com relação ao alcance de público, 46% das iniciativas atendem até 500 pessoas por ano e 20% atendem mais de 10.000 pessoas por ano. As faixas etárias mais envolvidas são as de jovens (45%) e adultos (42%) e a formação educacional da maioria dos beneficiários é ensino médio (39%) e superior (34%) (VIDA E DINHEIRO, 2014 b).

Em outro estudo, realizado com a parceria do Banco Mundial, a ENEF implantou e avaliou um projeto piloto de educação financeira para alunos de ensino médio em vários estados do Brasil, nos anos de 2010 e 2011. A educação financeira foi inserida no currículo de diversas disciplinas, além de atividades realizadas em casa e um workshop apenas para pais e responsáveis. O objetivo era verificar o impacto causal sobre o conhecimento financeiro dos alunos e famílias, sobre as atitudes e tomada de decisão, assim como o bem estar-econômico. As escolas foram selecionadas aleatoriamente para participarem de dois grupos, o grupo de “tratamento”, que recebeu o projeto de educação financeira e o grupo de “controle”, que não recebeu, para que no final do estudo fosse observada a evolução do grupo de tratamento em relação ao grupo de controle. Esta avaliação envolveu cerca de 900 escolas e 26.000 alunos de seis estados: São Paulo, Rio de Janeiro, Ceará, Tocantins, Minas Gerais e o Distrito Federal. Foram realizadas três avaliações durante o período do estudo. Uma avaliação preliminar em agosto de 2010, outra em dezembro de 2010 e uma avaliação final em dezembro de 2011. No geral, apesar do período de aplicação ser considerado relativamente curto, os resultados obtidos foram positivos, indicando maior autonomia financeira e intenção de poupar, assim como maior participação dos alunos nas finanças domésticas, além da adesão à lista de despesas domésticas por parte dos responsáveis e a confirmação do comportamento poupador dos filhos. Observou-se também que os efeitos da educação financeira foram mantidos no curto e longo prazo, o que permitiu verificar a sustentabilidade e longevidade do treinamento recebido (BMF&BOVESPA, 2012).

Segundo a OCDE (2013), 45 países, tanto desenvolvidos como emergentes, implantaram ou estão implantando uma estratégia nacional de educação financeira. A difícil situação econômica e financeira e a necessidade de um maior diálogo sobre as políticas internacionais contribuíram para o aumento do número de países que aderiram à criação de uma estratégia nacional nos últimos anos. Em 2012, a OCDE realizou o Programa Internacional de Avaliação dos Alunos (Programme for International Student Assessment – PISA), uma avaliação sobre educação financeira aplicada em alunos com idade entre 15 e 16 anos de 65 países. A China foi o país que apresentou a maior média de pontos na área da educação financeira, seguida por Bélgica, Estônia, Austrália, Nova Zelândia, República Checa e Polônia.

4.2 Estudo de Caso com o Colégio Farroupilha

Nesta seção serão apresentados os resultados obtidos através da entrevista realizada com os alunos do Colégio Farroupilha de Porto Alegre. Nesta escola, o ensino da educação financeira ocorre principalmente através de projetos nas turmas de 7ª e 8ª Série do Ensino Fundamental e 1º e 2º Ano do Ensino Médio. Ocasionalmente, outras séries também participam de alguns projetos, inclusive a Educação Infantil e anos iniciais. Não existe uma matéria específica para o conteúdo, a educação financeira é ensinada juntamente com outras matérias e palestras. Através de um formulário online, 62 alunos do 1º Ano do Ensino Médio responderam 30 questões. A faixa etária dos alunos encontra-se entre 14 e 16 anos, sendo que 65% têm 15 anos, e 53% são do sexo feminino.

De início, os alunos foram questionados sobre a importância do conhecimento básico em finanças para suas vidas, 95% dos alunos responderam que consideram o assunto importante, sendo que a grande maioria destes respondeu que deseja estar preparado para o futuro e sabendo administrar o seu próprio dinheiro. Além disso, 97% consideram necessário incluir educação financeira nas escolas brasileiras, seja através de aulas específicas, aulas em conjunto com outras matérias ou palestras. Os alunos também foram questionados quanto ao nível de conhecimento em finanças que consideram possuir e 58% acreditam ter um nível médio de conhecimento, 21% um nível baixo, 18% alto e 2% muito alto.

Com relação ao núcleo familiar, 69% dos alunos consideram sua família equilibrada financeiramente, 16% a consideram gastadora e 15% poupadora. Ainda, 50% informaram que sua família possui uma renda mensal superior a 7 salários mínimos, 37% não souberam responder, 5% possuem renda até 2 salários, 5% possuem renda entre 5 e 7 salários e 3% possuem renda entre 2 e 5 salários. Quanto ao número de moradores na casa, incluindo o próprio

aluno, 44% informaram 4 pessoas, 29% informaram 3 pessoas, 13% confirmaram 5 pessoas, 10% confirmaram 2 pessoas e 5% mais de 5 pessoas.

Os alunos também foram questionados se os pais ou responsáveis já os haviam chamado para ter uma conversa sobre dinheiro. Ao contrário do que se poderia esperar, 87% afirmaram que sim, que já haviam conversado sobre tal assunto. Boa parte deste resultado positivo pode ter sido um reflexo do alto nível de instrução dos pais ou responsáveis, conforme descrito a seguir. Com relação aos pais, 61% possuem pós-graduação, 18% têm o ensino superior completo, 8% ensino superior incompleto, 3% ensino médio completo, 2% ensino médio incompleto e 8% dos alunos não souberam responder. Situação semelhante acontece com relação à escolaridade das mães, sendo que 61% possuem pós-graduação, 29% têm ensino superior completo, 7% ensino médio completo e 3% não souberam responder.

Verificou-se também que 69% dos alunos recebem mesada e 65% ainda não possuem conta corrente bancária. Entretanto, 82% possuem conta poupança, o que pode indicar intenção em poupar. Também é possível considerar que a poupança seja mantida pelos próprios pais, com intuito de acumular reservas para o futuro do filho. Com relação ao comportamento financeiro dos alunos foram feitos quatro questionamentos. Sobre planejamento de gastos, 71% afirmaram que costumam planejar antes de realizar compras e 63% informaram que costumam poupar com frequência. Entretanto, quando questionados sobre o motivo de realizarem uma compra, 69% responderam que compram para satisfazer uma vontade, enquanto que 31% para satisfazer uma necessidade. Esta última questão demonstra que, na prática, nem sempre é aplicado o que se pretende na teoria. Financeiramente falando, seria ideal que, na maioria das vezes, uma compra fosse realizada por conta de uma necessidade e não de uma vontade. Afinal, se na maioria das vezes as compras forem feitas por impulso ou vontade momentânea, será mais difícil para a pessoa adquirir um bem que seja realmente necessário para seu futuro. A questão seguinte também foi feita para verificar a atitude dos entrevistados na hora de realizar uma compra. Perguntou-se qual seria a melhor opção para adquirir um notebook e 56% responderam que economizariam para conseguir comprar à vista, 31% analisariam as condições oferecidas pelo vendedor, 13% fariam um parcelamento na loja ou site da compra. A opção de fazer um empréstimo no banco não foi escolhida por nenhum dos alunos, indicando que todos já estão cientes das vantagens e desvantagens das diferentes formas de pagamento e de que o empréstimo bancário, muitas vezes, não é uma boa escolha.

Questionou-se também, se os alunos saberiam explicar a diferença entre juros simples e juros compostos, e 69% disseram que não. Com relação à “Previdência Complementar” o resultado foi semelhante, 61% informaram que não tinham conhecimento do termo. Como é

possível observar, a maioria ainda não sabe o significado destes conceitos básicos, que podem ser importantes para uma boa decisão financeira. O desconhecimento sobre a “Previdência Complementar”, por exemplo, pode impedir o planejamento de uma aposentadoria com melhor qualidade de vida.

As próximas cinco questões também foram realizadas com o objetivo de observar se os alunos já conheciam alguns dos conceitos básicos utilizados em finanças. Duas perguntas foram respondidas com as próprias palavras dos entrevistados e as outras três apresentavam três opções de resposta para serem assinaladas. A primeira destas perguntas questionava sobre a definição do termo “cheque especial” ou “limite de conta”, e 48% informaram que não sabiam explicar, 29% responderam, porém, de forma incorreta, e 26% responderam corretamente. Dentre as respostas consideradas corretas destacaram-se as seguintes: “É quando se gasta mais do que o dinheiro disponível na conta bancária e o banco empresta dinheiro à pessoa”; “Gastar além do que se pode e então o banco te empresta dinheiro”; “Um empréstimo feito pelo banco utilizado para pagar suas contas quando sua conta no banco está zerada; “Ele te financia se a pessoa estiver falida, porém com juros altos”. As respostas citadas foram consideradas corretas, mas como podemos ver, elas passam apenas uma ideia geral, demonstrando que alguns alunos possuem uma boa noção do significado, mas não completamente, pois alguns não mencionam os altos juros ou a forma automática de empréstimo, característica do cheque especial. A segunda questão foi definir para que serve o cartão de crédito. A maioria respondeu que serve para comprar sem precisar de dinheiro vivo ou que serve para comprar e pagar depois. Foi possível notar que boa parte dos alunos possui uma noção básica sobre o cartão de crédito, mas nenhum chegou a citar o fato de que também poderão ser cobrados juros se as faturas forem pagas atrasadas ou caso seja pago apenas o valor mínimo. As três questões seguintes foram de múltipla escolha. A primeira questionou sobre o que é o Banco Central do Brasil, 79% optaram pela resposta certa: “O “banco dos bancos”, que supervisiona o sistema financeiro nacional”. A segunda pergunta tratou sobre a função da taxa Selic e 42% marcaram a resposta correta: “Define todas as outras taxas da economia”. E a terceira questão pediu que os alunos definissem a inflação, 89% acertaram: “É o aumento generalizado dos preços em um determinado país”.

Para as duas últimas questões foram utilizados exemplos práticos. A primeira questão tratou indiretamente sobre a compreensão do significado de liquidez, pois questionou de que forma uma pessoa poderia obter um valor em dinheiro de forma mais rápida. Foram disponibilizadas três alternativas de respostas e 53% optaram pela correta: “Sacando suas economias da poupança”. As outras respostas atingiram 24% (Vendendo seu carro) e 23% (Vendendo as ações que possui). A última questão descreveu a situação financeira de um

indivíduo e questionou sobre quantos meses seriam necessários poupar para que ele pudesse comprar à vista um bem, 65% optaram pela resposta correta (6 meses).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como foi visto no decorrer do trabalho, a educação financeira ainda não ganhou ampla divulgação no Brasil, mas aos poucos vem conquistando um espaço importante no dia a dia das pessoas seja através de palestras, aulas nas escolas, debates entre os países. O documento contendo os princípios e boas práticas de educação financeira e consciência, divulgado pela OCDE em 2005, pode ser considerado um marco para a difusão da educação financeira pelo mundo. A partir daí, muitos países passaram a prestar mais atenção no assunto e refletir sobre alternativas de inseri-lo no contexto de sua sociedade. Em 2010, o Brasil decretou a criação de sua Estratégia Nacional de Educação Financeira e a educação financeira passou a ser considerada política de Estado de caráter permanente.

O presente trabalho teve como objetivo estudar a educação financeira no Brasil e verificar se a inserção deste tema nas escolas poderia conscientizar financeiramente os alunos. Através do estudo de caso percebeu-se que é possível conscientizar os alunos, pois muitos já possuem boas noções em finanças e aplicam o conhecimento na prática. Sair da escola com noções de juros, orçamentos, inflação, cartão de crédito, previdência privada, conta corrente, entre outros, poderá ajudar o aluno a planejar seu futuro e refletir sobre as decisões que vão surgir nas diferentes etapas da vida. Caso um dos alunos fizer um estágio na faculdade, possivelmente precisará abrir e movimentar uma conta corrente. Além disso, poderá optar por um planejamento desde cedo e criar uma poupança para sua formatura. Com a valor do estágio terá de tomar decisões de como utilizar o dinheiro, se irá poupar, se irá comprar algo que está precisando ou algo que é apenas uma vontade, poderá fazer um orçamento de seus gastos, enfim, este exemplo resume e demonstra de fato a importância da conscientização desde cedo. Em trabalhos anteriores, alguns resultados também foram positivos como no caso do projeto piloto realizado pela ENEF entre 2010 e 2011, no qual foi observada uma maior autonomia financeira e intenção de poupar dos alunos. Entretanto, um trabalho realizado em 2011 na região metropolitana de Porto Alegre constatou que a grande maioria dos alunos não possuía conhecimentos básicos sobre finanças, mesmo recebendo este tipo de informação em sua escola. O autor concluiu que isto se devia principalmente ao fato de a cultura nacional ainda não ter

absorvido a educação financeira como parte do dia-a-dia, demonstrando que nem sempre o ensino da educação financeira é eficaz nos locais aonde chega.

Por isso, apesar dos esforços já existentes, é necessário um trabalho de continuidade e de divulgação da educação financeira. Algumas mudanças importantes ainda são necessárias em nosso país, afinal, a maioria das escolas brasileiras não introduziu este conteúdo em seu currículo. Além disso, é preciso considerar que muitas escolas do Brasil enfrentam enormes dificuldades para manterem-se apenas ensinando as matérias obrigatórias, o que dizer dos conteúdos que são opcionais, como a educação financeira? Considerando tal situação, é coerente afirmar que a educação em geral está necessitando de maior atenção no Brasil. Lembrando que maior atenção não significa exatamente mais dinheiro a ser investido, afinal, conforme o relatório Pisa (2012) da OCDE, existe uma relação positiva entre os recursos investidos na educação e o desempenho, mas até certo ponto. Os países com melhor desempenho são aqueles que tendem a distribuir de forma igual os recursos entre as escolas socioeconomicamente favorecidas e desfavorecidas.

Assim, este trabalho pretendeu contribuir para a divulgação da importância da educação financeira e da educação em geral na sociedade. Para futuros trabalhos sugere-se aplicar um questionário semelhante, porém mais aprofundado, em diversas escolas de Porto Alegre e região para que através de um estudo de caso múltiplo seja possível comparar as diversas realidades.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, Josilene da Silva; SILVA, Marli Auxiliadora da; PRADO, Rejane Alexandrina Domingues Pereira do. Orçamento Doméstico: sondagem de opinião do consumidor no Pontal do Triângulo Mineiro. In: **Congresso Virtual Brasileiro**, 9., 2012. Disponível em: <<http://www.convibra.com.br>>. Acesso em: 12 maio 2014.

BMF&BOVESPA (2012). Resultados da avaliação de impacto do projeto piloto de educação financeira nas escolas. In: **2º Workshop de Divulgação dos Resultados da ENEF**. Disponível em: <<http://www.aefbrasil.org.br>>. Acesso em: 12 jun. 2014.

CHEN, Haiyang; VOLPE, Ronald P. An analysis of Personal Financial Literacy Among College Students. **Financial Services Review**, [s.l.], v. 7, n. 2, p. 107-128, 1998.

CLAUDINO, Lucas P.; NUNES, Murilo B.; SILVA, Fernanda C.; **Finanças pessoais**: um estudo de caso com servidores públicos. Universidade Federal de Viçosa, 2009. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br>>. Acesso em: 10 dez. 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 12. ed., 2006.

MACHADO, Diego R. **Educação financeira nas escolas de Porto Alegre**. Monografia - Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

OCDE (2005). **Recommendation on principles and good practices for financial education and awareness**. Disponível em: <<http://www.oecd.org>>. Acesso em: 26 jun. 2014.

OCDE (2012). **PISA 2012 Results in Focus: what 15-year-olds know and 2 what they can do with what they know**. Disponível em: <<http://www.oecd.org>>. Acesso em: 22 jul. 2014.

OCDE (2013). **Advancing national strategies for financial education: a joint publication by Russia's G20 Presidency and the OECD**. Disponível em: <<http://www.oecd.org>>. Acesso em: 26 jun. 2014.

PINDYCK, Robert S.; RUBINFELD, Daniel L. **Microeconomia**. 6.ed. São Paulo: Editora Pearson Prentice Hall, 2006.

PINHEIRO, Ricardo Pena. **Educação financeira e previdenciária, a nova fronteira dos fundos de pensão**. São Paulo: Instituto San Tiago Dantas de Direito e Economia e Editora Peixoto Neto, 2008.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In. BEUREN, Ilse Maria. (Org). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROGERS, P.; FAVATO, V.; SECURATO, J. R. Efeito Educação Financeira no Processo de Tomada de Decisões em Investimentos: Um Estudo a Luz das Finanças Comportamentais In: **Congresso da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (ANPCONT)**, 2., Salvador, 2008.

SANTOS, Pablo G. G. **Análise do conhecimento financeiro dos alunos de ensino médio**. Monografia – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

SAVOIA, José R. F.; SAITO, André T.; SANTANA, Flávia A. Paradigmas da educação financeira no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 41, n. 6, p. 41- 1121, 2007.

VIDA E DINHEIRO (2014 a). **O que é ENEF?** Disponível em: <<http://www.vidaedinheiro.gov.br>>. Acesso em: 16 mar. 2014.

VIDA E DINHEIRO (2014 b). **Mapa da educação financeira no Brasil: uma análise das iniciativas existentes e as oportunidades para disseminar o tema em todo país**. Disponível em: <<http://www.vidaedinheiro.gov.br>>. Acesso em: 03 jul. 2014.

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

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

1. Qual a sua idade?
2. Sexo?
 - () Masculino
 - () Feminino
3. Qual a série que você está cursando?
4. Você considera importante para sua vida adquirir conhecimentos básicos sobre finanças? Por quê?
 - () Sim
 - () Não
5. Você acha necessário incluir educação financeira nas escolas brasileiras? De que forma?
 - () Sim, com uma matéria específica
 - () Sim, juntamente com conteúdos de outras matérias
 - () Sim, com palestras
 - () Não acho necessário
 - () Outro: _____
6. Qual o método usado pela sua escola para ensinar educação financeira?
 - () Com uma matéria específica de Educação Financeira
 - () É ensinada juntamente com conteúdos de outras matérias
 - () Através de palestras
 - () Outro: _____
7. Com que frequência você recebe educação financeira em sua escola?
 - () Uma vez na semana
 - () Mais de uma vez por semana
 - () Mensalmente
 - () De forma aleatória
8. Você considera que o seu nível de conhecimento financeiro é:
 - () Baixo
 - () Médio
 - () Alto
 - () Muito alto
9. Seus pais ou responsáveis já conversaram sobre dinheiro com você?
 - () Sim
 - () Não
10. Quantas pessoas moram na sua residência (incluindo você)?
 - () 2
 - () 3
 - () 4
 - () 5
 - () Mais de 5
11. Em que faixa salarial sua família se encontra? (Considere 1 salário mínimo o valor de R\$ 724,00)
 - () Até 2 salários mínimos
 - () De 2 a 5 salários mínimos
 - () De 5 a 7 salários mínimos
 - () Acima de 7 salários mínimos
 - () Não sei
12. Você recebe mesada?
 - () Sim
 - () Não
13. Você costuma planejar seus gastos?
 - () Sim
 - () Não
14. Você costuma poupar algum valor?
 - () Sim, com frequência
 - () Sim, algumas vezes
 - () Não
15. Na maioria das vezes, você realiza uma compra:
 - () Porque seus colegas também compraram
 - () Para satisfazer uma vontade sua
 - () Para satisfazer uma necessidade sua
 - () Outro motivo: _____

16. Na maioria das vezes, você considera sua família:
- Poupadora
 - Gastadora
 - Equilibrada
17. Qual o grau de escolaridade da sua mãe?
- Ensino Fundamental incompleto
 - Ensino Fundamental completo
 - Ensino Médio incompleto
 - Ensino Médio completo
 - Ensino Superior incompleto
 - Ensino Superior completo
 - Pós-graduação
 - Não sei
18. Qual o grau de escolaridade do seu pai?
- Ensino Fundamental incompleto
 - Ensino Fundamental completo
 - Ensino Médio incompleto
 - Ensino Médio completo
 - Ensino Superior incompleto
 - Ensino Superior completo
 - Pós-graduação
 - Não sei
19. Você sabe explicar a diferença entre juros simples e juros compostos?
- Sim
 - Não
20. Na sua opinião, qual é a melhor opção para comprar um notebook?
- Fazer um empréstimo no banco
 - Fazer um parcelamento na própria loja/site
 - Economizar para conseguir comprar à vista
 - Irá depender das condições oferecidas pelo vendedor
21. Você possui conta corrente em algum banco?
- Sim
 - Não
22. Você possui conta poupança em algum banco?
- Sim
 - Não
23. O cheque especial (também chamado de limite de conta) é:
24. O cartão de crédito serve para:
25. Você sabe o que significa Previdência Complementar?
- Sim
 - Não
26. O Banco Central do Brasil (BACEN) é:
- O “banco dos bancos”, que supervisiona o sistema financeiro nacional
 - Um banco com a finalidade de emprestar dinheiro para qualquer cidadão brasileiro
 - Um banco destinado a realizar apenas operações de crédito imobiliário
27. A taxa SELIC:
- É utilizada apenas para empréstimos de longo prazo
 - Define todas as outras taxas da economia
 - Serve para medir o preço de uma moeda em relação à outra
28. A inflação:
- É o aumento generalizado dos preços em um determinado país
 - É a queda generalizada dos preços em um determinado país
 - Mantém constante o valor do dinheiro no tempo
29. Maria está precisando de dinheiro para uma emergência. De que forma ela poderia obter o dinheiro mais rapidamente?
- Vendendo seu carro
 - Sacando suas economias da poupança
 - Vendendo as ações que possui
30. João ganha R\$ 1.000,00 por mês. Ele gasta R\$ 400,00 com aluguel, R\$ 200,00 com alimentação, R\$ 100,00 com transporte, R\$ 50,00 com roupas, R\$ 50 com remédios e R\$ 50,00 com despesas diversas. Ele deseja comprar uma

máquina de lavar roupas que custa R\$ 900,00. Quanto tempo João deverá guardar dinheiro para comprar a máquina de lavar roupas à vista?

- 3
- 4
- 5
- 6
- 7



Especialização em Gestão Empresarial

Turma 2012

Cláudia Pereira Vieceli

Izadora Bochi

Julia de Freitas Maciel Goldfarb

Natália Faes Schönardie

Roberto Arnt Tarrago

Rodrigo Maldonado Rodrigues

Orientadores

Prof. Dr. Antonio Domingos Padula

Prof. Dr. Gilberto de Oliveira
Kloeckner

Prof. Dr. Hugo Fridolino Muller
Neto

Profa. Dra. Márcia Dutra de
Barcellos

Prof. Dr. Vinícius Andrade Brei

Turma 2013

Gisele Balbinot Zortéa

Orientador

Profa. Dra. Ana Cláudia Souza
Vazquez

RESUMO

São recentes no Brasil as análises da compulsividade dos consumidores. Assim, há poucos estudos publicados e poucos dados disponíveis. O objetivo deste trabalho é identificar as dimensões que podem interferir nas decisões de consumos dos indivíduos, as variáveis relacionadas às compras compulsivas e ao uso do cartão de crédito. Para tanto, será replicado o questionário utilizado em pesquisa realizada pelo professor Dr. James Roberts. A primeira etapa da pesquisa é dedicada ao teste do grau de confiança das variáveis relacionadas.

Palavras-chave: Compras compulsivas. Crédito. Cartão de crédito. Comportamento de consumo.

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho replica uma pesquisa realizada com estudantes universitários norte-americanos, publicada no ano de 2001 no artigo *Money Attitudes, Credit Card Use, and Compulsive Buying among American College Students*⁵ com base no conceito de qualidades psicométricas⁶. Nesta primeira parte da pesquisa, o objetivo é testar a confiabilidade do questionário aplicado, no qual foi realizada tradução reversa do questionário original enviado por e-mail pelo professor Dr. James A. Roberts⁷.

Neste artigo consideramos que as escolhas dos indivíduos podem ser influenciadas pelas dimensões Money Attitude Scale©, desenvolvido pelos autores Yamauchi e Templer (1982), são elas: Poder-Prestígio, Ansiedade e Desconfiança. Abordamos, ainda, aspectos relacionados à Compra Compulsiva, estudo realizado pelos autores O'Guinn e Faber (1989) e o uso do cartão de crédito.

⁵“Atitudes relacionadas ao dinheiro, Cartão de Crédito e Compras compulsivas entre estudantes universitários americanos” – Traduzido pela autora.

⁶ Traduzido pela autora da sigla em inglês *psychometric qualities*.

⁷ Professor de Marketing da Universidade de Baylor, PhD em psicologia do comportamento de consumo.

As preferências dos consumidores sofrem influência de diversas variáveis, sendo que o comportamento dos mesmos vem sendo estudado por diversas áreas, tais como economia, administração, direito e psicologia. Para alguns autores o consumo pode ser traduzido como uma busca pela identidade do indivíduo, onde os objetos são uma forma de expressão cultural e adesão a determinados valores; demonstrando status e prestígio social.

O consumo, além de estar relacionado às ideias acima descritas, também está associado às variáveis econômicas, como taxa de juros, índices de inadimplência, endividamento das famílias, entre outros, influenciando o volume de crédito ofertado pelas instituições financeiras. A Pesquisa Nacional de Endividamento e Inadimplência do Consumidor (PEIC) retrata este cenário e será abordada no decorrer do trabalho.

Em consonância com o artigo publicado por Roberts (2001), a escolha do público universitário para compor a amostra, se deve às constantes reportagens e pesquisas relacionando o crescimento do endividamento dos jovens e a falta de planejamento financeiro.

O artigo está dividido em nove seções, sendo a primeira a introdução e a última a conclusão. Na segunda abordaremos aspectos relacionados à conjuntura econômica que favoreceu a expansão do crédito e o endividamento das famílias. A terceira seção examina as teorias do comportamento de consumo e na quarta são explicadas as dimensões do Money Attitude Scale© a serem estudadas. A quinta seção aborda as Compras Compulsivas e na sexta o uso do Cartão de Crédito. O método de estudo é descrito na sétima seção, e os resultados alcançados na oitava.

2 O CRÉDITO E O ENDIVIDAMENTO

O comportamento do consumidor vem sendo estudado por diversas áreas ao longo dos anos. As ciências buscam explicar por meio de teorias, as escolhas e preferências dos consumidores. Por conseguinte, pesquisas relacionadas ao comportamento de consumo agrupam fatores econômicos, sociais e psicológicos.

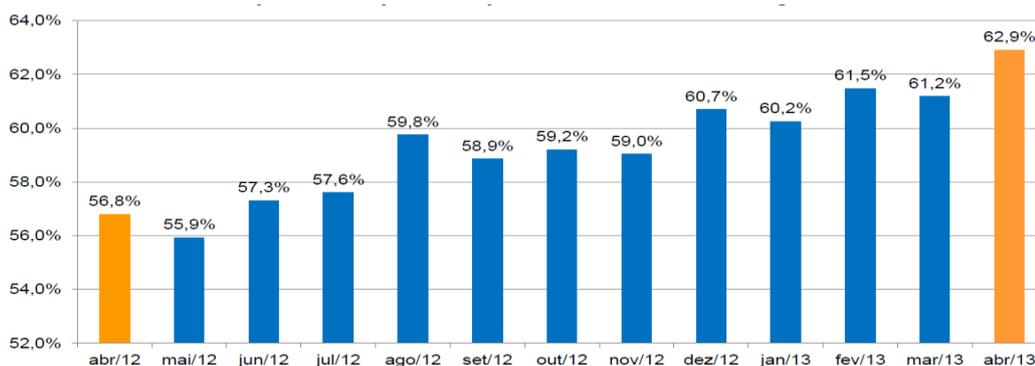
Aquisição de bens, além de satisfazer necessidades dos consumidores, pode ser observada como uma forma de busca pela identidade do indivíduo, definida pelos gostos e preferências pessoais. Para Barbosa (2004), o consumo na sociedade moderna se tornou uma atitude individual, expressão do direito de escolha.

O consumo está associado a diversas esferas, macro e micro. Na primeira estão relacionados os fatores da conjuntura econômica atual como o acesso ao crédito; na segunda, aspectos relacionados aos desejos dos indivíduos. Ao longo dos últimos anos, o sistema financeiro brasileiro vem sofrendo uma série de modificações, em especial a partir do Plano Real.

O cenário econômico que vem se desenhando nos últimos anos, com aumento do poder de compra das famílias, redução do Índice de Gini⁸, redução da taxa básica de juros, aumento índice de emprego, entre outros, favorecem a ampliação da carteira de crédito. Neste sentido, o crédito destinado à pessoa física vem aumentando sua participação no Sistema Financeiro, o que está refletindo no aumento do volume de operações, cujo saldo em março/2013 é superior a R\$ 1 trilhão de reais, conforme dados do Banco Central.

A expansão do crédito à pessoa física nos remete ao endividamento das famílias. Para análise deste trabalho, utilizamos a Pesquisa Nacional de Endividamento e Inadimplência do Consumidor (PEIC) que analisa a proporção das famílias com percepção de endividamento. Esta taxa se refere ao número de famílias que possuem contas ou dívidas contraídas com cheques pré-datados, cartões de crédito, carnês de lojas, empréstimos pessoal, compra de imóvel e prestações de carro e de seguros, comprometendo a renda familiar. Os dados de abril/2012 a abril/2013 são demonstrados no Gráfico 1.

Gráfico 1: Percentual de Famílias Endividadas (% do total)



Fonte: PEIC Nacional – abril/2013

⁸Instrumento para medir o grau de concentração de renda em determinado grupo. Ele aponta a diferença entre os rendimentos dos mais pobres e dos mais ricos. Numericamente, varia de zero a um. O valor zero representa a situação de igualdade, ou seja, todos têm a mesma renda. O valor um (ou cem) está no extremo oposto, isto é, uma só pessoa detém toda a riqueza. (IPEA)

De acordo com a PEIC em abril/2013 cerca de 77% das famílias endividadas, com renda de até dez salários mínimos, apontam o cartão de crédito como o principal tipo de dívida, seguido pelos carnês com 22,4% e crédito pessoal com 11,7%. Para as famílias com renda superior a dez salários mínimos, os principais tipos de dívidas apontadas foram: cartão de crédito para 75,1%, financiamento de carro para 27,2%, e financiamento de casa para 14,5%.

O endividamento dos consumidores ocorre, segundo Kirchner (2008), pois o devedor superestima o seu rendimento por dificuldade de administrar seu orçamento ou pela busca de um padrão de vida mais elevado que o seu. Este desejo de viver acima de seus recursos tem como consequência o endividamento.

3 COMPORTAMENTO DE CONSUMO

Diversos autores abordam questões relacionadas à motivação dos indivíduos a consumir. Segundo Campbell (2005) os desejos dos consumidores estão relacionados ao anseio de experimentar na vida real os prazeres vivenciados na imaginação, assim, cada novo produto propicia a realização desta ambição, entretanto, cada nova compra proporciona uma nova desilusão.

Na mesma linha, para Baudrillard (*apud* Palmieri 2012), o consumo é um ato individualista levado por uma vontade de ascensão social e valor cultural. Em consoante a esta visão, Yamauchi e Templer (1982) relacionam o consumo como uma forma de expressão dos valores culturais, demonstrando status e prestígio social.

Os bens que as pessoas possuem podem demonstrar aspectos da personalidade dos indivíduos e estilo de vida, sendo um importante reflexo, segundo Richins (1994), de seus valores. Barbosa (2004) conclui que o consumo na sociedade moderna se tornou uma atividade individual, expressão dos valores da sociedade individualista.

O consumo pode ser visto de diferentes esferas. Neste artigo serão estudadas as dimensões da teoria desenvolvida pelos autores Yamauchi e Templer (1982), denominadas, “MAS - Money Attitude Scale ©”, que abordam o comportamento do consumidor, divididas em quatro elementos: Poder-Prestígio⁹, Ansiedade¹⁰, Desconfiança¹¹ e Planejamento

⁹Traduzido pela autora da sigla em inglês *Power-Prestige*.

¹⁰Traduzido pela autora da sigla em inglês *Anxiety*.

¹¹ Traduzido pela autora da sigla em inglês *Distrust*.

Financeiro¹². Esta última, no entanto, não será considerada no artigo, pois no modelo utilizado por Roberts (2001) foi entendida como inadequada para o público universitário.

Alicerçado nas características apresentadas sobre consumo, desponta o comportamento compulsivo. Neste, conforme postulado por Jacobs (1986), o indivíduo pode direcionar, temporariamente, os sentimentos negativos através de fantasias de sucesso pessoal e aceitação social, baseado nos bens que deseja possuir, sendo que uma das categorias de comportamento compulsivo são as compras compulsivas. Segundo O'Guinn e Faber (1989), a compra compulsiva é um comportamento crônico e repetitivo, que ocorre em resposta a eventos ou sentimentos negativos.

Os compulsivos geralmente são excessivos e compram para aliviar tensão, ansiedade ou desconforto. Na visão de McElroy (1994), este comportamento pode ser observado pela incapacidade em resistir à urgência em comprar.

Diversos autores vêm estudando fatores que podem contribuir para o comportamento compulsivo, como ansiedade e stress. Para Lejoyeux (2011), as compras compulsivas estão associadas à depressão e baixo autoestima. Na visão de Tavares (2008) além do campo emocional e psicológico, este comportamento expressa uma valorização excessiva da aquisição de bens, que passam a transmitir status e ascensão social provocado pela propaganda dos meios de comunicação.

A ideia de que o comportamento de consumo é influenciado pelos mecanismos de pagamento vem sendo estudada há algum tempo. Para alguns autores, o uso do cartão de crédito como meio de pagamento aumenta a intenção de gastar, comparado ao pagamento em dinheiro. Chatterjee e Rose (2011) sugerem que os consumidores que utilizam cartão de crédito são mais suscetíveis aos benefícios dos produtos; enquanto os que utilizam como meio de pagamento o dinheiro, são mais sensíveis ao preço. Sendo que os benefícios podem estar relacionados à imagem ou a marca.

4 OBJETIVO DO ESTUDO

O objetivo deste trabalho é relacionar as três dimensões do Money Attitude Scale©: Poder-Prestígio, Ansiedade e Desconfiança com as Compras Compulsivas; onde o cartão de

¹² Traduzido pela autora da sigla em inglês *Retention Time*.

crédito seria o moderador desta relação. Os modelos utilizados são os desenvolvidos pelos autores Yamauchi e Templer (1982) aplicando a escala *Likert*¹³ sete pontos; e pelos autores O'Guinn e Faber (1989) empregando a escala *Likert* cinco pontos. O diagrama abaixo retrata o modelo a ser estudado.



Fonte: Adaptado de Roberts (2001).

Nesta primeira fase da pesquisa testamos a confiabilidade do questionário aplicado, por meio do coeficiente alpha de Cronbach¹⁴, o qual deve ser superior a 0,7. Para tanto, é necessário explanar sobre o modelo a ser estudado, baseado nas dimensões do Money Attitude Scale©.

4.1 Poder-Prestígio

Conforme postulado por Richins (1994), os bens que as pessoas possuem são um importante reflexo de seus valores. Esta dimensão aborda uma visão do dinheiro como uma ferramenta para influenciar e impressionar outras pessoas, sob uma perspectiva do dinheiro como símbolo de sucesso e status. Lejoyeux (2011) estima que os indivíduos consideram que possuem mais status pelos bens que detêm em detrimento da reputação pessoal ou profissional.

Diversos autores abordam a relação entre dinheiro, poder e status, sinalizando um excesso de importância conferida aos valores materiais. No estudo publicado por Hayloe et al (2005) consta que pessoas mais novas são mais sensíveis em usar o dinheiro como forma de poder do que pessoas mais velhas.

¹³A Escala Likert mede atitudes e comportamentos utilizando opções de resposta que variam de um extremo a outro, permitindo descobrir níveis de opinião. - Adaptado pela autora <http://pt.surveymonkey.com/mp/likert-scale/>

¹⁴O alfa de Cronbach é uma ferramenta estatística que quantifica, numa escala de 0 a 1, a confiabilidade de um questionário. O valor mínimo aceitável para se considerar um questionário confiável é 0,7 - <http://www.ats.ucla.edu/stat/spss/faq/alpha.html>

No estudo publicado por Roberts (2001), os indivíduos com pontuação alta neste quesito tendem a demonstrar atitudes que indicam a importância concedida ao dinheiro como fonte de poder, competição e reconhecimento. Já aqueles com pontuação menor neste item tendem a dispor de menor interesse na relação entre dinheiro e sucesso.

4.2 Ansiedade

Na visão de Roberts (2001), a ansiedade provoca uma ação espontânea de compra, pois os consumidores relacionam comprar com alívio de tensão. O impulso de comprar pode sinalizar problemas no âmbito psicológico, pois em momentos de ansiedade, onde se sentem frágeis ou mal adaptadas, as pessoas podem suprir suas carências afetivas com a aquisição de bens. No estudo publicado pelo autor, pontuações altas neste item demonstram a relação do dinheiro como uma fonte de ansiedade, mas também como uma fonte de proteção. Indivíduos que possuem baixa pontuação neste item são menos ansiosos e preocupados com relação ao dinheiro e às situações que o envolve.

4.3 Desconfiança

Esta dimensão está relacionada à sensibilidade ao preço, em uma relação entre valor pago e serviços prestados, no qual consumidores preocupados com o preço têm menor tendência a serem compradores compulsivos.

No estudo publicado por Roberts (2001), os indivíduos com alta pontuação neste item demonstram comportamento preocupado e hesitante em relação ao dinheiro. Pontuações menores refletem comportamento mais confortável em relação a situações que envolvem dinheiro.

Abaixo estão relacionadas as perguntas elaboradas no questionário¹⁵ referente às dimensões associadas ao *Money Attitude Scale* ©.

¹⁵Tradução reversa do questionário aplicado pelo Prof. Dr. James Roberts em seu artigo Money Attitudes, Credit Card Use, and Compulsive Buying among American College Students (2001).

Tabela 1: Questões referentes às três dimensões do *Money Attitude Scale* ©.

	PODER- PRESTIGIO	ANSIEDADE	DESCONFIANÇA
Eu me comporto como se o dinheiro fosse o símbolo máximo do sucesso;	X		
Tenho que admitir que compro coisas porque sei que vão impressionar outras pessoas;	X		
Sinceramente, possuo coisas legais para impressionar outras pessoas;	X		
Embora devesse julgar o sucesso das pessoas pelas suas ações, sou mais influenciado pela quantidade de dinheiro que elas possuem;	X		
Pessoas que conheço me dizem que enfatizo a quantidade de dinheiro que alguém possui como um sinal de sucesso;	X		
Uso o dinheiro para influenciar outras pessoas a fazerem coisas para mim;	X		
Tenho que admitir que, às vezes, me gabo com relação a quantidade de dinheiro que ganho;	X		
Percebi que demonstro mais respeito às pessoas quanto mais dinheiro tiver;	X		
Costumo tentar descobrir se outras pessoas ganham mais dinheiro do que eu.	X		
Fico incomodado quando tenho que deixar passar uma liquidação;		X	
É difícil declinar de uma oferta imperdível;		X	
Gasto dinheiro para me sentir melhor;		X	
Demonstro sinais de nervosismo quando não tenho dinheiro suficiente;		X	
Quando o assunto é dinheiro, demonstro comportamento preocupado;		X	
Eu me preocupo em não ter segurança financeira no futuro.		X	
Fico incomodado quando descubro que poderia ter conseguido algo por menos em outro lugar;			X
Quando compro algo reclamo de preço que paguei;			X
Discuto ou reclamo dos preços das coisas que compro;			X
Eu hesito em gastar dinheiro, mesmo em necessidades;			X
Depois de ter comprado algo, fico pensando se poderia ter conseguido a mesma coisa por menos em outro lugar;			X
Eu automaticamente digo "Não posso pagar por isto", independente se posso ou não;			X
Acredito que tenho vantagens quando faço compras maiores.			X

Fonte: Pesquisa da autora.

5 COMPRAS COMPULSIVAS

Considerado, para alguns autores, como parte de uma categoria de comportamento de consumo compulsivo, a compulsão por compras pode sinalizar desconfortos emocionais e ansiedade, onde o consumidor busca suprir carências afetivas pela aquisição de bens. Para O'Guinn e Faber (1989) os compulsivos são excessivos e compram para aliviar a tensão, ansiedade ou desconforto. A emoção desempenha um importante papel na identificação destes consumidores, pois pode ser considerada o principal aspecto motivacional para compras compulsivas.

No estudo realizado pelos autores acima ficou comprovado que os compradores compulsivos possuem mais cartões de crédito e amortizam menos de suas faturas mensais do que a amostra geral. Além disso, gastam um percentual maior da renda com compras e demonstram comportamento que agrega fatores como culpa, remorso e frustração ao comportamento compulsivo. Na interpretação de Jacobs (1986), um fator a ser considerado na formação do comportamento compulsivo está relacionado à condição emocional do indivíduo, o qual pode, temporariamente, direcionar sentimentos negativos através de fantasias sobre sucesso pessoal e aceitação social.

Aliado aos fatores emocionais estão às questões no âmbito cultural. Para Schweiner (2006), uma pessoa pode ser considerada consumista quando sofre por não poder satisfazer seu *necejo*¹⁶. Nesse sentido, os bens tornam-se expressão da identidade do indivíduo, pois refletem valores criados pelas necessidades.

6 CARTÃO DE CRÉDITO

O cartão de crédito é um dos meios de pagamento mais utilizado pela população, proporcionando ao consumidor segurança e confiança nas transações, além de praticidade. A Pesquisa Nacional de Endividamento e Inadimplência do Consumidor (PEIC) retrata este

¹⁶Conceito desenvolvido por Schweiner (2006) como sendo um comportamento movido por necessidade de comprar algo não essencial, que pode influenciar sua felicidade.

cenário. Conforme dados de junho deste ano, 76,2% das famílias endividadas afirmaram possuir dívidas no cartão de crédito, maior percentual dentre os tipos de dívidas.

De acordo com a Associação Brasileira das Empresas de Cartão de Crédito (Abecs) o volume de transações realizadas com o cartão de crédito vem crescendo ano a ano. O público universitário é um dos segmentos em expansão, onde as instituições financeiras lançam produtos e tarifas diferenciados. Para Hayloe et al (2005), os estudantes não dispõem de um completo conhecimento sobre as implicações de possuir mais de um cartão de crédito. Quanto mais cartões possuem, mais dispostos a gastar estão.

Conforme postulado por Beutler (2012), o acesso ao crédito é apresentado à juventude como um meio fácil à obtenção de bens que estariam distantes de seus orçamentos. Implícito a esta questão, estão relacionados os valores materiais; onde o sucesso é associado ao dinheiro, que está pautado no status.

Para alguns autores o cartão de crédito induz o consumidor a gastar mais, pois além do aumento do poder de compra proporcionado, desloca o consumo presente para o futuro. Chatterjee e Rose (2011) identificaram que se os consumidores têm objetivo de comprar produtos com melhor qualidade, e valorizam mais a imagem transmitida. Assim, o custo do produto se torna secundário e o benefício se transforma em psicologicamente relevante.

7 MÉTODO DE ESTUDO

A metodologia empregada constou de quatro etapas: tradução inglês-português; validação da tradução reversa; pré-teste; e pesquisa quantitativa. O questionário original, composto por 83 perguntas relacionadas ao comportamento de consumo, foi enviado por e-mail pelo professor James A. Roberts.

A autora traduziu o questionário e retirou a seguinte pergunta relacionada ao uso do cartão de crédito “*I frequently use available credit on one credit card to make a payment on another credit card*”¹⁷, em função da legislação brasileira não permitir o uso do cartão de crédito para pagamento da fatura de outro cartão de crédito. Outras sete perguntas tiveram alterações ortográficas, semânticas e em virtude de fatores culturais. A tradução reversa do questionário

¹⁷“Frequentemente uso o limite disponível de um cartão de crédito para fazer pagamento da fatura de outro cartão de crédito” – Traduzido pela autora.

foi aprovada pela professora Dra. Márcia Dutra de Barcellos da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

O pré teste foi realizado com cinco estudantes universitários, perfil condizente ao público alvo da pesquisa. O questionário foi abordado por meio de perguntas amplas sobre comportamento, utilização do dinheiro e cartão de crédito. O seu objetivo foi identificar a validade das questões aplicadas. Os resultados demonstraram que todos os entrevistados possuem consciência financeira, embora se mostrassem inclinados a relacionar os bens à imagem transmitida.

A pesquisa quantitativa foi realizada na Faculdade de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) entre os dias 04 de junho a 03 de julho de 2013. Sendo que os dados coletados foram provenientes de duas fontes: por e-mail e presencial. No total foram coletados 85 questionários.

Como o objetivo desta primeira etapa era analisar o grau de confiabilidade do questionário, as questões foram divididas em oito grupos, de acordo com características das perguntas. A confiabilidade do questionário foi medida pelo Alpha de Cronbach. Hayes (1995) definiu a confiabilidade como o grau em que o resultado medido reflete o resultado verdadeiro, ou seja, quanto uma medida está livre da variância dos erros aleatórios.

8 RESULTADOS ALCANÇADOS

Conforme já descrito na metodologia, o experimento realizado neste trabalho objetivou empregar o coeficiente alfa de Cronbach para analisar a confiabilidade do questionário. Para tanto, foi enviado a uma amostra de estudantes de graduação e pós-graduação da Faculdade de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Possibilitando assim, que alterações necessárias sejam realizadas para próxima etapa da pesquisa.

Para análise da confiabilidade, os resultados são apresentados em oito grupos de perguntas. São eles: poupança; compras; poder-prestígio; status; atitudes; compras compulsivas; cartão de crédito; e desconfiança - ansiedade. A validação das questões está relacionada a diversos fatores como: rasuras, não preenchimento, resposta em duplicidade, entre outros.

A seguir será apresentado o coeficiente de confiabilidade de cada grupo de análise.

8.1 Poupança

Composto por onze questões do questionário, as quais estão relacionadas à dimensão Poupar Dinheiro do Money Attitude Scale©. Do total de 85 questionários coletados, foram validados 83 para esta análise, um percentual de 97,6%. A escala utilizada é Likert 7 pontos, com variação do Sempre ao Nunca.

Na tabela abaixo se evidencia o coeficiente Alpha de Cronbach que demonstra a confiabilidade das questões relacionadas à Poupança, o grau 0,704 é considerado aceitável.

Tabela 2: Coeficiente Alpha de Cronbach - Poupança
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,704	,714	11

Fonte: Pesquisa da autora

8.2 Compras

Composto por treze perguntas do questionário aplicado, as quais estão associadas às compras compulsivas. Do total de 85 questionários coletados, foram validados 75 para esta análise, um percentual de 88,2%. A escala utilizada é *Likert* 5 pontos, com variação do Concordo Totalmente ao Discordo Totalmente.

Conforme podemos observar pela tabela 3, as questões relacionadas às compras apresentaram consistência interna razoável, grau de confiabilidade 0,679.

Tabela 3: Coeficiente Alpha de Cronbach - Compras
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,679	,697	13

Fonte: Pesquisa da autora

8.3 Poder-Prestígio

Uma das dimensões Money Attitude Scale©, mensura a relação entre dinheiro e poder, é composto por nove questões. Do total de 85 questionários coletados, foram validados 79 para esta análise, um percentual de 92,9%. A escala utilizada é *Likert 7* pontos, com variação do Sempre ao Nunca.

A tabela 4 evidencia o grau de confiabilidade das questões relacionadas ao Poder-Prestígio, o coeficiente Alpha de Cronbach de 0,894 é considerado aceitável.

Tabela 4: Coeficiente Alpha de Cronbach – Poder-Prestígio

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,894	,898	9

Fonte: Pesquisa da autora

8.4 Status

Composto por cinco questões que buscam avaliar a relação entre os bens consumidos e a imagem transmitida. Do total de 85 questionários coletados, foram validados 82 para esta análise, um percentual de 96,5%. A escala utilizada é *Likert 5* pontos, com variação do Concordo Totalmente ao Discordo Totalmente.

Conforme podemos observar pela tabela 5, as questões relacionadas ao status não apresentaram consistência interna aceitável, grau de confiabilidade 0,358.

Tabela 5: Coeficiente Alpha de Cronbach – Status

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,358	,452	5

Fonte: Pesquisa da autora

8.5 Atitudes

Perguntas correlacionadas às compras compulsivas, ao comportamento com relação aos gastos pessoais e atitudes relacionadas à imagem transmitida às pessoas. Composto por dezoito perguntas do questionário, o qual foi validado 74 dos 85 coletados, resultando no percentual de 87,1%. A escala utilizada é *Likert 5* pontos, com variação do Concordo Totalmente ao Discordo Totalmente.

A tabela 6 demonstra que as questões relacionadas à atitude não apresentaram consistência interna aceitável, grau de confiabilidade 0,172.

Tabela 6: Coeficiente Alpha de Cronbach – Atitudes

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,172	,131	18

Fonte: Pesquisa da autora

8.6 Compras Compulsivas

Perguntas utilizadas pelos autores O'Guinn e Faber (1989) no desenvolvimento do artigo relacionado às compras compulsivas. A escala utilizada é *Likert 5* pontos, com variação do Muito Frequentemente ao Nunca. Composto por sete perguntas do questionário, o qual foi validado por 81 dos 85 coletados, resultando no percentual de 95,3%.

A tabela 7 evidencia o grau de confiabilidade das questões relacionadas às Compras Compulsivas, o coeficiente Alpha de Cronbach de 0,794 é considerado aceitável.

Tabela 7: Coeficiente Alpha de Cronbach – Compras Compulsivas

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,759	,807	7

Fonte: Pesquisa da autora

8.7 Cartão de Crédito

Composto por dez questões relacionadas ao comportamento e ao uso do cartão de crédito. Do total de 85 questionários coletados, foram validados 71 para esta análise, um percentual de 83,5%. A escala utilizada é *Likert 5* pontos, com variação do Concordo Totalmente ao Discordo Totalmente.

Na tabela abaixo se evidencia que as questões relacionadas ao uso do cartão de crédito não apresentaram consistência interna aceitável, grau de confiabilidade 0,088.

Tabela 8: Coeficiente Alpha de Cronbach – Cartão de Crédito

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,088	-,023	10

Fonte: Pesquisa da autora

8.8 Desconfiança e Ansiedade

Composto por perguntas relacionadas às duas dimensões do Money Attitude Scale©, que abordam hesitação ao consumo bem como nervosismo. Do total de 85 questionários coletados, foram validados 75 para esta análise, um percentual de 88,2%. A escala utilizada é *Likert 7* pontos, com variação do Sempre ao Nunca.

A tabela 9 demonstra o grau de confiabilidade das questões relacionadas à dimensão Desconfiança e Ansiedade, o coeficiente Alpha de Cronbach de 0,764 é considerado aceitável.

Tabela 9: Coeficiente Alpha de Cronbach – Desconfiança e Ansiedade

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,764	,764	9

Fonte: Pesquisa da autora

9 CONCLUSÃO

Este trabalho buscou abordar questões implícitas ao comportamento de consumo, tendo em vista que o ato de comprar envolve uma série de fatores, que podem ser analisados sob diferentes perspectivas. A proposta do estudo era versar sobre a relação de consumo na perspectiva do modelo desenvolvido por Yamauchi e Templer (1982): Money Attitude Scale©, no qual estão relacionadas as dimensões: Poder-Status, Ansiedade e Desconfiança. O consumo, sob a ótica dessas dimensões, pode ocasionar um aumento das compras compulsivas, sendo o cartão de crédito o moderador desta relação.

As hipóteses a serem testadas na próxima etapa da pesquisa são as seguintes:

H1: Percepção do dinheiro como uma ferramenta de poder e prestígio (status) aumentam as compras compulsivas.

H2: Sensibilidade ao preço (desconfiança) diminuem as compras compulsivas.

H3: Ansiedade em relação ao dinheiro aumentam as compras compulsivas.

H4: Relação entre a dimensão “poder-prestígio” e compras compulsivas é moderado pelo uso do cartão de crédito.

H5: Relação entre a dimensão “desconfiança” e as compras compulsivas é moderada pelo uso do cartão de crédito.

H6: Relação entre a dimensão “ansiedade” e as compras compulsivas é moderada pelo uso do cartão de crédito.

Para que essa análise seja possível, é fundamental uma pesquisa anterior relacionada ao questionário aplicado, tendo em vista que foi utilizado o questionário original do artigo publicado pelo professor James Roberts: *Money attitudes, credit card use, and compulsive buying among American college students*.

As questões foram subdivididas em oito grupos, de acordo com a abordagem das perguntas. A confiabilidade das questões foi testada utilizando o coeficiente Alfa de Cronbach. Os resultados expressaram coeficientes de consistência interna aceitáveis nas três dimensões do Money Attitude Scale©, Poder-Prestígio (0,894), Desconfiança-Ansiedade (0,764), e nas Compras Compulsivas (0,759). Entretanto, as perguntas relacionadas ao uso do cartão de crédito não apresentaram coeficiente aceitável (0,088). O resultado encontrado recomenda uma pesquisa qualitativa voltada ao uso do cartão de crédito, com o intuito de aprofundar a abordagem e compreender as variáveis relacionadas ao uso do cartão pelo público universitário.

O questionário foi composto por 82 perguntas, sendo que 35 diretamente relacionadas ao modelo a ser testado¹⁸. As demais questões são correlacionadas ao modelo, pois estão associadas à imagem transmitida, ao status e ao comportamento compulsivo. Divididas nos grupos compras, atitudes, status e poupança, apresentaram grau de confiabilidade 0,679; 0,172; 0,358 e 0,704, respectivamente. Portanto, a consistência interna é aceitável apenas nas perguntas relacionadas às compras e à poupança.

O resultado demonstra a necessidade de revisão e reformulação na abordagem das questões, por se tratar de um questionário com tradução reversa, estas modificações se tornam necessárias. É imprescindível uma reestruturação do questionário, com redução do número de questões, reavaliando as perguntas relacionadas aos grupos que não apresentaram consistência interna aceitável.

REFERÊNCIAS

ABECS. **Mercado de meios eletrônicos de pagamento:** população e comércio. Disponível em: <<http://www.abecs.org.br/indicadores-pesquisas>>. Acesso em: 13 jul. 2013.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Série temporais.** Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/pt-br/#!/n/SERIESTEMPORAIS>>. Acesso em: 03 de abr. 2013.

BARBOSA, Lívia. **Sociedade de consumo.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2004.

BEUTLER, Ivan F; GUDMUNSON, Clinton G. New adolescent money attitude scales: entitlement and conscientiousness. **Journal of Financial Counseling and Planning**, Westerville, v. 23, p. 18-31, 2012.

CAMPBELLI, Colin. The Craft Consumer: culture, craft and consumption in a postmodern society. **Journal of Consumer Culture**, [s.l.], v. 5, p. 23-41, 2005.

CHAKRAVORTI, Sujit. Theory of credit card networks: a survey of the literature. **Review of Network Economics**, [s.l.], v. 2. p. 50-68, jun. 2003.

CHATTERJEE, Promothesh; ROSE, Randakk L. Do payment mechanisms change the way consumers perceive products? **Journal of Consumer Research**, [s.l.], v. 38, p. 1-12, abr. 2011.

¹⁸ Ver diagrama (pág. 06).

CNC. **Pesquisa nacional de endividamento e inadimplência do consumidor**. Disponível em: < <http://www.cnc.org.br> > Acesso em: 13 jul. 2013.

FABER, Ronald J; O'GUINN, Thomas C. Compulsive buying: a phenomenological exploration. **Journal of Consumer Research**, [s.l.], v. 19, n. 3, p. 459-469, dez. 1992.

HAYES, B. E. **Medindo a satisfação do cliente**. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 1995. 228 p.

HAYHOE, Celia R. et al. Credit card held by college students. **Financial Counseling and Planning**, [s.l.], v. 16, p. 1-10, 2005. Disponível em: < <https://www.afcpe.org/assets/pdf/vol1611.pdf>>. Acesso em: 03 abr. 2013.

JACOBS, Durand F. A general theory of addictions: a new theoretical model. **Journal of Gambling Behavior**, [s.l.], v. 2, p. 15-31, 1986.

LEJOYEUX, Michel et al. Money attitude, self-esteem, and compulsive buying in a population of medical students. **Frontiers in Psychiatry**, Switzerland, v. 2, n. 13, p. 1-5, mar. 2011.

McELROY, Susan et al. Compulsive buying: a report of 20 cases. **J Clin Psychiatry**, [s.l.], v. 55, n. 6, p. 242-248, 1994.

MOREIRA, Alice; TAMAYO, Álvaro. Escala de significado do dinheiro: desenvolvimento e validação. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v.15, n. 2, p. 93-105, 1999.

O'GUINN, Thomas C.; FABER, Ronald A. Clinical screener for compulsive buying. **Journal of Consumer Research**, [s.l.], v. 16, p. 147-157, set. 1989.

PALMIERI, Valter J. **Capitalismo e sociedade de consumo: uma análise introdutória sobre o consumo e modo de vida na sociedade contemporânea**. 2012. 114 f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, SP, 2012.

RICHINS, Marsha L. Special possessions and the expression of material values. **Journal of Consumers Research**, [s.l.], v. 21, p. 522-533, 1994.

ROBERTS, James A; JONE, Eli. Money attitudes, credit card use, and compulsive buying among American college students. **Journal of Consumer Affairs**, [s.l.], v. 35, n. 21, p. 213-240, 2001.

SBICCA, Adriana; Fernander, André Luiz. Reflexões sobre o comportamento do consumidor e o cartão de crédito no Brasil. **Economia & Tecnologia**, Curitiba, v. 25, n. 7, p.1-8, abr./jun. 2011.

SCHWERINER, Mário Ernesto René. **Comportamento do consumidor: identificando necejos e supérfluos essenciais**. São Paulo: Saraiva, 2006.

TAVARES, Hermano et al. Compras compulsivas: uma revisão e um relato de caso. **Revista Brasileira de Psiquiatria**, Rio de Janeiro, v. 30, p. 16-23, 2008.

WATSON, S. Credit card misuse, money attitudes, and compulsive buying behaviors: a comparison of internal and external locus of control (LOC) consumers. **College Student Journal**, [s.l.], v. 43, p. 268-275, 2009.

YAMAUCHI, Kent T; TEMPLER, Donald I. The development of a money attitude scale. **Journal of Personality Assessment**, [s.l.], v. 46, n. 5, p. 522-528, 1982.

YILMAZER, Tansel; DEVANEY, Sharon A. Household debt over the cycle. **Financial Services Review**, [s.l.], v. 14, p. 285-304, 2005.

APÊNDICE A: INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Pesquisa sobre comportamento consumo

Olá!

Meu nome é **Cláudia Vieceli**, e estou fazendo uma pesquisa sobre o comportamento de consumo de jovens para fins do meu trabalho de pós-graduação sob orientação do Prof. Hugo Müller. Ao responder ao questionário, você declara estar ciente de estar cedendo informações privadas para fins científicos. Como pesquisador, **eu me comprometo** a apenas divulgar resultados que preservem a sua identidade e **com o sigilo das informações recebidas**.

A. Para começar diga, por favor, com qual frequência você age como descrito abaixo. Marque **1** se você **sempre** percebe esses comportamentos na sua vida. Marque **7** se você **nunca** percebe. Use valores intermediários para expressar frequências equivalentes.

		Sempre							Nunca	Não sei
1.	Poupo dinheiro de forma regular pensando no futuro.	1	2	3	4	5	6	7	9	
2.	Não desperdiço dinheiro agora, pensando da minha velhice.	1	2	3	4	5	6	7	9	
3.	Fico incomodado quando tenho que deixar passar uma liquidação.	1	2	3	4	5	6	7	9	
4.	É difícil declinar de uma oferta imperdível.	1	2	3	4	5	6	7	9	
5.	Eu sigo um orçamento financeiro planejado.	1	2	3	4	5	6	7	9	

6.	Eu sou muito cauteloso com dinheiro.	1	2	3	4	5	6	7	9
7.	Fico incomodado quando descubro que poderia ter conseguido algo por menos em outro lugar.	1	2	3	4	5	6	7	9
8.	Eu faço planejamento financeiro para o futuro.	1	2	3	4	5	6	7	9
9.	Eu tenho dinheiro disponível em caso de emergência.	1	2	3	4	5	6	7	9
10.	Mantenho controle sobre meu dinheiro.	1	2	3	4	5	6	7	9
11.	Gasto dinheiro para me sentir melhor.	1	2	3	4	5	6	7	9

B. Estas questões tratam sobre suas atitudes com relação às compras. Por favor, marque a opção que melhor indica o quanto você **concorda (5)** ou **discorda (1)** de cada afirmação. Use valores intermediários para expressar opiniões equivalentes.

		Concordo Totalmente					Discordo Totalmente	Não sei
12.	Eu me sinto determinado a comprar e gastar, mesmo quando não tenho tempo ou dinheiro.	5	4	3	2	1		9
13.	Eu sinto pouco ou nenhum prazer em fazer compras.	5	4	3	2	1		9
14.	Eu odeio fazer compras.	5	4	3	2	1		9
15.	Faço compras em excesso.	5	4	3	2	1		9
16.	Eu me sinto melhor quando compro o que quero sem me importar com o preço.	5	4	3	2	1		9
17.	Compro coisas mesmo quando não preciso	5	4	3	2	1		9
18.	Compro em excesso quando me sinto chateado, desapontado, deprimido ou com raiva.	5	4	3	2	1		9
19.	Eu me preocupo com meus hábitos de consumo, mas continuo saindo,	5	4	3	2	1		9

	fazendo compras e gastando dinheiro.								
20.	Eu me sinto ansioso depois de ter feito compras em excesso.	5	4	3	2	1			9
21.	Compro coisas apesar de saber que não poderei pagar por elas	5	4	3	2	1			9
22.	Eu me sinto culpado ou envergonhado depois de ter feito compras em excesso.	5	4	3	2	1			9
23.	Compro coisas que não preciso ou que não uso.	5	4	3	2	1			9
24.	Algumas vezes sinto necessidade de fazer compras.	5	4	3	2	1			9

C. As questões abaixo estão relacionadas com suas atitudes e seu comportamento com relação ao dinheiro. Por favor, marque com qual frequência você age da seguintes formas...

		Sempre					Nunca		Não sei
25.	Eu me comporto como se o dinheiro fosse o símbolo máximo do sucesso.	1	2	3	4	5	6	7	9
26.	Tenho que admitir que compro coisas porque sei que vão impressionar outras pessoas.	1	2	3	4	5	6	7	9
27.	Sinceramente, possuo coisas legais para impressionar outras pessoas.	1	2	3	4	5	6	7	9
28.	Embora devesse julgar o sucesso das pessoas pelas suas ações, sou mais influenciado pela quantidade de dinheiro que elas possuem.	1	2	3	4	5	6	7	9
29.	Pessoas que conheço me dizem que enfatizo a quantidade de dinheiro que alguém possui como um sinal de sucesso.	1	2	3	4	5	6	7	9
30.	Uso o dinheiro para influenciar outras pessoas a	1	2	3	4	5	6	7	9

	fazerem coisas para mim.									
31.	Tenho que admitir que, às vezes, me gabo com relação a quantidade de dinheiro que ganho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
32.	Percebi que demonstro mais respeito às pessoas, quanto mais dinheiro tiver.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
33.	Costumo tentar descobrir se outras pessoas ganham mais dinheiro do que eu.	1	2	3	4	5	6	7	8	9

D. Estas perguntas abordam os produtos que você compra. Por favor, a opção que melhor indica o quanto você concorda ou discorda de cada afirmação:

		Concordo Totalmente				Discordo Totalmente	Não sei
34.	Estou interessado em novos produtos que transmitam status.	5	4	3	2	1	9
35.	Compraria um produto apenas por ele ter status.	5	4	3	2	1	9
36.	Pagaria mais por um produto que tivesse status.	5	4	3	2	1	9
37.	O status de um produto é irrelevante.	5	4	3	2	1	9
38.	Para mim um produto tem mais valor se tiver algum aspecto de alto padrão.	5	4	3	2	1	9

E. As próximas questões perguntam sobre sua atitude com relação aos bens materiais. Por favor, marque a opção que melhor indica o quanto você concorda ou discorda de cada afirmação. Seja honesto, não há respostas “certas” ou “erradas”...

		Concordo Totalmente				Discordo Totalmente	Não sei
39.	Eu admiro pessoas que possuem casa, carros e roupas caras.	5	4	3	2	1	9
40.	Algumas das realizações mais importantes na vida incluem a aquisição de bens materiais.	5	4	3	2	1	9
41.	Eu não dou muita importância e não relaciono como um sinal de sucesso, a	5	4	3	2	1	9

	quantidade de objetos materiais que as pessoas possuem.							
42.	As coisas que possuo dizem muito sobre o quão bem minha vida está.	5□	4□	3□	2□	1□		9□
43.	Eu gosto de ter coisas que impressionam outras pessoas.	5□	4□	3□	2□	1□		9□
44.	Não presto muito atenção nos objetos materiais que as outras pessoas possuem.	5□	4□	3□	2□	1□		9□
45.	Geralmente compro apenas coisas que preciso.	5□	4□	3□	2□	1□		9□
46.	Tento levar uma vida simples, de acordo com os bens que possuo.	5□	4□	3□	2□	1□		9□
47.	As coisas que possuo não têm tanta importância para mim.	5□	4□	3□	2□	1□		9□
48.	Eu gosto de gastar dinheiro em coisas que não são práticas.	5□	4□	3□	2□	1□		9□
49.	Tenho muito prazer em comprar coisas.	5□	4□	3□	2□	1□		9□
50.	Gosto muito de luxo.	5□	4□	3□	2□	1□		9□
51.	Dou menos atenção a objetos materiais do que a maioria das pessoas.	5□	4□	3□	2□	1□		9□
52.	Eu tenho todas as coisas que realmente preciso para curtir a vida.	5□	4□	3□	2□	1□		9□
53.	Minha vida seria melhor caso eu tivesse algumas coisas que não tenho.	5□	4□	3□	2□	1□		9□
54.	Eu não seria mais feliz se eu tivesse coisas mais legais.	5□	4□	3□	2□	1□		9□
55.	Seria mais feliz se pudesse comprar mais coisas.	5□	4□	3□	2□	1□		9□
56.	Às vezes me incomoda um pouco o fato de não poder comprar todas as coisas que eu gostaria.	5□	4□	3□	2□	1□		9□

F. Por favor, indique com qual frequência você age conforme o que foi escrito. Use a escala de frequência abaixo.

Muito
Frequentemente

às vezes

Não sei

57. Imagino que as pessoas ficariam chocadas se elas soubessem como gasto meu dinheiro.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>
58. Compro coisas apesar de saber que não poderei pagar por elas.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>
59. Passei cheque sabendo que não tinha dinheiro no banco para cobri-lo.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>
60. Eu me sinto ansioso e nervoso em dias que não faço compras.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>
61. Pago apenas o mínimo da fatura do cartão de crédito.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>
62. Se tiver restado algum dinheiro no final do mês, após o pagamento das contas, tenho que gastá-lo.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>
63. Comprar coisas me faz sentir melhor.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>

G. Por favor, responda as seguintes questões relacionadas ao uso do cartão de crédito. Apenas marque a opção que melhor indica o quanto você concorda ou discorda de cada afirmação. Por favor, caso você não use cartão de crédito vá direto para a questão **H**.

	Concordo Totalmente					Discordo Totalmente	Não sei
64. Sou menos preocupado com o preço de um produto quando uso o cartão de crédito.	5 <input type="checkbox"/>		4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>
65. Raramente ultrapasso o limite disponível do cartão de crédito.	5 <input type="checkbox"/>		4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>
66. Sempre pago o total da fatura do cartão de crédito no final de cada mês.	5 <input type="checkbox"/>		4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>
67. Sou mais impulsivo quando compro com cartão de crédito.	5 <input type="checkbox"/>		4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>
68. Tenho muitos cartões de crédito.	5 <input type="checkbox"/>		4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>
69. Eu me preocupo em como vou saldar a dívida do meu cartão de crédito.	5 <input type="checkbox"/>		4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>
70. Raramente sou compulsivo fazendo	5 <input type="checkbox"/>		4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	9 <input type="checkbox"/>

compras com meu cartão de crédito.							
71. Gasto mais quando uso o cartão de crédito.	5	4	3	2	1	9	
72. Frequentemente pago apenas o mínimo da conta do cartão de crédito.	5	4	3	2	1	9	
73. Normalmente utilizo o limite máximo do meu cartão de crédito.	5	4	3	2	1	9	

H. Por favor, marque a frequência que você exibe os seguintes comportamentos:

	Sempre							Nunca	Não sei
74. Quando compro algo reclamo do preço que paguei.	1	2	3	4	5	6	7	9	
75. Discuto ou reclamo dos preços das coisas que compro.	1	2	3	4	5	6	7	9	
76. Eu hesito em gastar dinheiro, mesmo em necessidades.	1	2	3	4	5	6	7	9	
77. Depois de ter comprado algo, fico pensando se poderia ter conseguido a mesma coisa por menos em outro lugar.	1	2	3	4	5	6	7	9	
78. Demonstro sinais de nervosismo quando não tenho dinheiro suficiente.	1	2	3	4	5	6	7	9	
79. Quando o assunto é dinheiro, demonstro comportamento preocupado.	1	2	3	4	5	6	7	9	
80. Eu me preocupo em não ter segurança financeira no futuro.	1	2	3	4	5	6	7	9	
81. Eu automaticamente digo "Não posso pagar por isto", independente se posso ou não.	1	2	3	4	5	6	7	9	

82. Acredito que tenho vantagens quando faço compras maiores

1	2	3	4	5	6	7	8	9
<input type="checkbox"/>								

I. Agora algumas questões sobre você. Marque um x na alternativa que melhor corresponde as suas características:

83. Sexo:

1. Masculino _____
2. Feminino _____

84. Quantos anos você tem?

_____ anos.

85. Qual seu estado civil?

1. Solteiro(a) _____
2. Namorando _____
3. Casado(a) _____
4. Separado(a) _____

86. Tem filhos?

_____ (marque zero para sem filhos)

87. Marque a alternativa que melhor identifica sua cor ou raça

1. Amarela _____
2. Branca _____
3. Indígena _____
4. Parda _____
5. Preta _____

88. Qual o ano em que está na faculdade?

1. Calouro _____
2. 2º ano graduação _____
3. 3º ano graduação _____
4. 4º ano ou mais _____
5. Estudante de Pós graduação _____

89. Qual categoria melhor representa a renda familiar bruta mensal?

1. Abaixo de R\$ 2.000,00 _____
2. R\$ 2.000 e R\$ 4.000,00 _____
3. R\$ 4.000 e R\$ 6.000,00 _____
4. R\$ 6.000 e R\$ 8.000,00 _____
5. R\$ 8.000 e R\$ 10.000,00 _____
6. R\$ 10.000 e R\$ 12.000,00 _____
7. R\$ 12.000 e R\$ 14.000,00 _____
8. R\$ 14.000 e R\$ 16.000,00 _____
9. R\$ 16.000,00 ou mais _____

PRIORIZAÇÃO DE PROJETOS CUJOS RETORNOS SÃO BASEADOS EM BENEFÍCIOS QUALITATIVOS

Izadora Bochi

RESUMO

O processo de priorização de projetos para a composição de um portfólio é considerado vital no processo de geração de resultados de uma organização, uma vez que os projetos escolhidos transcendem o plano estratégico da empresa e impactam diretamente nos níveis táticos e operacionais da organização. Dentro deste processo de priorização, critérios econômicos e financeiros de cada projeto são fundamentais e devem estar alinhados e refletindo numericamente os objetivos da empresa. Assim, o objetivo deste trabalho é evidenciar maneiras de desdobrar monetariamente os benefícios qualitativos que projetos os quais não envolvem investimentos em imobilizado trazem às empresas com o intuito de conhecer o retorno financeiro de cada projeto e facilitar a comparação destes frente aos projetos que são facilmente mensurados através do cálculo de retorno facilitando o processo de priorização.

Palavras-chave: Priorização de projetos. Benefícios qualitativos. Retorno financeiro.

1 INTRODUÇÃO

Possuir projetos bem definidos, compreensíveis e alinhados às estratégias é fundamental para o crescimento e consolidação de qualquer empresa. Em um mundo cada vez mais competitivo, saber quais são os projetos certos para serem desdobrados e vivenciados pelas equipes tornou-se uma questão vital para a permanência das empresas em qualquer tipo de negócio.

Dado o cenário atual, o gerenciamento de portfólio de projetos tem destacado-se como uma alternativa gerencial das empresas na seleção de projetos com maior potencial de retorno e que melhor se alinham às suas estratégias, uma vez que as organizações enfrentam um ambiente de restrição financeira e não têm disponibilidade para investir em todas as demandas,

precisando priorizar e selecionar os projetos de acordo com suas necessidades mais emergentes e com o potencial de agregação de valor de cada um.

Por definição (PMI, 2008), portfólio é uma compilação de projetos e/ou programas e outras ações que são agrupados para facilitar uma gestão eficaz e, principalmente, alcançar os objetivos estratégicos do negócio. O portfólio reflete investimentos realizados ou planejados por uma organização e estão alinhados com suas metas e objetivos estratégicos.

O gerenciamento de portfólio deve aportar um processo estruturado que viabiliza a comparação justa entre projetos de diferentes propósitos e diferentes portes. Um grande dilema nesse gerenciamento de portfólio encontra-se na natureza distinta dos projetos, os quais ocorrem nas mais diversas áreas e abordam os mais diversos temas. Saber priorizar esta grande gama de projetos, comparando-os entre si, e alocar os recursos disponíveis em determinadas estratégias torna-se cada vez mais difícil e, ao mesmo tempo, imprescindível para o sucesso.

No estudo desta priorização, deparamo-nos com projetos de fáceis e difíceis mensurações. Projetos que possuem investimento em bens de capital trazem consigo o cálculo matemático do retorno, fundamental para qualificação de sua viabilidade e sua posição no *ranking* da priorização. Por outro lado, projetos que não envolvem investimento em imobilizado, mas, mesmo assim, estão voltados para o desenvolvimento e continuidade do negócio, apresentam dificuldade em suas mensurações de retorno. Este fator pode levar a uma desvantagem na qualificação do potencial de ganho e na priorização destes projetos em relação aos que apresentam explícito retorno financeiro, apesar de esses, devido a suas menores complexidades de execução, trazerem, em muitos casos, retornos mais rápido do que longos projetos de investimentos.

A escolha de projetos que não possuem um cálculo para expectativas de retorno financeiro baseia-se, principalmente, em métodos qualitativos e envolvem múltiplos critérios. No entanto, a comparação entre retorno financeiro de determinado projeto e a necessidade de investimento possui grande importância para a seleção do portfólio e para a decisão por aprovar, ou não, um projeto, uma vez que a geração de valor financeiro é essencial para as empresas. Assim, o critério financeiro é um relevante fator para a determinação da liberação, ou não, do projeto e torna-se um empecilho na priorização de projetos que não possuem cálculos matemáticos para expectativa de retorno definidos.

Visto isso, e sabendo da complexidade do tema, este artigo tem como objetivo principal evidenciar maneiras de monetizar os principais benefícios que projetos os quais não envolvem investimentos em imobilizado trazem às empresas, uma vez que há a necessidade de uma

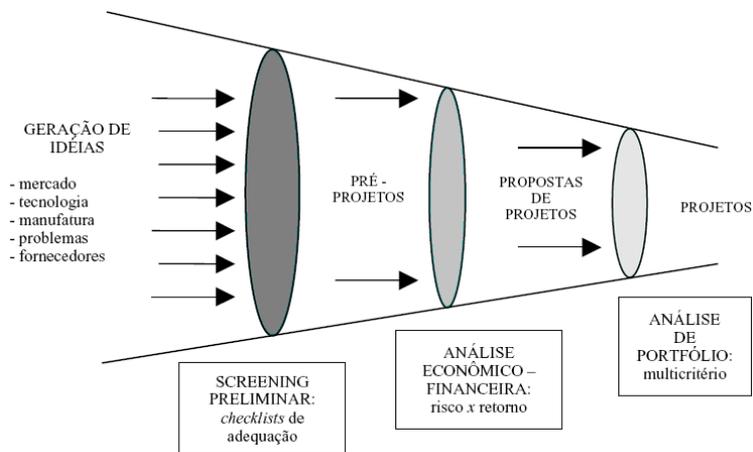
alocação de recursos financeiros, físicos e humanos para suas execuções e é nítida a importância destes para a execução das estratégias das empresas.

Desta forma, após esta introdução, será realizada a revisão bibliográfica deste tema, mostrando primeiramente os métodos de priorização mais utilizados para projetos. Em seguida, serão apresentados métodos de mensuração de ativos intangíveis, uma vez que estes são os principais componentes dos resultados dos projetos em questão, e exemplos que tentam medir financeiramente estes ativos. O trabalho será concluído com a apresentação de um método que desdobra os benefícios qualitativos em indicadores quantitativos. Para fins de padronização, adotaremos a seguinte nomenclatura: projetos que possuem investimentos em imobilizado serão chamados de projetos CAPEX, do inglês *Capital Expenditure* e que designa o montante de dinheiro gasto na compra/desenvolvimento de bens de capital; já os projetos que não possuem tais investimentos serão chamados de projetos OPEX, do inglês *Operational Expenditure* e cujos gastos são todos considerados despesas.

2 SELEÇÃO E PRIORIZAÇÃO DE PROJETOS PARA COMPOSIÇÃO DE UM PORTFÓLIO

Rabechini Jr e Carvalho (2006) afirmam que o processo de avaliação e seleção de projetos pode ser demonstrado através da Figura 1, que representa um funil onde ideias geradas são rigorosamente selecionadas de modo que o resultado final esteja alinhado à estratégia do negócio e acolha os melhores e mais rentáveis projetos.

Figura 1 – O processo de avaliação e seleção de projetos



Fonte: Extraído de Rabechini Jr e Carvalho,2006.

Neste processo de priorização de projetos, Ghasemzadeh e Archer (2000) abordam que a dificuldade na seleção refere-se à presença de critérios qualitativos e quantitativos muitas vezes conflitantes, além da presença de risco, incerteza e da necessidade de balanceamento de importantes fatores. Assim, a priorização de projetos de um portfólio é um ambiente de tomada de decisão caracterizado por múltiplos critérios e tem sido amparada pelos métodos Multicritérios de Apoio à Decisão, muito utilizados na priorização de projetos e que serão descritos nesta primeira seção.

2.1 Análise multicriterial

A análise multicriterial tem sido bastante discutida em estudos acadêmicos (FARRAGHER *et al.*, 1999; KIMURA; SUEN, 2003), sendo considerada essencial para que a seleção de investimentos seja feita da forma mais realista possível, levando em conta todos aspectos qualitativos dos projetos e não somente priorizando os quantitativos. Os primeiros métodos que apoiavam a tomada de decisão através de múltiplos critérios, também conhecidos como *Multiple Criteria Decision Making* (MDCM), surgiram na década de 70 e tinham como objetivo recomendar ações para soluções mais satisfatórias de problemas cujas características eram tanto quantitativas quanto qualitativas. Atualmente estes métodos são altamente utilizados, pois permitem avaliar critérios que não podem ser transformados tão facilmente em valores financeiros. Sua aplicação é apropriada para comparar alternativas de projetos, políticas e cursos de ações e também para analisar projetos específicos, identificando seu grau de impacto global, as ações mais eficazes e as que devem ser modificadas.

A análise de decisão multicriterial envolve quatro elementos comuns: um conjunto de alternativas finito, relações de compromisso entre atributos relevantes, unidades incomensuráveis e matrizes de decisão. Assim, os modelos baseados em múltiplos critérios são úteis em situações que envolvem características qualitativas e quantitativas de difícil mensuração e que podem eventualmente contrapor-se entre si. De acordo com Wernke e Bornia (2001), estes métodos de análise estabelecem uma forma estruturada de julgamento acerca de diversos atributos de decisão, isto é, eles permitem ordenar alternativas segundo determinados critérios de decisão, permitindo a incorporação da subjetividade na mesma.

De acordo com Soares (2003), a análise multicriterial é desdobrada em etapas que, de uma maneira geral, podem ser representadas da seguinte maneira:

- i. Formulação do problema: destina-se a saber sobre o que se quer decidir.

ii. Determinação de um conjunto de ações potenciais: os tomadores de decisão devem estabelecer um conjunto de alternativas as quais atendam o problema colocado.

iii. Elaboração de uma família coerente de critérios: definição de um conjunto de critérios que permita avaliar os efeitos causados pela ação do ambiente no qual o projeto/empresa está inserido. Para a elaboração destes critérios, são utilizados parâmetros e indicadores.

iv. Avaliação de critérios: avaliação do conjunto de critérios definidos anteriormente.

v. Determinação dos pesos dos critérios e limites de discriminação: os pesos traduzem numericamente o importância relativa de cada critério e suas ponderações podem ser feitas através de várias técnicas.

vi. Agregação dos critérios: consiste em associar as avaliações dos diferentes critérios para cada ação.

Soares (2003) afirma que as etapas de análise multicritérios descritas acima dividem o processo em duas fases distintas. As três primeiras etapas compõem a primeira fase e estão relacionadas à estruturação da análise; já a segunda fase, que é definida como sendo a aplicação do método, inicia a partir da etapa de elaboração de critérios e avaliação dos mesmos. Ou seja, depois de obtidas as preferências do tomador de decisão (primeira fase) é que se define o método multicritério de apoio à decisão a ser aplicado (segunda fase).

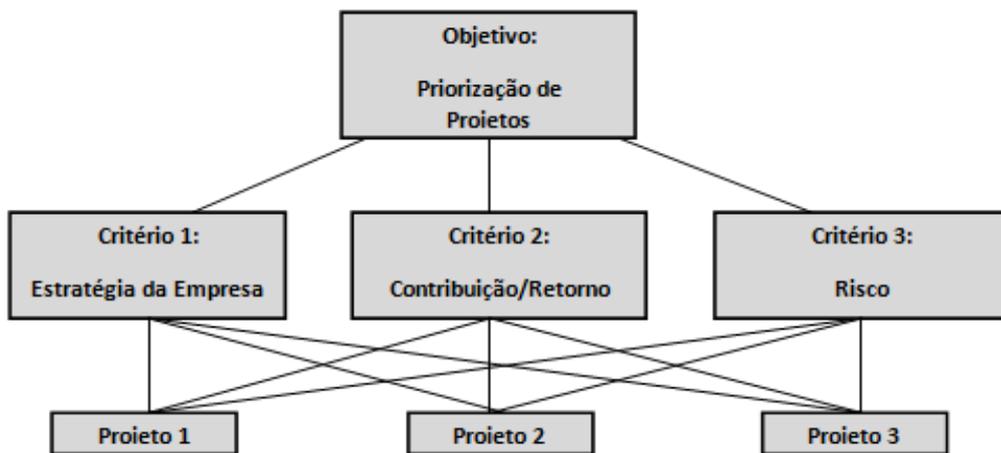
A seguir, serão apresentados métodos de análise multicriteriais dando uma maior atenção na estrutura e metodologia do *Analytical Hierarchy Process* (AHP) e do *Multiattribute Utility Theory* (MAUT) devido a grande utilização destes na priorização de projetos.

2.1.1 *Analytical Hierarchy Process* (AHP)

O Método AHP foi desenvolvido por Thomas Saaty no início dos anos 70, sendo aperfeiçoado ao longo de suas aplicações (Saaty, 1991). Este método trabalha a partir de comparações paritárias as quais são feitas utilizando uma escala de decisões absoluta, que representa quanto mais um elemento domina o outro no que diz respeito a um determinado atributo. Para tornar possível a comparação da influência de cada um no resultado final, é necessária a hierarquização dos critérios. De acordo com Saaty (1991), a vantagem de utilizar uma estrutura hierárquica encontra-se sobre a possibilidade do entendimento dos níveis mais altos a partir da relação entre os diversos níveis da hierarquia. Saaty (1991) ainda afirma que não existe uma técnica específica para a definição desta hierarquia, a forma de fazê-la baseia-se em uma sessão livre de *brainstorming*, onde devem ser evidenciados os aspectos mais

relevantes para a realização de um investimento dentro da empresa. Para exemplificar tal metodologia, a figura 2 discrimina os critérios que influenciam na priorização de projetos de uma determinada empresa. É possível perceber que os projetos 1, 2 e 3 são comparados seguindo suas *performances* frente aos critérios estabelecidos como pontos-chaves para que seja feita a priorização de projetos.

Figura 2 - Hierarquia para tomada de decisão



Fonte: Elaboração própria seguindo modelo de Saaty (1991).

Para iniciar tal comparação, faz-se necessário comparar par-a-par os critérios considerados importantes para a priorização de projetos. O método em questão trabalha com uma escala para determinar a intensidade de importância que um critério tem frente ao outro. De acordo com esta escala, quando dois critérios forem iguais em importância, será atribuído a este par valor 1; quando um critério for um pouco mais importante que o outro, será atribuído a este par o valor 3; já se um critério for muito mais importante, fortemente importante ou absolutamente mais importante que outro, os valores dados ao par devem ser, respectivamente, 5, 7 e 9. Os números 2, 4, 6 e 8 são usados para associar ao par um julgamento levemente diferente. Estas comparações são descritas na tabela 1.

Tabela 1 - Matriz de comparação das características do Método AHP

Critérios	Estratégia da empresa	Contribuição/Retorno	Risco
Estratégia da empresa	1	3	6
Contribuição/Retorno	1/3	1	5
Risco	1/6	1/5	1

Fonte: Elaboração própria seguindo modelo de Saaty (1991).

Feita esta tabela comparativa, o segundo passo do método é analisar os projetos (alternativas) frente aos critérios trabalhados acima, comparando novamente par-a-par os projetos no que tange seus desempenhos, a tabela 2 a seguir mostra este passo.

Tabela 2 - Matriz de comparação das alternativas do método AHP

Critérios	Estratégia da empresa			Contribuição/Retorno			Risco		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3
1	1	5	6	1	1/6	3	1	1/4	1/7
2	1/5	1	3	6	1	1/5	4	1	1/5
3	1/6	1/3	1	1/3	5	1	7	5	1

Fonte: Elaboração própria seguindo modelo de Saaty (1991).

De acordo com o tomador de decisão, o projeto 1 é superior às outras escolhas no critério Estratégia da Empresa e o projeto 2 é superior ao projeto 3 neste mesmo critério. Por outro lado, no critério Contribuição/Retorno, o projeto 2 é superior ao projeto 1 e inferior ao projeto 3.

Tendo todos estes quadros comparativos preenchidos, tanto o quadro para a comparação paritária entre critérios, quanto os quadros para comparação paritária dos projetos frente aos critérios estabelecidos, estes devem ser diagonalizados. Como resultado, surgirá um vetor de prioridades dos critérios e outros vetores de prioridades dos projetos. Conforme Casarotto Filho e Kopittke (2000), a partir do cruzamento destes vetores, será possível encontrar o peso de cada projeto e definir a escolha baseada no melhor desempenho dos mesmos.

Vaidya e Kumar (2006) afirmam que o AHP é um dos métodos mais utilizados pelos gerenciadores de portfólio de projetos das empresas. Estes autores realizaram um estudo e encontraram a utilização do referido método para fins de seleção, avaliação, análise benefício/custo, alocação de recursos, tomada de decisão, ranqueamento e previsão de projetos. Entretanto, para a utilização deste método em problemas de alocação de recursos, é preciso agregar uma etapa onde se deve analisar a razão entre o benefício avaliado através do método e o custo dos projetos. De acordo com Saaty (1991), a decisão sobre qual investimento selecionar será tomada na direção de aquele que apresentar o valor de razão mais elevado.

2.1.2 *Multiattribute Utility Theory (MAUT)*

Segundo Casarotto Filho e Kopittke (2000), o MAUT é uma das metodologias mais simples se comparada a outros métodos de análise multicriterial, como o AHP apresentado acima. Este método parte da construção de utilidades individuais por critério para, dentro deste, quantificar e ordenar preferências.

Segundo Min (1994), o método MAUT permite que o tomador de decisões estruture um problema complexo em forma de uma simples hierarquia e avalie subjetivamente um número grande de aspectos, tanto qualitativo como quantitativo. O primeiro passo apresentado pelo autor para aplicar o MAUT é identificar os objetivos e as metas da decisão e definir o escopo do problema. Após estas definições, o autor destaca a importância de ser definido um conjunto de atributos relevantes que afetam a decisão e a importância de estruturar estes atributos em forma de hierarquia para, então, ser feita uma atribuição de pesos a estes diversos atributos e, logo após, avaliar o desempenho das próprias alternativas (projetos) frente a estes atributos. Feito isto, será considerada a melhor alternativa (projeto) aquela que apresentar o maior somatório da relação peso x notas. A tabela 3 representa e exemplifica todo este processo.

Tabela 3 - Exemplo de análise da árvore de valor do método MAUT

Objetivo	Atributos		Pesos dos Atributos	Notas das Alternativas		
				Proj. 1	Proj. 2	Proj. 3
Criação de um portfólio de projetos	Estratégicos	Direcionamento base do projeto	0,4	20	10	5
	Performance	Retorno Financeiro Estimado	0,2	10	15	20
		Benefícios alcançados	0,2	15	20	10
		Custo do projeto	0,05	10	15	20
		Facilidade de aplicação	0,05	10	20	15
	Risco	Implementação	0,05	20	5	10
		Segurança	0,05	20	10	5
		Total	16	13,5	10,5	

Fonte: Elaboração própria.

De acordo com o exemplo acima, percebe-se que, através da multiplicação dos pesos dos critérios pelas notas dos projetos, a melhor alternativa é o projeto 1 que, apesar de ter um desempenho pior frente ao custo do projeto e ser de fácil aplicação, apresenta como base um excelente direcionamento estratégico, atributo de maior peso frente aos outros da tabela.

Min (1994) ainda destaca que este método permite que seja realizada uma análise de sensibilidade após o desenvolvimento do método por completo, onde é possível variar valores como pesos e notas e, assim, observar o impacto destas mudanças no resultado final da análise de projetos.

2.1.3 Outros métodos de análise multicriteriais

Além das duas metodologias descritas acima, existem ainda vários métodos de análises multicriteriais. Alguns serão descritos brevemente a seguir:

- Método NCIC (*Non-Traditional Capital Investment Criteria*): Criado por Boucher e MacStravic (1991), este método possui fundamentos semelhantes ao método exposto acima, porém o NCIC mostra-se uma ferramenta mais apropriada para decisões financeiras, uma vez que este incorpora a análise de múltiplos critérios em termos de valores monetários.

- Metodologia ELECTRE (*Elimination ET Choix Traduisant La Réalité*): A metodologia desenvolvida por Roy (1968) é composta pelos seguintes métodos: ELECTRE (Roy, 1968), ELECTRE II (Roy e Bertier, 1971), ELECTRE III (Roy, 1978), ELECTRE IV (Roy e Hugonnard, 1981), ELECTRE IS (Roy e Skalka, 1985) e ELECTRE TRI (Yu, 1992). Estes métodos baseiam-se na relação de superação para decidir sobre a determinação de uma solução que, mesmo sem ser ótima, pode ser considerada satisfatória e obter uma hierarquização das ações. Sustenta-se em três conceitos: concordância, discordância e valor-limite (*outranking*), utilizando um intervalo de escala no estabelecimento das relações de troca na comparação entre pares de alternativas.

- Método TODIM (Tomada de Decisão Interativa Multicritério): O TODIM, Gomes & Lima (1992), incorpora a Teoria da Perspectiva em sua formulação através de um fator de atenuação de perdas que representa o comportamento humano diante de situações arriscadas. Tem como objetivo a ordenação de alternativas.

- Método MACBETH (*Measuring Attractiveness by a Categorical Based Evaluation Technique*): Desenvolvido por Carlos Bana e Costa e Jean Claude Vansnick (1999), este método trata-se de uma abordagem de análise multicritérios de decisão que requer somente julgamentos qualitativos sobre diferenças de valor para ajudar um indivíduo a quantificar a atratividade relativa das opções, ou seja, as reflexões e o processo de aprendizado são sustentados por protocolos simples de perguntas e respostas. Parte-se da ideia que a decisão não existe anteriormente na cabeça dos tomadores de decisão, mas ela é construída através das interações e do compartilhamento das preferências de todos os envolvidos na decisão, considerando as diferentes opções de solução para o problema em questão.

2.2 Considerações finais: vantagens e desvantagens da análise multicriterial

A análise multicritério, e todo o desdobramento de seus métodos, proporciona que um grande número de dados, interações e objetivos sejam integrados e avaliados de uma forma única, agregando um enorme valor à informação, pois adicionam ao processo de tomada de decisão clareza e transparência frente a uma gama de critérios muitas vezes conflitantes entre si. Para Mendonza (1999 *et al.*), a vantagem na utilização destes métodos está relacionada com

o consenso geral em um grupo multidisciplinar na tomada de decisão, ou seja, não é necessário que todos concordem com a importância relativa dos critérios ou o *ranking* das alternativas. Seguindo este mesmo raciocínio, Bouyssou (1989), em Noronha (1998), afirma que as abordagens multicritérios assumem que na maioria dos contextos decisórios é possível identificar um pequeno número de pontos de vista para construir uma família de critérios exaustiva e simples o suficiente para ser aceita como base de discussão por todos os atores envolvidos no processo decisório. Isso faz com que todos os envolvidos apresentem seus julgamentos e contribua para que uma conclusão seja alcançada em conjunto.

Outras vantagens destes métodos encontram-se na facilidade de incorporar incertezas aos dados sobre cada ponto de vista, interpretar cada alternativa como um acordo entre objetivos em conflito e dividir o processo de construção do modelo em duas fases distintas, estruturação da análise e avaliação, que serão usadas no modelo de definição dos parâmetros e auxiliarão a decisão.

No entanto, a maior desvantagem destas abordagens concentra-se na inexistência de uma metodologia única, que supra as deficiências que cada método apresenta. Segundo Nogueira (1999), o estabelecimento de metas e critérios pode tornar-se um problema devido à necessidade de informações requeridas no processo. Outra desvantagem dos modelos baseia-se no fato de que todos eles não apresentam desdobramentos dos critérios em retorno financeiro.

Apesar de todas as considerações sobre estes métodos, Gartner (2001) afirma que os modelos multicritérios são as abordagens mais desenvolvidas e exploradas para a priorização de projetos que não envolvem imobilizado (OPEX), tarefa que abrange uma gama de fatores e objetivos distintos dentro da organização, além de apresentar a maior aplicação prática relatada.

3 ATIVOS INTANGÍVEIS E SEUS MÉTODOS DE MENSURAÇÃO

Os ativos intangíveis estão se tornando cada vez mais relevantes para as organizações, uma vez que a atual economia é movida por conhecimento e investimentos em marca, cultura, capital humano, sistemas entre outros. Os projetos OPEX apresentam uma grande quantidade destes indicadores cuja necessidade de mensuração e/ou estimativa também tem tornado-se mais requisitada. Conhecer e aplicar métodos capazes de mensurar estes ativos pode ser de grande relevância para priorização de projetos cujo escopo é influenciado fortemente pelos intangíveis.

Desta forma, o objetivo deste capítulo é apresentar os métodos de mensuração dos ativos intangíveis analisando as vantagens e desvantagens de cada um.

3.1 Modelos de mensuração de ativos intangíveis

Devido à importância dos intangíveis, diversos autores vêm criando propostas de métodos para mensurar de uma maneira simples e clara estes indicadores e benefícios. De acordo com Luthy (1998) e Williams (2000), estas metodologias podem ser classificadas em quatro categorias expostas a seguir:

Direct Intellectual Capital methods (DIC): Métodos que estimam o valor financeiro dos ativos intangíveis através da identificação dos seus componentes que, quando estimados, são avaliados individualmente ou como um coeficiente agregado. Os métodos *Technology Broker* e *Citation-Weighted Patents* são exemplos desta categoria.

Market Capitalization Methods (MCM): Métodos que calculam a diferença entre o valor de mercado e o valor contábil de uma companhia como sendo o valor de seus ativos intangíveis. *Investor Assigned Market Value (IAMV)* pode ser citado como exemplo.

Return on Assets methods (ROA): Métodos baseados no retorno dos ativos tangíveis. A média das receitas antes dos impostos de uma empresa em um determinado período é dividida pela média de valor dos seus ativos tangíveis, resultando no ROA (*return on assets* – retorno sobre ativos), que é então comparado com a média do seu segmento. A diferença é multiplicada pela média dos seus ativos tangíveis para calcular a média anual de receitas dos intangíveis. Dividindo a média superior pelo custo médio de capital ou uma taxa de juros, pode-se obter uma estimativa do valor dos Ativos Intangíveis ou Capital Intelectual.

Nesta categoria estão agrupados os métodos como *Economic Value Added (EVA)*, *Human Resource Costing & Accounting (HRCA)* e *Knowledge Capital Earnings*.

Scorecard Methods (SC): Métodos baseados em placares (*scorecards*) que refletem os vários componentes de ativos intangíveis (ou do capital intelectual) junto com os indicadores e os deslocamentos predeterminados dos mesmos. Como exemplos são citados *Intangible Asset* e o método *Balanced Score Card*.

O quadro 1 apresenta e descreve os principais métodos de medição dos ativos intangíveis, classificando-os nas quatro categorias expostas acima.

Quadro 1 - Métodos de Mensuração dos Ativos Intangíveis (Continua)

Nome	Principal Proponente	Categoria	Descrição resumida
Technology Broker	Brooking (1996)	DIC	O valor do capital intelectual é obtido com base no diagnóstico e análise das respostas de um questionário com 20 perguntas, cobrindo 4 componentes principais do capital intelectual.

Quadro 1 - Métodos de Mensuração dos Ativos Intangíveis (Continuação)

Nome	Principal Proponente	Categoria	Descrição resumida
Citation-Weighted Patents	Bontis (1996)	DIC	Um "fator de tecnologia" é calculado com base nas patentes desenvolvidas por uma empresa. O Capital Intelectual e a sua <i>performance</i> são medidos com base nos impactos e esforços de desenvolvimento e pesquisa em uma série de índices, tais como o número de patentes e o custo das patentes em relação às vendas brutas, que possam descrever as patentes da empresa.
Market-to-Book Value	Stewart (1997) Luthy (1998)	DIC	O Capital Intelectual é considerado como a diferença entre o valor de mercado e o valor de livros (contábil) de uma empresa.
Inclusive Valuation Methodology (IVM)	McPherson (1998)	DIC	Usa hierarquias de pesos e indicadores que são combinados e focados em valores relativos e não absolutos. Valor Agregado Combinado = Valor Monetário Adicionado combinado com o Valor de Intangível Adicionado.
The Value Explorer™	Andriessen & Tiessen (2000)	DIC	Metodologia contábil para calcular e determinar valor a 5 tipos de intangíveis: (1) Ativos e talentos, (2) Habilidades & conhecimento tácito, (3) Valores e normas coletivas, (4) Tecnologia e conhecimento explícito, (5) Processos preliminares e da gerência.
Intellectual Asset Valuation	Sullivan (2000)	DIC	Metodologia para obter o valor da Propriedade Intelectual.
Tobin's q	Stewart (1997) Bontis (1999)	MCM	O "q" é a relação do valor de mercado de uma empresa (preço da ação x o número de ações) para a substituição dos custos dos seus ativos. Mudanças em "q" fornecem uma representação para medir a performance efetiva ou não do Capital Intelectual de uma empresa.
Investor Assigned Market Value (IAMV™)	Standfield (1998)	MCM	Valor Verdadeiro de Uma Empresa = Capital Tangível + IC Realizado + Erosão de + SCA.
Economic Value Added (EVA™)	Stewart (1997)	ROA	Calculado pelo ajuste do lucro revelado de uma empresa com os custos relacionados aos intangíveis. As mudanças no EVA fornecem uma indicação sobre se o Capital Intelectual é ou não produtivo. Não ajuda a determinar o valor e sequer meios de gestão e controle.
Human Resource Costing & Accounting (HRCA)	Johansson (1996)	ROA	Calcula o impacto oculto dos custos relacionados a RH, que reduzem a lucratividade de uma empresa. O Capital Intelectual é medido pelo cálculo da contribuição dos ativos humanos mantidos pela empresa, divididos pelas despesas capitalizadas com salário.
Calculated Intangible Value	Stewart (1997) Luthy (1998)	ROA	Calcula o retorno adicional sobre ativos tangíveis e em seguida utilizada esse número como uma base determinando a proporção de retorno atribuível aos Ativos Intangíveis.
Capital Earnings	Baruch Lev (1997)	ROA	Os ganhos de Capital de Conhecimento são calculados como a porção das receitas normalizadas sobre as expectativas de receita atribuíveis aos ativos contábeis.

Quadro 1 - Métodos de Mensuração dos Ativos Intangíveis (conclusão)

Nome	Principal Proponente	Categoria	Descrição resumida
Value Added Intellectual Coefficient (VAIC™)	Pulic (1997)	ROA	Mede quanto e como o Capital Intelectual e Capital Empregado criam valor eficientemente baseados no relacionamento entre 3 componentes principais: capital empregado; capital humano e capital estrutural.
Skandia Navigator™	Edvinsson and Malone (1997)	SC	O Capital Intelectual é medido com a análise de até 164 medidas métricas (91 baseadas no intelectual e 73 nas medidas tradicionais), cobrindo 5 componentes: financeiro, cliente, processos, renovação e desenvolvimento e humano.
IC-Index™	Roos, Dragonetti and Edvinsson (1997)	SC	Consolida todos os indicadores individuais que representam Propriedades Intelectuais e seus componentes em um único deslocamento predeterminado. As mudanças nesse deslocamento são relacionadas às mudanças no valor de mercado (bolsa) da empresa.
Intangible Asset Monitor	Sveiby (1997)	SC	A administração seleciona certos indicadores baseados nos seus objetivos estratégicos, objetivando medir 4 componentes principais: (1) crescimento (2) renovação; (3) eficiência; e (4) estabilidade. Parte desses princípios foi primeiramente e amplamente aplicados em 1986, na Suécia e até na formatação do Skandia Navigator.
Balanced Score Card	Kaplan and Norton (1992)	SC	O desempenho de uma empresa é medido pelos indicadores que cobrem 4 perspectivas principais de foco: (1) perspectiva financeira; (2) perspectiva do cliente; (3) perspectivas dos processos internos e (4) perspectiva de aprendizado. Os indicadores são baseados nos objetivos estratégicos da empresa.

Fonte: Quadro extraído de Sveiby, 2001.

3.1.1 Cálculo do retorno sobre o investimento em capital humano

Para exemplificar estes métodos de mensuração de um ativo intangível, pode ser citado o cálculo de retorno sobre o investimento do capital humano feita por Jac Fitz-enz (2001). Em seu livro, o autor inicialmente faz um teste de campo durante cinco anos com o intuito de definir um vínculo entre as pessoas e os resultados financeiros. Após esta fase, e utilizando como base a metodologia que caracteriza os métodos classificados acima na categoria ROA (*Return on Assets methods*), Jac Fitz-enz (2001) apresenta como resultado final o indicador HCROI (*Human Capital Return on Investment*), o qual considera o retorno do investimento medido através do lucro por quantidade de dinheiro gasto nos ordenados e benefícios dos funcionários.

$$\text{HCROI} = \frac{\text{Receita Bruta} - (\text{Despesas} - \text{Ordenados e Benefícios})}{\text{Ordenados e Benefícios}}$$

Ao diminuir todas as despesas, exceto as relativas aos ordenados e benefícios da receita bruta, Jac Fitz-enz (2001) encontra uma estimativa de lucro que, ao ser dividido pelos ordenados e benefícios (custo de capital humano), evidencia o montante de lucro obtido por dólar investido no pagamento do capital humano e, assim, consegue mensurar financeiramente o retorno que um funcionário (capital humano) pode trazer à empresa.

3.2 Considerações finais: vantagens e desvantagens dos métodos apresentados

Os métodos que apresentam avaliações financeiras, ROA e MCM, são estabelecidos sobre as bases contábeis e, em muitos casos, trazem valores financeiros aos ativos intangíveis, tornando-os mais atrativos para as organizações. Como desvantagem, estes métodos, ao converter estes ativos em valores financeiros, muitas vezes apresentam resultados superficiais.

Já os métodos que compõem as outras duas categorias, DIC e SC, podem criar uma visão mais detalhada da situação das empresas, o que os torna mais aplicáveis dentro das organizações. Porém, justamente por não apresentarem valores financeiros em seus resultados, acabam não sendo tão utilizados no mundo corporativo. Outra desvantagem destes métodos baseia-se na natureza contextual dos indicadores, os quais precisam ser personalizados a cada empresa e propósito.

Por fim, nenhum método atende todos os propósitos. É responsabilidade de a organização escolher o modelo que melhor se adapta no processo de avaliação dos projetos, tendo em mente que uma avaliação financeira, quando feita sobre fundamentos confiáveis, ainda que superficial, é extremamente importante para a priorização de projetos.

4 RETORNO DE PROJETOS OPEX

Métodos de mensuração dos ativos intangíveis, descritos na seção anterior, podem ser um caminho a ser seguido para medir os benefícios e ganhos decorrentes dos projetos e, assim, permitir que a priorização e seleção dos mesmos, dentro de um portfólio, utilize o fator financeiro para a tomada de decisão. No entanto, é importante ressaltar que não há um método que atenda todas as expectativas. Um modelo de medição simples e padrão dos intangíveis é praticamente impossível devido a grande infinidade destes ativos e seus desdobramentos dentro do ambiente empresarial.

Desta forma, projetos de diferentes áreas terão um trabalho exclusivo para mensurar financeiramente os benefícios dos seus respectivos ativos e, assim, conseguir chegar a um valor econômico confiável. Dada esta situação, o cálculo de expectativa de retorno de projetos denominados OPEX continua sendo um desafio sem respostas.

Baseado em constatações de Jack e Patricia Phillips (2007) e Jac Fitz-enz (2001), esta seção tem por objetivo apresentar um método de conversão de benefícios qualitativos, desdobrando-os em indicadores quantitativos que, por sua vez, conseguem ser medidos e avaliados numericamente, ajudando na priorização de projetos OPEX.

4.1 Conversão de benefícios em valores monetários

De acordo com Jack e Patricia Phillips (2007), para transformar benefícios qualitativos em valores monetários, cinco passos devem ser seguidos:

- Definir uma unidade medida;
- Determinar o valor de cada unidade;
- Calcular a variação do desempenho do projeto através do indicador definido;
- Determinar um valor anual de melhoria;
- Calcular o valor anual da melhoria.

O quadro 2 abaixo apresenta os cinco passos aplicados para converter os benefícios de um projeto que visa a melhor cooperação e engajamento dos funcionários de uma indústria em valores financeiros.

Quadro 2 - Convertendo reclamações trabalhistas em valores monetários

Cenário	Projeto de cooperação entre os trabalhadores em um indústria
Passo 1	Definir unidade de medida Protesto que atinge o estágio 2 dentro do processo de resoluções de protestos que possui 4 estágios
Passo 2	Determinar o valor de cada unidade protesto que atingem o estágio 2 é estimado em US\$6.500, considerando tempo e custos diretos. V= US\$6.500
Passo 3	Calcular a variação do desempenho do projeto através do indicador definido Faltando seis meses para final do projeto, constatou-se uma redução de 10 protestos mensais, sete reduções estavam relacionadas ao desenvolvimento do projeto.
Passo 4	Determinar um valor anual de melhoria Considerando que a redução de 7 protestos por mês foi consequência do projeto, temos uma melhora igual a 84 ($\Delta M = 12 \times 7 = 84$)
Passo 5	Calcular o valor anual da melhora Valor anual = $\Delta M \times V = 84 \times US\$6.500,00 = US\$ 546.000,00$

Fonte: Quadro adaptado de Jack e Patricia Phillips (2007).

Outra forma para fazer a avaliação de retorno de um projeto que envolve muitos benefícios intangíveis é apresentada por Jac Fitz-enz (2001). Esta forma baseia-se em uma série de questionamentos que levarão os tomadores de decisão a respostas que desdobrarão os indicadores qualitativos em dados quantitativos, facilitando a mensuração de retorno dos projetos. Esta série de perguntas deve ser feita individualmente para cada processo da empresa e estar baseada nas contribuições estratégicas que cada área apresenta.

Para exemplificar tal método, o autor descreve um projeto da área de comunicação de uma empresa multinacional que tem como objetivo recuperar a participação no mercado interno, uma vez que a perda de participação traz uma série de perdas para empresa. As perguntas feitas por Jac Fitz-enz (2001) que permitem o desdobramento de indicadores qualitativos são mostradas a seguir:

Questões a serem respondidas:

P. Qual o propósito do projeto?

P. Que indicador financeiro da empresa nos informou a perda de mercado?

P. Benefícios a serem gerados pelo projeto?

P. De que forma isso influenciaria na empresa se a participação de mercado não fosse concretizada?

P. Quanto a produção da empresa cai com essa diminuição na participação do mercado interno?

P. Onde estão os dados que suportam isso?

Percorrendo tal questionário, a empresa chega à conclusão de que a perda de participação traz perdas em produção, em vendas e em termos de insatisfação dos funcionários, uma vez que a diminuição do lucro faz com que a remuneração variável caia. Visto isto, chega-se a conclusão de que os benefícios de um projeto que visa o aumento da participação da empresa no mercado interno são desdobrados em satisfação do quadro interno e aumento da produção, dois indicadores que podem ser medidos e avaliados financeiramente.

4.1.1 Formulação de um questionário para a área de comunicação: projeto *world cup* 2014

Na tentativa de aplicar a prática descrita acima, será elaborado e respondido um questionário baseado no exposto por Jac Fitz-enz (2001) com o intuito de desdobrar os benefícios intangíveis de um projeto OPEX em indicadores possíveis de serem mensurados. O projeto escolhido como exemplo, denominado *World Cup* 2014, será realizado por uma empresa siderúrgica e tem como objetivo promover a percepção positiva de imagem de marca, associando a empresa a um evento de grande impacto global, como a Copa do Mundo.

Perguntas a serem feitas:

P. Qual o propósito do Projeto?

R. Expor a marca da empresa, relacionando-a com um evento de impacto global além de estreitar as relações com seus principais clientes visando à consolidação da preferência do consumidor.

P. O Projeto está de acordo com os valores da empresa?

R. Sim, busca ter a preferência do cliente.

P. Este projeto constitui uma jogada de alto risco?

R. Não, não há riscos em sua aplicação, somente benefícios a serem colhidos pela empresa.

P. Que indicador financeiro da empresa nos informou a necessidade do projeto?

R. Não há indicador que informa a necessidade do projeto uma vez que o projeto não tem o objetivo de evitar perdas, o objetivo somente é gerar ganhos.

P. Quais os ganhos a serem gerados pelo projeto?

R. Melhora no relacionamento com os clientes, ganho de mercado, aumento das vendas e fortalecimento da marca.

P. De que forma isso influenciaria na empresa se os ganhos não forem concretizados?

R. Relacionamento com clientes enfraquecido, maior vulnerabilidade em relação aos concorrentes, enfraquecimento da marca e consequência nas vendas.

P. Qual a situação da empresa em relação a suas metas de participação de mercado e vendas?

R. As vendas não estão alcançando o projetado para o ano e há redução na participação da empresa no mercado interno.

P. Onde estão os números que comprovam isso?

R. Indicadores de *Market-Share*, preferência dos clientes, projeções de vendas, simulações de aumento e baixa da produção.

P. O Retorno do projeto pode ser quantificado levando em consideração a variação destes indicadores?

R. Sim.

P. Quantifique financeiramente estas variações.

R. Esta quantificação deverá ser feita através de um estudo de histórico e relevância de cada indicador. Devido a política interna da empresa, será impossível monetizar estes indicadores neste trabalho, porém acredita-se que a área terá condições para fazer isto.

Através destas perguntas, as quais devem ser adaptadas de acordo com a natureza do projeto e área que o desenvolverá, pode-se desdobrar, mesmo que indiretamente, a maior parte dos ganhos do projeto em indicadores quantitativos que, por sua vez, já são acompanhados pela empresa e podem ser monetizados. Desta forma, medir o retorno do projeto torna-se mais palpável. Com este exemplo, chega-se a conclusão de que, com o uso de um questionário específico para cada projeto e/ou área, diferentes processos de uma determinada organização conseguirão desdobrar seus benefícios qualitativos em indicadores mensuráveis, os quais servirão para a quantificação dos resultados e retornos de cada projeto OPEX.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os projetos OPEX possuem uma gama infinita de ativos intangíveis cuja avaliação financeira não aparece de forma clara, simples e objetiva. Por este motivo, a priorização destes projetos é feita principalmente através de métodos multicritérios, baseados em elementos qualitativos de escolha. Como apresentado na seção dois, os modelos multicritérios são as abordagens mais desenvolvidas e exploradas para a priorização de projetos desta natureza, porém estes métodos falham no momento em que não apresentam desdobramentos financeiros explícitos dos benefícios de cada projeto, fator de significativa importância e que vem sendo bastante requisitado para qualquer tomada de decisão dentro de uma organização.

De acordo com Martins (2004), o que não pode ser medido, não pode ser controlado e nem mesmo gerenciado; além do mais, a tomada de decisões inteligentes não é possível sem uma mensuração digna de confiança. Com esta afirmação, o autor deixa claro que a mensuração e desdobramento financeiro são imprescindíveis para o controle, priorização e avaliação de qualquer ativo intangível e, como consequência, de qualquer projeto que possui estes ativos como resultado principal.

Seguindo este mesmo raciocínio, a comparação do retorno de determinado projeto com seus respectivos custos tem se tornado cada vez mais importante para a aprovação do mesmo e seleção deste em um determinado portfólio, uma vez que o critério financeiro é um relevante fator para a liberação, ou não, do projeto. Além disso, as áreas que trabalham com ativos intangíveis precisam demonstrar para a organização o quanto agregam de valor para o negócio e contribuir cada vez mais para a sustentabilidade financeira. Assim, a seção três descreveu os principais métodos de mensuração de ativos intangíveis com o intuito de estes métodos guiarem

um possível desdobramento financeiro dos projetos OPEX; já a seção quatro apresentou exemplos e alternativas de mensuração do intangível, concluindo que um desdobramento dos indicadores qualitativos em indicadores quantitativos, diagnosticados através de um questionário, pode ser um bom método para um gestor de projetos conseguir quantificar os ganhos de qualquer projeto de uma forma confiável e, assim, avaliar a sua implantação e viabilidade.

Diante de toda revisão teórica apresentada no trabalho, chega-se à conclusão de que, apesar da dificuldade e complexidade em mensurar um ativo intangível e convertê-lo em valores financeiros, é importante que os benefícios resultantes dos projetos OPEX sejam mensurados pelos gestores, uma vez que tais projetos agregam valores ao objetivo final. Saber monitorá-los e evidenciá-los é fundamental para a priorização e consequente implantação do projeto. Desta forma, finaliza-se com a proposta da criação de questionários, feitos de forma individual em cada área/projeto da empresa, que estejam alinhados com a estratégia geral e que tenham o objetivo de converter benefícios qualitativos em indicadores possíveis de serem desdobrados financeiramente para ajudar no cálculo de retorno financeiro de cada projeto e, assim, fundamentar a priorização dos projetos OPEX.

REFERÊNCIAS

BANA E COSTA, C. A.; ENSSLIN, L.; CORREA, E. C. & VANSNICK, J. C. Mapping critical factors for the survival of firms: a case-study in the Brazilian textile industry. In: KERSTEN, G. E., MIKOLAJUK, Z. & YEY, A. G. (Ed) **Decision support systems for sustainable development: a resource book of methods and applications**. Ottawa: Kluwer Academic Publishers, 1999.

BOUCHER, T. O.; MACSTRAVIC, E. L. Multiattribute Evaluation within a Present Worth Framework and its Relation to AHP. **The Engineering Economist**, v. 37, n.1, p.1, 1991.

CASAROTTO FILHO, N.; KOPITTKE, B. H. **Análise de Investimentos: matemática financeira, engenharia econômica, tomada de decisão e estratégia empresarial**. 9.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

FARRAGHER, E. J.; KLEIMAN, R. T.; SAHU, A. P. Current Capital Investment Practices. **The Engineering Economist**, v. 44, n. 2, p. 137, 1999.

FITZ-ENZ, Jac. **Retorno do Investimento em capital humano** - medindo o valor econômico do desempenho dos funcionários. São Paulo: Makron Books, 2001.

GARTNER, I. R. **Avaliação ambiental de projetos em bancos de desenvolvimento nacionais e multilaterais**: evidências e propostas. Brasília: Universa, 2001.

GHASEMZADEH, F.; ARCHER, N. P. **Project Portfolio Selection through Decision Support**. *Decision Support Systems*, v. 29, p. 7388, 2000.

GOMES, L. F. A. M.; LIMA, M. M. P. P. From Modelling Individual Preferences to Multicriteria Ranking of Discrete Alternatives: A Look at Prospect Theory and the Additive Difference Model, **Foundations of Computing and Decision Sciences**, v. 17, n. 3, p. 171-184, 1992.

KIMURA, H.; SUEN, A. S. Ferramentas de Análise Gerencial Baseadas em Modelos de Decisão Multicriterial. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 2, n.1, p.1, Jan/Jun. 2003.

LUTHY, D.H. **Intellectual capital and its measurement**. In: Proceedings of the Asian Pacific Interdisciplinary Research in Accounting Conference. Osaka, 1998.

MARTINS, J. R. **Modelo para configuração de processos de apoio e mensuração de performance com base em processos de negócios de clientes internos**. Florianópolis: UFSC, 2004. Dissertação de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Disponível em: < www.ufsc.br >. Acesso em: 10 jun. 2013.

MENDOZA, G. A.; MACOUN, P.; PRABHU, R.; SUKADRI, D.; PURNOMO, H.; HARTANTO, H. **Guidelines for applying multi-criteria analysis to de assessment of criteria and indicators**. Jakarta: Center for International Forestry Research, 1999. Disponível em: <www.cifor.cgiar.org/acm/methods/toolbox9.html>. Acesso em: 17 jun. 2013.

MIN, H. International Supplier Selection: A Multi-Attribute Utility Approach. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 24, n. 5, p. 24, 1994.

NOGUEIRA, J. M. **Manual de Economia do Meio Ambiente**. Brasília: Eco-nepama, 1999.

NORONHA, S. M. D. **Um modelo multicritérios para apoiar a decisão da escolha do combustível para alimentação de caldeiras usadas na indústria têxtil**. Florianópolis: UFSC, 1998. Dissertação de Mestrado. Disponível em: <www.eps.ufsc.br/disserta98/noronha>. Acesso em: 25 abr. 2013.

PHILLIPS, J. J.; PHILLIPS, P. P. **Show me the money: How to determine ROI in People, Projects and Programs**. EUA: Berrett – Koehler, 2007.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE **The Standard for Portfólio Management**. 2.ed. EUA: Four Campus Boulevard, 2008.

RABECHINI Jr., R.; CARVALHO, M.M. **Gerenciamento de projetos na prática: casos brasileiros**. São Paulo: Atlas, v. 1, p. 216, 2006.

ROY, B. **Classement et choix en presence de points de vue multiples (la methode ELECTRE)**. Lausanne, 1968.

ROY, B. **ELECTRE III: Un algorithme de methode de classements fonde sur une representatio floue des preferences em presence de criteres multiples**. Cahieres de CERO, v. 20, p. 3 -24, 1978.
ROY, B; BERTIER P.M. **La methode ELECTRE II: Une methode de classement en presence de criteres multiples**”. Paris: SEMA, n. 142, p. 25, 1971.

ROY, B.; HUGONNARD, J. C. **Classement des prolongements de lignes de stations en banlieu parisienne**. Paris: Universidade Dauphine, 1981.

ROY, B.; SKALKA J.M. **Electre is: Aspécts methodologiques et guide d´utilization**. Paris: Universidade Dauphine, n. 30, p. 125, 1985.

SAATY, T. L. **Método de Análise Hierárquica**. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.

SOARES, S. R. **Análise multicritério com instrumento de gestão ambiental**. Florianópolis: UFSC, 2003. Dissertação de Mestrado.

SVEIBY, K.E. **Métodos para avaliar ativos**. 2001. Disponível em: <
www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm>. Acesso em: 29 jun. 2013.

VAIDYA, O. S.; KUMAR, S. Analytic Hierarchy Process: an overview of applications. **European Journal of Operational Research**, v. 169, p. 1, 2006.

WERNKE, R.; BORNIA, A. C. A contabilidade gerencial e os métodos multicriteriais. **Revista Contabilidade & Finanças**, FEA – USP, v. 14, n. 25, p. 60, jan./abr. 2001.

WILLIAMS, M. **Is a company's intellectual capital performance and intellectual capital disclosure practices related? Evidence from publicly listed companies from the FTSE 100**. In: McMasters Intellectual Capital Conference. Toronto, 2000.

YU, W. **Electre Tri- Aspects méthodologiques et guide d'utilisation**. Paris: Universidade Paris-Dauphine, n. 74, 1992.

TURISMO NA LAJE: UM ESTUDO SOBRE OS FATORES QUE MOTIVAM OS PASSEIOS NAS FAVELAS DO RIO DE JANEIRO

Julia de Freitas Maciel Goldfarb

RESUMO

Neste estudo foi pesquisado o perfil do turista que visita as favelas do Rio de Janeiro e os aspectos motivacionais deste passeio, a fim de comparar os resultados obtidos com pesquisa realizada na favela de Dharavi, situada em Mumbai, Índia (MA, 2010). Foram aplicadas as bases teóricas do comportamento do consumidor no contexto do turismo, avaliando-se os constructos processo de decisão e fatores motivacionais. Como critério de investigação, trabalhou-se com uma amostra envolvendo 215 turistas, residentes no Brasil e no exterior, que já haviam visitado uma favela do Rio de Janeiro. Como resultado da pesquisa foi verificado que os principais fatores de motivação para visita são a curiosidade por um modo de vida único, a natureza e o cenário encontrado, a autenticidade, a experiência e a possibilidade de compartilhá-la com amigos e familiares. O presente artigo contribui para uma maior compreensão do turismo em favelas. Com a intenção, também, de trazer subsídios para a formulação de ações públicas e privadas como vetor de desenvolvimento local. As empresas desenvolvedoras de produtos e serviços que valorizem aspectos tradicionais e genuínos das favelas terão êxito.

Palavras-chave: Comportamento do consumidor. Fatores motivacionais. Turismo. Favela.

1 INTRODUÇÃO

O turismo em favelas é um dos nichos de turismo que mais cresce no mundo, mas é também um dos mais controversos (MA, 2010). Existe uma demanda internacional por esse tipo de atração, um fenômeno global que ocorre igualmente na África do Sul, na Índia e no México (MEDEIROS, 2009). Pesquisa realizada pela Fundação Getúlio Vargas no ano de 2011, a pedido do Ministério do Turismo no Aeroporto Galeão, afirma que mais da metade dos turistas

ouvidos tem interesse em visitar favelas cariocas: o índice foi de 58,2% entre os brasileiros e 51,3% entre os estrangeiros (OGLOBO, 2013).

Um apelo central do turismo em favelas é a antítese em relação aos passeios tradicionais, pois ao invés de mostrar os patrimônios históricos e culturais, os passeios de favelas mostram o fenômeno da pobreza. Este foco é uma ruptura do turismo embalado para a massa (OOI, 2002, p. 69). Os passeios em favelas têm sido muitas vezes rotulados de exploradores e capitalistas. As empresas que exploram estas visitas contra-argumentam que eles estão tentando educar os turistas sobre as realidades de pobreza e ajudando a dissipar os estereótipos negativos.

Nessas condições sociais, é relevante, portanto, perguntar por que os turistas se interessam em ver a pobreza e a miséria das favelas?

A partir dessa pergunta, desenvolveu-se este artigo, que tem como objetivo investigar o comportamento do consumidor e processo de decisão no contexto do turismo em favelas, explorando os fatores motivacionais desta escolha. Para tanto, foi realizada uma pesquisa quantitativa junto a 215 turistas que já haviam visitado uma favela do Rio de Janeiro ao longo dos meses de Junho e Julho de 2013.

O artigo encontra-se estruturado da seguinte forma: depois desta introdução, discute-se o contexto do turismo em favelas no *locus* de pesquisa; a seguir, a fundamentação teórica; na sequência, o método empregado na condução da pesquisa; e, finalmente, os resultados encontrados, seguidos pela discussão dos mesmos.

2 RAÍZES DO TURISMO DE FAVELA

O Turismo de Favela não é uma prática de hoje, ele tem como antecedente histórico a prática do *slumming*, termo com registro em dicionário, realizado pelas elites inglesas da era vitoriana, nos anos de 1880. Segundo estudos de Freire-Medeiros (2006), os ricos iam visitar, por curiosidade ou caridade, os espaços segregados da cidade, era quase como se fossem às colônias – de chineses, italianos e outros. Isso durou até os anos 1920. A situação contemporânea iniciou por volta de 1990; e com a Eco-92 a prática adquiriu proporções maiores com o interesse de estrangeiros pelas visitas a favelas, pessoas ligadas ao meio ambiente e interessados em alternativas ao turismo de massa (Freire-Medeiros 2007). Na África do Sul, esse tipo de turismo teve início com fim do *Apartheid*, em 1994, e os roteiros turísticos para as *townships*, localidades que até então estavam isoladas (VALLADARES, 2005).

As Nações Unidas definem uma favela como uma área degradada de uma cidade, caracterizada por moradias precárias e miséria e falta de segurança da posse. Esta concepção tradicional de favela vem sendo subvertida no Rio desde o final de 2008 com a implantação da primeira Unidade de Polícia Pacificadora (UPP). “De lugares simples e muitas vezes miseráveis, elas passaram a ponto de encontro de turistas e cariocas descolados que sobem o morro sem preconceito atrás da cidade maravilhosa além do cartão postal.”¹⁹

As favelas pacificadas tornaram-se alvo de um grande interesse consumidor no Rio de Janeiro, por parte de uma legião de turistas, pesquisadores, empresários, comerciantes, que passaram a frequentá-las. As motivações para este fascínio relacionado a um lugar associado à pobreza e à violência como a favela carioca são de diferentes naturezas. A pesquisadora Freire-Medeiros (2009) ressalta que os turistas buscam experiências inusitadas e não convencionais. Segundo a autora, a procura pela “verdadeira realidade” e o descontentamento com pacotes “enlatados” e considerados inautênticos fazem com que muitos turistas participem desta modalidade de turismo.

3 REVISÃO TEÓRICA

Os fatores motivacionais no processo de decisão de compra do consumidor têm sido recorrentemente estudados, em particular por pesquisadores de *marketing*. No setor turístico, contudo, ainda são incipientes as pesquisas, principalmente no Brasil, que objetivem conhecer melhor o perfil e comportamento dos turistas. Neste cenário, o desconhecimento das características do consumidor de turismo nas favelas da cidade do Rio de Janeiro é ainda maior.

Turismo, segundo a Organização Mundial do Turismo (OMT) é o movimento de pessoas a lugar diverso, no qual habitem por tempo inferior a 360 dias, desde que não realizem atividades econômicas. O turismo pode ser visto como uma atividade de socialização, de comportamento e de experiências (ALCÂNTARA, MATIAS e ARAÚJO, 2012). Pode-se afirmar, portanto, que se trata de um fenômeno social, econômico e cultural que envolve pessoas.

Diversos estudiosos analisaram o comportamento do consumidor no mercado turístico. Swarbrooke e Horner (2002), segundo publicação da Revista Brasileira de Ecoturismo (2010),

¹⁹ Fonte: <http://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/959449-favelas-pacificadas-atraem-turistas-no-rio.shtml>

destacam, dentre outros, os trabalhos desenvolvidos por Cohen (1972; 1979); Plog (1977); Perreault, Dorden e Dorden (1979); Dalen (1989); Urry (1990) e Wood e House (1991). Destes trabalhos, surgiram várias tipologias do consumidor turístico. Swarbrooke e Horner (2002) tecem, entretanto, várias críticas a essas tipologias, dentre elas a de que muitas das tipologias foram feitas há muito tempo e que, com o passar do tempo, elas poderiam ter perdido sua validade.

Fodness (1994) afirma que a motivação é uma das áreas menos pesquisadas na literatura do turismo. As primeiras pesquisas, ou os primeiros trabalhos publicados na área, datam dos anos 1960, particularmente com Thomas (1964) em *What Makes People Travel*, seguido de Gray (1970), Lundberg (1971 e 1972), McIntosh (1977), Crompton (1979), Dann (1977 e 1981), Mathieson e Wall (1982), Iso-Ahola (1982), dentre outros. Em 1982, Pearce publicou o livro intitulado *The Social Psychology of Tourist Behaviour*, e Ross (1994) publicou *The Psychology of Tourism*. Na área de *marketing* de viagem e turismo, Middleton (1995) publicou *Marketing in Travel and Tourism*. Textos antigos como os de Dann (1977), Crompton (1979), Plog (1979) e Iso-Ahola (1982), continuam após décadas como referência para autores contemporâneos (GOOSSENS, 2000; KLENOSKY, 2002; KOZAK, 2002; BANSAL; EISELT, 2004; PARK; YOON, 2009) Este fato fundamenta ainda mais a afirmação de Fodness (1994) em relação ao pouco conteúdo disponível sobre motivação na literatura do turismo.

O turismo utiliza-se do arcabouço teórico institucional do *marketing* para analisar o comportamento do consumidor, seu processo de escolha e motivações por determinados destinos ou passeios. Portanto, para compreender quais são esses fatores motivacionais e proceder sua análise, deve-se inicialmente entender o comportamento do consumidor e suas nuances sobre o processo de decisão.

3.1 Comportamento do consumidor

O comportamento do consumidor pode ser definido, segundo Mowen e Minor (2003) como o estudo dos processos de compra e troca envolvidos na aquisição e consumo de produtos, serviços, experiências e ideias. De acordo com a *American Marketing Association* é “a atividade, conjunto de instituições e os processos de criação, comunicação, distribuição e formação de preço em trocas, que tenham valor para o consumidor, clientes, parceiros e sociedade em geral”. O comportamento do consumidor tem como objetivo principal compreender as peculiaridades do processo de troca existente na compra, consumo e descarte de produtos.

O consumo é influenciado por inúmeros aspectos. De acordo com Kotler (1998), os principais fatores que influenciam o comportamento do consumidor são os de motivações internas, como os psicológicos e pessoais, e motivações externas como os culturais e sociais, tendo ligação à relevância e valor percebido, aliado ao nível de satisfação proporcionado.

Quando as pessoas sentem uma necessidade, são motivadas a empreender algum tipo de ação para satisfazê-la. Maslow (1954) classifica as necessidades básicas em cinco grupos: i) as necessidades fisiológicas constituem a sobrevivência do indivíduo e a preservação da espécie (alimentação, sono, repouso, abrigo, etc.); ii) as necessidades de segurança constituem a busca de proteção contra a ameaça ou privação, a fuga e o perigo; iii) as necessidades sociais incluem a necessidade de associação, de participação, de aceitação por parte dos companheiros, de troca de amizade, de afeto e amor; iv) a necessidade de estima envolve a auto apreciação, a autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de respeito, de *status*, prestígio e consideração, além de desejo de força e de adequação, de confiança perante o mundo, independência e autonomia; e v) a necessidade de auto realização, a mais elevada, de cada pessoa realizar o seu próprio potencial e de se auto desenvolver continuamente.

A teoria de Maslow (1954) é bastante utilizada para entender o comportamento do consumidor de forma geral, destacando-se, contudo, que, em muitas situações, mais de uma necessidade pode ser satisfeita no consumo de determinado produto ou serviço (HAWKINS; MOTHERSBAUGH; BEST, 2007).

A necessidade do indivíduo aumenta diante da ausência de algo que ele acredita que possa lhe trazer um maior bem-estar e satisfação. Necessidades podem ser de caráter emocional, espiritual ou físico. A necessidade de um indivíduo por mudança, nova experiência, aventura e apreciação estética pode ser satisfeita com uma viagem e atividade turística (MARTINS E GUAGLIARDI, 2010).

Pode-se interpretar o comportamento do consumidor como um processo decisório, mesmo que muitas vezes esta decisão de compra demonstre ser desorganizada e duvidosa. A tomada de decisão de compra do consumidor se realiza através de um processo lógico e estruturado com influencia de diversos fatores como culturais, sociais, biológicos, pessoais e situacionais.

3.2 O Processo de Decisão de Compra

Engel, Blackwell & Miniard (2000) dividem o processo decisório em sete etapas definidas como: (1) reconhecimento da necessidade pelo consumidor; (2) busca de informações

a respeito do produto de que necessita; (3) avaliação das alternativas do produto; (4) escolha dentre as alternativas avaliadas, caracterizada pela compra; (5) o consumo; (6) avaliação pós-consumo; e, por fim, (7) o descarte das sobras resultantes da compra.

Já Minor e Mowen (2003) apresentam um modelo genérico de tomada de decisão bem semelhante, mas com dois estágios a menos: (1) reconhecimento do problema; (2) busca; (3) avaliação das alternativas; (4) escolha; e (5) avaliação pós-compra. Para Kotler (2001, p. 201), o processo de compra comum também possui cinco etapas básicas: (1) reconhecimento do problema; (2) busca de informações; (3) avaliação de alternativas; (4) decisão de compra; e (5) comportamento pós-compra.

Parente (2000) afirma que este modelo é iniciado com a identificação de um problema ou uma necessidade, que é resultado de algum desconforto percebido pelo consumidor quando este percebe algo de errado. A tomada de decisão do consumidor varia conforme o tipo de decisão de compra. Há grandes diferenças entre viajar para uma cidade no próprio estado, uma viagem para algum lugar dentro do país e uma viagem ao exterior. Provavelmente, as compras complexas e caras envolvem maior deliberação do comprador e maior número de participantes (SCHIFFMAN e KANUK, 2000). As influências exercidas sobre o consumidor determinam seu comportamento, influenciando em suas motivações, escolhas e decisões de consumo.

3.3 Fatores Motivacionais

De acordo com Kotler (1998), “um motivo ou impulso é uma necessidade que está pressionando suficientemente para levar uma pessoa a agir”. A motivação é a razão para um determinado comportamento. No âmbito do consumo, quando um indivíduo sente um vazio entre seu estado atual e um estado desejado, uma necessidade é percebida levando-o à compra ou ao consumo de um produto ou serviço (Costa, Peres, Prado e Silva 2010).

No contexto de motivação turística existem dois importantes componentes que atuam para sua materialização, que são fatores que empurram e fatores que puxam (*push factors and pull factors*). Esses fatores ou motivos têm sido abordados na literatura por diversos autores, tais como Dann (1977, 1981), Crompton (1979), Mathieson e Wall (1996), Goodall (1991), dentre outros. A literatura mostra que fatores que empurram (*push factors*) têm sido vistos como muito úteis para explicar o desejo de sair em férias, ao passo que fatores que puxam (*pull factors*) têm sido vistos como úteis para explicar a escolha de uma destinação.

O estudo das motivações de viagens se esforça para compreender os fatores intrínsecos e extrínsecos que ajudam o turista na decisão de ir ou não a uma excursão. De acordo com essa

abordagem, os fatores *push* são aqueles que levam as pessoas a decidir viajar, ou seja, condicionantes que “empurram” o turista. Os fatores *push* são relacionados às necessidades e desejos do viajante como, por exemplo, o desejo de fuga, descanso, relaxamento, aventura, status, dentre outros. Fatores de pressão são as intrínsecos, motivações pessoais e desejos que influenciam uma pessoa para tomar decisões a respeito do curso, tais como destino de viagem e atividades de viagem (Ma, 2010).

Os fatores extrínsecos são os atributos do destino que impulsiona o desejo nos turistas como atividades e passeios. Lundberg (1971) realizou o primeiro estudo que combinava *push* e *pull factors*, e, desde então, este método tornou-se um padrão de pesquisa em turismo.

Os fatores *pull* são aqueles presentes nos destinos turísticos e que atraem o consumidor. Estes fatores estão relacionados às características específicas dos destinos – atrativos, infraestrutura (acesso, transporte, etc.), equipamentos turísticos e de apoio (bares, hotéis, restaurantes, etc.). De acordo com esta interpretação podemos identificar dois momentos distintos no processo de decisão de viajar: primeiro a necessidade (ou desejo) de viajar – manifestação dos fatores *push* – e em seguida a escolha do destino, sob a influência dos fatores *pull* (DANN, 1977).

O desejo de escapar da rotina diária, pressões de trabalho, concentração urbana, saturação das grandes cidades e poluição também podem ser identificados como fatores que empurram. Por outro lado, as atrações na destinação, a curiosidade sobre o país estrangeiro, o exotismo do destino e visitas a parentes e amigos podem ser fatores que puxam. Motivações para viagem estão relacionadas com expectativas, necessidades e desejos. Mathieson e Wall (1996) também reconhecem a importância para o processo de tomada de decisão turística das motivações, atitudes, necessidades e valores.

Dann (1981) interpreta a motivação turística como um estado mental que motiva uma pessoa ou um grupo a viajar. Klenosky (2002) destaca a contribuição de Dann na formulação da teoria *push-pull*. Swarbrooke e Horner (2002) desenvolveram uma teoria muito parecida a *push-pull*. Nesta teoria eles identificam dois tipos de fatores de influência para o consumidor turístico no processo de decisão: fatores motivadores que despertam no turista o desejo de viajar e os fatores determinantes que determinam até que ponto é possível para o turista consumir o produto desejado.

Os fatores motivadores podem ser divididos em dois grupos: (1) os que motivam uma pessoa a tirar férias; e (2) os que motivam uma pessoa a tirar determinadas férias em determinada destinação e em um período específico. Os turistas podem ser classificados de

acordo com a seguinte tipologia de motivações: físicas; emocionais; pessoais; desenvolvimento pessoal; status; e culturais (Quadro 1).

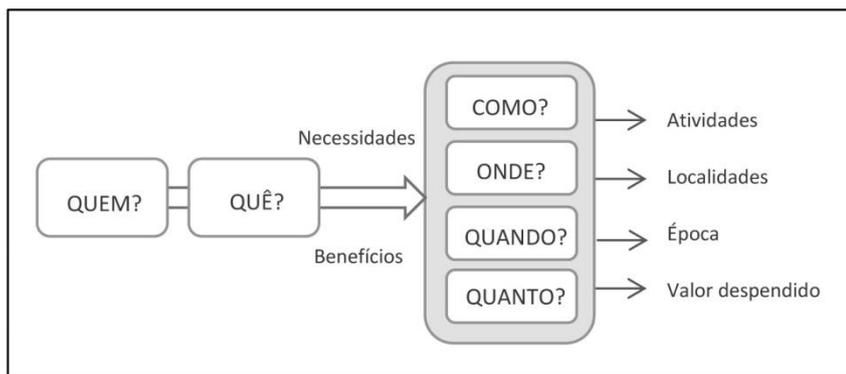
Quadro 1- Tipologia das motivações em turismo

Tipo de motivação	Fatores Motivadores
Física	Relaxamento; banho de sol; exercício e saúde; sexo
Emocional	Nostalgia; romance; aventura; escapismo; fantasia; busca de alimento espiritual
Pessoal	Visitar amigos e rever parentes; fazer novos amigos; necessidade de satisfazer outras pessoas; fazer economia, em classes de rendimentos reduzidos
Desenvolvimento pessoal	Aumentar conhecimento; aprender algo novo
Status	Exclusividade; fator moda; fazer um bom negócio; oportunidades de gastas de maneira ostensiva
Cultural	Visitas a lugares de interesse; vivência de outras culturas

Fonte: Costa, Peres, Prado e Silva 2010.

Vaz (2002) traduz as motivações dos turistas de forma prática a partir de três campos de estudo, o turista (Quem?), o motivo da viagem (Por quê? e Quê?) e as opções para atendimento às motivações (Como?, Onde?, Quando?, e Quanto?). Através do modelo apresentado na Figura 1 exemplificando esse processo.

Figura 1 - Processo Motivacional do Turismo



Fonte: Vaz , 2002.

Vaz (2002) elabora o modelo apresentado identificando os principais motivos que, normalmente, são considerados na organização de uma viagem e escolha do destino. Esse modelo considera o perfil do turista, suas necessidades, os benefícios, as atividades, as localidades, a época em que viajam e valor a ser despendido são detalhadas.

Crompton (1979) identificou nove motivos na escolha de um destino turístico. Destes motivos, sete podem ser classificados como sociopsicológicos: (1) fuga de um percebido mundano meio ambiente; (2) exploração e avaliação de um auto-relaxamento; (3) prestígio; (4) regressão; (5) elevação do relacionamento de parentesco; (6) facilidade de interações sociais. Dois outros motivos podem ser classificados como culturais (1) novidade e (2) educação.

As motivações turísticas na psicologia são forças intrínsecas que influenciam o indivíduo a viajar. Essas forças intrínsecas podem ocorrer como resultantes de forças extrínsecas que afloram do ambiente em que se vive. Em turismo motivações podem resultar de necessidades sociopsicológicas advindas de largas pressões sociais. Lee e Kacen (2008) destacam que os consumidores em sociedades coletivistas ou individualistas esperam que suas decisões de compra sejam avaliadas por outros, mas o efeito desta influência interpessoal é diferente entre os consumidores de cada cultura.

Cohen e Taylor (1976), Crompton (1979), Mathieson e Wall (1996), identificaram as seguintes motivações psicológicas: motivação de escape; relaxamento; divertir-se/entretecer-se; estreitamento de laços familiares; prestígio; interação social; oportunidade sexual; oportunidade educacional; realização pessoal; desejo de realização; e compras.

Mathieson e Wall (1996) quando abordam as motivações turísticas, afirmam que diversos autores estudaram este tema, entretanto muitos discordam em relação aos componentes desta motivação. Thomas (1964) listou dezoito fatores e Lundberg (1972) listou vinte. Ambos centraram-se sobre atributos dos turistas, tais como personalidade e sistema pessoal de valores. Gray (1970) classifica de forma menos objetiva as motivações como forças opostas. Ele dicotomiza motivações de viagem que podem ser parte de um ou de outro, busca do sol ou maravilhas.

Dann (1981) destacou sete motivações turísticas diferentes, que são (1) viagem como resposta para o que está faltando e ainda desejado; (2) fatores que puxam na destinação (pull factors) em resposta aos fatores motivacionais que empurram (push factors) para fora do habitat; (3) motivação como uma fantasia; (4) motivação como um propósito, um objetivo; (5) tipologias motivacionais; (6) motivação e experiência turísticas; e (7) motivação como uma autodefinição e significado.

Hawkins, Mothersbaugh e Best (2007) propõem um modelo no qual os turistas sofrem influências externas (cultura, fatores demográficos, família, etc.) e internas (percepção, aprendizado, personalidade, emoções, atitudes, entre outras). Estas influências desenvolvem uma auto-imagem e um estilo de vida que serão determinantes no processo de decisão de compra que contempla, no modelo dos autores, cinco etapas: (1) reconhecimento do problema;

(2) busca de informação; (3) avaliação e seleção de alternativas; (4) escolha da loja e compra, e; (5) processos de pós-compra.

Por fim, pode-se destacar que, em todas as proposições discutidas, as influências exercidas sobre o consumidor determinam seu comportamento, influenciando suas motivações, escolhas e decisões de consumo.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta pesquisa levantou, identificou e quantificou as principais variáveis que podem impelir (*push factors*) o indivíduo a realizar uma visita a favelas. Para ter uma visão abrangente das motivações turísticas, um questionário dividido em duas partes foi dado a 215 turistas durante os meses de Junho e Julho de 2013. O pré-requisito era já ter visitado uma favela no Rio de Janeiro. A primeira parte do questionário estava relacionada ao perfil deste turista e a segunda parte compreendia a 21 perguntas que testaram várias categorias motivacionais presentes no trabalho de Bob Ma (2010). As respostas foram organizadas de acordo com uma escala de Likert de cinco pontos, variando de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente).

Foi realizado um pré-teste com 10 indivíduos do público-alvo, com o objetivo de encontrar falhas, como complexidade das questões, imprecisão na redação, falta de clareza, repetição de questões, falta de consistência do instrumento, falta de adequação ao objetivo do estudo, consistência da linguagem com o público-alvo (GIL, 1994).

Os dados foram analisados com técnicas estatísticas paramétricas uni e multivariadas, após tratamento de dados faltantes. Além das estatísticas descritivas são apresentados resultados de testes de regressão múltipla, todos executados no software SPSS v17.0.

5 RESULTADOS

Os resultados serão apresentados da seguinte forma: primeiro, os resultados descritivos, que caracterizam a amostra e a relação entre o turista e a favela; depois, os resultados atinentes ao teste dos motivadores do turismo na favela.

5.1 Caracterização da amostra e da relação

Considerando os 215 casos válidos contabilizados, e no que se refere ao **perfil dos turistas**, a Tabela 1 indica que a maior parte dos respondentes (59,1%) é do sexo feminino, sendo que a maior parte da amostra (89,9%) é economicamente ativa. A faixa de idade com maior frequência foi entre 25 e 34 anos:

Tabela 1 – Perfil dos entrevistados

Gênero	Geral	Brasileiros	Estrangeiros
	Frequência relativa	Frequência relativa	Frequência relativa
Feminino	59,1%	64,0% *	49,3%
Masculino	40,9%	36,0%	50,7% *
Ocupação	Frequência relativa	Frequência relativa	Frequência relativa
	Tempo integral	74,5%	79,1% *
Estudante	11,5%	6,5%	21,7% *
Tempo parcial	10,1%	10,8%	8,7%
Aposentado	1,4%	0,7%	2,9%
Desempregado	1,4%	2,2%	0,0%
Faixa etária	Frequência relativa	Frequência relativa	Frequência relativa
	Entre 25 e 34 anos	57,2%	69,1% *
Entre 35 e 44 anos	21,2%	13,7%	36,2% *
Menor que 25 anos	11,5%	7,9%	18,8% *
Maior que 55 anos	7,2%	8,6%	4,3%
Entre 45 e 54 anos	2,9%	0,7%	7,2% *

Observações: * proporção significativamente superior, com $p < 0,05$. Para todas as variáveis o número de casosFonte: coleta de válidos é 208.

Fonte: dados da pesquisa

A Tabela 2 resume as informações a respeito do comportamento dos entrevistados em relação ao turismo. A maior parte dos entrevistados declarou viajar de forma independente, mas não necessariamente sozinho (outros=55,3%). Um percentual considerável de respondentes viaja em excursões (16,3%), em família (10,1%) ou com amigos (9,1%). A frequência de viagem mais comum é uma vez por ano (48,3%), mas há um grupo relevante que viaja com frequências maiores (24,9% viajam de 2 a 3 vezes por ano).

Os resultados dos testes de comparações de colunas bi-caudais, com valores de “p” ajustados para múltiplas comparações pelo método de Bonferroni, indicam diferenças significantes ($p < 0,05$) da participação feminina (64,0%) na composição de brasileiros e da participação masculina (50,7%) na composição de estrangeiros. Em relação à ocupação, os mesmos testes indicam uma participação maior de brasileiros que trabalham em tempo integral (79,1%) e estudantes estrangeiros (21,7%). Os testes indicam ainda que há uma presença significativamente superior ($p < 0,05$) de respondentes brasileiros na faixa etária dos 25 a 34 anos, enquanto os respondentes estrangeiros têm proporções superiores nas faixas etárias menores que 25 anos, entre 35 e 44 anos e entre 45 e 54 anos.

Tabela 2 – Comportamento em relação ao turismo

	Geral	Brasileiros	Estrangeiros
Com quem viaja	Frequência relativa	Frequência relativa	Frequência relativa
Amigos	55,3%	66,2% *	33,3%
Excursão	16,3%	2,9%	43,5% *
Outros	10,1%	12,9%	4,3%
Família	9,1%	12,2% *	2,9%
Sozinho	9,1%	5,8%	15,9% *
Ocupação	Frequência relativa	Frequência relativa	Frequência relativa
Trabalha em tempo integral	74,5%	79,1% *	65,2%
Estudante	11,5%	6,5%	21,7% *
Trabalha em tempo parcial	10,1%	10,8%	8,7%
Aposentado	1,4%	0,7%	2,9%

Desempregado	1,4%	2,2%	0,0%
	Frequência relativa	Frequência relativa	Frequência relativa
Vezes que esteve na favela			
3 ou mais vezes	45,4%	52,2% *	31,9%
1 vez	30,0%	18,1%	53,6% *
2 ou 3 vezes	24,2%	29,7% *	13,0%
Nenhuma	0,5%	0,0%	1,4%
Viagens por ano	30,0%	18,1%	53,6%
1 vez	48,3%	50,0%	44,9%
2 - 3 vezes	24,9%	19,9%	34,8% *
Menos que uma	20,0%	26,5% *	7,2%
Mais de 3 vezes	6,8%	3,7%	13,0% *

Observações: * proporção significativamente superior, com $p < 0,05$. Para todas as variáveis o número de casos válidos é 208.

Fonte: dados da pesquisa

Conforme indicado na tabela acima, o turista típico da amostra viaja em diversas companhias, já conhece a favela e costuma viajar a lazer pelo menos uma vez por ano. A respeito das diferenças de comportamento entre os grupos de entrevistados, os testes de comparações de colunas bi-caudais, com valores de “p” ajustados para múltiplas comparações pelo método de Bonferroni, indicam que os brasileiros viajam mais, proporcionalmente, com amigos ou a família, enquanto os estrangeiros tendem a viajar mais sozinhos ou em excursão. Os mesmos testes indicam que há uma proporção maior de estudantes entre os estrangeiros, enquanto os brasileiros têm uma maior participação no grupo dos que trabalham em tempo integral. Quanto a experiências anteriores de vivências nas favelas, há uma proporção maior de estrangeiros que estiveram uma vez na favela, ao passo que no grupo dos brasileiros há uma proporção maior daqueles que estiveram mais de duas vezes. Os testes indicam ainda que os brasileiros participam com maior frequência do grupo que viaja uma vez por ano, sendo que os estrangeiros participam mais frequentemente dos grupos que viajam mais de duas vezes nesse período.

Quanto aos fatores que levam o **turista a visitar uma favela**, a Tabela 3 indica que a curiosidade sobre outros modos de vida recebeu a maior média geral de concordância (3,61), seguida pelo desejo de ver o cenário e a vista da favela (3,48). Os respondentes tendem a concordar mais que pensaram que o passeio retrataria a vida da favela de forma autêntica (3,43) e que gostariam de compartilhar a experiência com amigos e familiares após seu retorno (3,43). Em relação às variâncias destas questões com maiores médias, o desvio-padrão indica uma divergência mais acentuada nessa vontade de compartilhar a experiência com os amigos e familiares.

Em relação aos fatores com menores concordâncias, encontramos as motivações: “Eu queria valorizar mais a minha vida após a visita”, com média de 2,58; “Eu queria ver um tipo diferente de pobreza”, média 2,56; “Eu li sobre este passeio em um jornal, revista, site ou guia de viagem”, média 2,51; “Eu queria fugir um pouco da vida na cidade”, com média 2,43; e “Eu queria experimentar a vida em um ambiente de extrema pobreza”. Desses indicadores, o último apresentou maior desvio-padrão, indicando posições mais polarizadas.

Os testes de comparação de médias de colunas (teste t, intervalo de confiança de 95%), com valores de “p” ajustados para múltiplas comparações pelo método de Bonferroni, indicam diferenças significantes ($p < 0.05$) para as questões assinaladas com *.

Tabela 3 – Fatores que levam o turista à favela

Fatores	Brasileiros			Estrangeiros			Geral		
	Média	Desvio Padrão	N	Média	Desvio Padrão	N	Média	Desvio Padrão	N
Eu estava curioso para ver um modo de vida diferente *.	3,22	1,136	137	4,39	0,808	69	3,61	1,175	206
Eu queria ver o cenário, as vielas e a vista deslumbrante de uma favela.	3,39	1,184	137	3,66	1,002	68	3,48	1,131	205
Eu pensei que este passeio retrataria a vida na favela de forma autêntica*.	3,21	1,119	139	3,87	0,873	69	3,43	1,088	208
Eu queria compartilhar esta experiência com minha família e amigos depois*.	3,29	1,227	138	3,71	1,066	68	3,43	1,190	206
Eu sempre pensei que este passeio pelas favelas seria uma experiência única e inesquecível*.	3,22	1,115	139	3,84	0,885	69	3,42	1,083	208

Eu gostaria de contribuir para o bem-estar dos moradores das favelas*.	3,19	1,173	137	3,65	0,974	68	3,34	1,129	205
Eu queria ver o lado rico e o lado pobre do Rio de Janeiro*.	2,91	1,126	139	4,10	0,710	69	3,31	1,151	208
Eu queria fugir um pouco dos passeios tradicionais*.	3,06	1,176	138	3,76	0,939	67	3,29	1,150	205
Eu queria ver de perto as controvérsias de uma favela.	3,21	1,197	137	3,00	1,209	68	3,14	1,202	205
Depois do passeio fiquei mais interessado sobre a vida das pessoas que passam necessidade, vou procurar entender melhor sobre as condições que eles vivem.	3,17	1,150	138	2,93	0,942	67	3,09	1,090	205
Eu queria mudar a imagem negativa das favelas que tinha em mente.	3,10	1,152	137	3,03	1,124	69	3,08	1,141	206
Eu pensei que este passeio seria divertido e emocionante.	2,96	1,101	137	3,19	1,083	68	3,04	1,097	205
Eu estava curioso para saber como era a minha vida em comparação com os de moradores da favela.	2,90	1,209	134	3,21	0,955	68	3,00	1,137	202
Eu queria interagir com os moradores da favelas.	2,79	1,176	139	3,00	1,079	68	2,86	1,147	207
Eu queria ver a favela que já tinha assistido em filmes e lido em livros.	2,76	1,181	135	2,96	1,143	69	2,82	1,169	204
A vida na favela sempre me pareceu mais autêntica e genuína do que a vida da cidade*.	2,52	1,008	137	3,39	0,861	69	2,81	1,044	206
Eu queria valorizar mais a minha vida após a visita*.	2,38	1,170	137	2,97	1,233	68	2,58	1,221	205
Eu queria ver um tipo diferente de pobreza*.	2,39	1,215	137	2,90	1,223	68	2,56	1,238	205
Eu li sobre este passeio em um jornal, revista, site ou guia de viagem*.	2,33	1,164	137	2,87	1,248	69	2,51	1,217	206
Eu queria fugir um pouco da vida na cidade*.	2,26	1,052	139	2,77	0,987	69	2,43	1,056	208

Eu queria experimentar a vida em um ambiente de extrema pobreza*.

2,12 1,134 138 3,06 1,229 67 2,42 1,245 205

Observações: *N* é o número de casos válidos. Escala de concordância varia entre 1, discordo totalmente e 5, concordo totalmente. * média significativamente superior para os estrangeiros, com $p < 0,05$.

Fonte: dados da pesquisa

A Tabela 4, a seguir, apresenta os resultados das três questões relacionadas com a intenção de retorno e recomendação dos respondentes em relação à experiência de visita à favela. Os dados, tanto para estrangeiros quanto para brasileiros, apontam uma resistência forte. O teste de diferenças de médias (teste t, intervalo de confiança de 95%), aplicado com valores de *p* ajustados para múltiplas comparações pelo método de Bonferroni, indicam diferenças significantes ($p < 0,05$) nas respostas dos estrangeiros em relação às respostas dos brasileiros, sendo os primeiros um pouco mais receptivos à ideia de pernoite na favela.

Tabela 4 – Intenção de Retorno/recomendação

Fatores	Brasileiros			Estrangeiros			Geral		
	Média	Desvio Padrão	<i>N</i>	Média	Desvio Padrão	<i>N</i>	Média	Desvio Padrão	<i>N</i>
Visitaria uma favela novamente, se tivesse a oportunidade? *	0,83	0,374	138	0,96	0,205	69	0,87	0,332	207
Recomendaria este tipo de visita a familiares ou amigos? *	0,78	0,413	139	1,00	0,000	68	0,86	0,353	207
Consideraria ficar em um albergue dentro de uma favela se você tivesse a oportunidade? *	0,39	0,489	139	0,59	0,495	69	0,46	0,499	208

Observações: *N* é o número de casos válidos. * Média significativamente superior para os estrangeiros, com $p < 0,05$.

Fonte: dados da pesquisa.

5.2 Aspectos relevantes na visitação de uma favela

Para avaliar a relevância dos indicadores apresentados na Tabela 3, sobre a vivência de um turista em uma favela, foi realizada uma regressão, chamada de Modelo 1, tomando-se como variável dependente o número de vezes que os respondentes estiveram em uma favela. De uma

maneira geral, as estatísticas indicam a validade desse modelo de regressão como um todo ($R=0,429$, $R^2=0,184$; Soma dos quadrados total=132,478; $df=185$; $p<0,001$), embora seu poder de explicação seja limitado. O procedimento de *stepwise* foi ajustado para utilizar a probabilidade de F como critério de entrada/saída de variáveis, sendo a entrada ajustada para o valor de $F=0,05$ e a saída ajustada para um valor de $F=0,10$. A regressão incluiu um valor constante:

Tabela 5 – Parâmetros do Modelo 1

Variável	B não-padronizado	Erro não-padronizado	Beta padronizado	t	Sig.
Eu queria experimentar a vida em um ambiente de extrema pobreza.	-0,247	0,050	-0,350	-4,968	$p<0,001$
Eu queria interagir com os moradores da favela.	0,181	0,052	0,239	3,476	$p<0,001$
Depois do passeio fiquei mais interessado sobre a vida das pessoas que passam necessidade, vou procurar entender melhor sobre as condições que eles vivem.	0,164	0,057	0,204	2,867	$p<0,005$
Eu pensei que este passeio retrataria a vida na favela de forma autêntica	-0,142	0,059	-0,178	-2,420	$p<0,016$
Constante	2,136	0,253	-	8,459	$p<0,001$

Observação: Variável dependente: Vezes em que estive na favela. $R^2=0,184$; $p<0,001$.

Fonte: dados da pesquisa

Os dados da Tabela 5 indicam que, dos fatores indutores testados, quatro têm impacto significativo sobre o número de visitas realizadas a favelas. O primeiro e mais importante fator encontrado diz respeito à relação entre a ideia de favela e de extrema pobreza (Eu queria experimentar a vida em um ambiente de extrema pobreza; $Beta=-0,350$). O aspecto curioso do resultado está no sentido inverso da relação encontrada. A interpretação do sinal negativo do coeficiente é de uma relação inversa, ou seja, mais concretamente podemos afirmar que a experiência de vivência de extrema pobreza “afasta” o turista da visita à favela, no lugar de atraí-lo. A segunda relação encontrada, positiva, foi entre a possibilidade de interação entre o turista e os moradores da favela (Eu queria interagir com os moradores da favela; $Beta=0,239$). Nesse caso, o desejo do turista em interagir com os moradores das favelas se apresentou como o fator positivo mais relevante no número de vezes em que ele esteve na favela. Uma terceira

relação, também positiva, aponta para a importância da vivência na favela como um ponto de partida para o despertar de uma maior responsabilidade social do turista (Depois do passeio fiquei mais interessado sobre a vida das pessoas que passam necessidade, vou procurar entender melhor sobre as condições que eles vivem; Beta=0,204). O último aspecto relacionado com as vezes em que os entrevistados estiveram nas favelas aponta para a busca do turista por uma imersão autêntica na realidade social, no lugar de realizar apenas um passeio no qual ele está afastado dessa realidade. Essa relação aparece no valor negativo de Beta para o aspecto “Eu pensei que este passeio retrataria a vida na favela de forma autêntica”; Beta=-0,178.

Uma segunda regressão (Modelo 2) foi realizada para avaliar a relevância dos indicadores sobre a expectativa de retorno do turista à favela, e empregando como variável dependente o grau de concordância com a pergunta “Visitaria uma favela novamente, se tivesse a oportunidade?” Mais uma vez as estatísticas indicam a validade desse modelo de regressão como um todo ($R=0,348$, $R^2=0,121$; Soma dos quadrados total=19,384; $df=184$; $p<0,001$). Seu poder de explicação é um pouco menor que o do Modelo 1. Também nesse modelo o procedimento de *stepwise* foi ajustado para utilizar a probabilidade de F como critério de entrada/saída de variáveis, sendo a entrada ajustada para o valor de $F=0,05$ e a saída ajustada para um valor de $F=0,10$. A regressão incluiu um valor constante.

Tabela 6 – Parâmetros do Modelo 2

Variável	B não-padronizado	Erro não-padronizado	Beta padronizado	t	Sig.
Eu queria ver o cenário, as vielas e a vista deslumbrante de uma favela	0,079	0,022	0,271	3,605	$p<0,001$
A vida na favela sempre me pareceu mais autêntica e genuína do que a vida da cidade	0,049	0,023	0,153	2,088	$p<0,05$
Eu queria mudar a imagem negativa das favelas que tinha em mente	-0,044	0,021	-0,147	-2,049	$p<0,05$
Constante	0,613	0,099		6,172	$p<0,001$

Observação: Variável dependente: Visitaria uma favela novamente, se tivesse a oportunidade? $R^2=0,121$; $p<0,001$.

Fonte: dados da pesquisa.

Os resultados do modelo, conforme indicados na Tabela 6, acima, mostram que o cenário, as vielas e a vista da favela são os fatores preponderantes na intenção de retorno do turista (“Eu queria ver o cenário, as vielas e a vista deslumbrante de uma favela”; Beta=0,271). Um segundo fator em importância é a percepção do turista de que a vida na favela é mais “autêntica e genuína” do que a sua experiência urbana (“A vida na favela sempre me pareceu mais autêntica e genuína do que a vida da cidade”; Beta=0,153). Um fator ainda relevante, mas com sentido contrário ao inicialmente considerado, diz respeito à intenção do turista em buscar a vivência como uma maneira de rever a imagem negativa que ele tinha da favela (“Eu queria mudar a imagem negativa das favelas que tinha em mente”; Beta=-0,147). Nesse caso, a interpretação do sinal negativo obtido na regressão sugere que o que ocorre de fato é que o turista acaba reforçando a imagem negativa que ele tinha, no lugar de mudá-la.

Um último modelo de regressão foi gerado para investigar os fatores que poderiam levar o turista a recomendar a experiência de visita à favela para familiares e amigos. Foi empregada como variável dependente o grau de concordância com a pergunta “Recomendaria este tipo de visita a familiares ou amigos?”. As estatísticas gerais informam tratar-se de um modelo de regressão com validade ($R=0,470$; $R^2=0,221$; Soma dos quadrados total=20,887; $df=184$; $p<0,001$), com um poder de explicação ligeiramente superior aos precedentes. Mais uma vez o procedimento de *stepwise* foi ajustado para utilizar a probabilidade de F como critério de entrada/saída de variáveis, sendo a entrada ajustada para o valor de $F=0,05$ e a saída ajustada para um valor de $F=0,10$. A regressão também incluiu um valor constante.

Tabela 7 – Parâmetros do Modelo 3

Variável	B não-padronizado	Erro não-padronizado	Beta padronizado	t	Sig.
A vida na favela sempre me pareceu mais autêntica e genuína do que a vida da cidade	0,085	0,023	0,257	3,643	0,000
Eu queria fugir um pouco dos passeios tradicionais	0,059	0,021	0,202	2,776	0,006
Eu queria ver o cenário, as vielas e a vista deslumbrante de uma favela	0,052	0,022	0,173	2,380	0,018
(Constant)	0,263	0,089		2,970	0,003

Observação: Variável dependente: Recomendaria este tipo de visita a familiares ou amigos? $R^2=0,221$; $p<0,001$.

Fonte: dados da pesquisa.

De acordo com os dados obtidos, apresentados na Tabela 7, o fator mais relevante no comportamento de recomendação do turista diz respeito ao sentimento do turista de que a vida na favela é mais autêntica (“A vida na favela sempre me pareceu mais autêntica e genuína do que a vida da cidade”; $\text{Beta}=0,257$). Serve também como fator de recomendação uma vontade do turista em sair dos passeios comuns (“Eu queria fugir um pouco dos passeios tradicionais”; $\text{Beta}=0,202$), segundo lugar em importância. Em terceiro lugar nesse modelo, verifica-se a importância do cenário único da favela (“Eu queria ver o cenário, as vielas e a vista deslumbrante de uma favela”; $\text{Beta}=0,173$).

Em síntese, portanto, os modelos de regressão indicam fatores diferentes para explicar a experiência anterior do turista nas vivências em favelas e a sua propensão à recomendação ou retorno. O número de visitas feitas a favelas está relacionado negativamente com a busca de uma experiência com a pobreza extrema e com uma experiência afastada do turista com a realidade social da favela e positivamente com a interação do turista com o cotidiano da favela e com seu despertar de uma consciência social mais desenvolvida.

A intenção de retorno do turista à favela e sua intenção de recomendação da experiência turística para amigos e familiares, por sua vez, estão dependentes mais dos aspectos estéticos do cenário e das vielas das favelas e da autenticidade percebida pelo turista na vida cotidiana da favela, diferente da sua percepção de vida urbana. Pode ser ainda um fator positivo, especialmente ligado à atitude de recomendação, a possibilidade de realização de um turismo um pouco mais exótico, diferente das propostas convencionais. Um aspecto relevante negativo a ser considerado é que a vivência na favela reforça as crenças negativas pré-existentes nos turistas. A próxima seção discute as implicações desses achados na teoria e prática de gestão do turismo nessas condições.

6 CONCLUSÕES

Os resultados destacam pontos importantes, mas deve ser considerada a expressiva vantagem de brasileiros na amostra. A participação dos brasileiros reforça a grande proporção daqueles que estiveram mais de duas vezes nas favelas e confirmam uma importante mudança de paradigma que acontece na cidade do Rio. A antiga concepção da favela como um lugar miserável e violento, dá lugar a um novo ponto de encontro, não só de turistas como também

de cariocas que sobem o morro sem preconceito atrás da cidade além do cartão postal (Folha de São Paulo 2011).

Diferente deste fenômeno que ocorre no Rio de Janeiro, os indianos não têm o costume de frequentar as favelas. Por esta razão, os fatores de motivação presentes no estudo do Ma (2010) foram testados exclusivamente com estrangeiros, enquanto este presente artigo obteve uma amostra expressiva de brasileiros (66%). Desta forma, se considerarmos somente o estrato amostral de estrangeiros, podemos afirmar que dentre as quatro principais variáveis que podem impelir (*push factors*) o turista a realizar um passeio na favela na Índia, três foram encontradas nos resultados da investigação no Rio de Janeiro: “Eu estava curioso para ver um modo de vida diferente”; “Eu pensei que este passeio retrataria a vida na favela de forma autêntica”; “Eu queria ver o lado rico e o lado pobre do Rio de Janeiro”. Entretanto, dentre os fatores de menor importância, apenas a pergunta, “Eu queria fugir um pouco da vida na cidade”, configurou em ambas as pesquisas.

Outro dado significativo sobre o perfil da amostra de estrangeiros refere-se a uma proporção maior de estudantes. Este fato pressupõe que atividades econômicas relacionadas a jovens como albergues, bares, passeios e eventos tendem a ter uma demanda expressiva de turistas.

Especificamente com relação aos fatores que levam o turista a visitar uma favela, a curiosidade sobre outros modos de vida recebeu a maior média geral de concordância (3,61), seguida pelo desejo de ver o cenário e a vista da favela (3,48). Acredita-se que a experiência turística aqui tratada está fortalecida porque preconiza uma tendência da preferência pela prática de turismo original e independente, prezando a autonomia e livre construção da realidade em detrimento do turismo de massa. Segundo Cohen (1998), esses turistas são motivados a consumir experiências que contrastem com sua vida, fenômeno apontado há algum tempo pela Organização Mundial de Turismo (OMT).

Em relação aos fatores com menores concordâncias o motivo “Eu li sobre este passeio em um jornal, revista, site ou guia de viagem” traz à tona a pouca informação turística nos últimos anos sobre estas localidades. A favela sempre frequentou a mídia com notícias sobre violência, degradação e pobreza. Entretanto, a partir da implantação da primeira Unidade de Polícia Pacificadora (UPP) no final de 2008, este cenário se transformou e vem ganhando a cada dia mais visibilidade internacional. Desde o primeiro artigo sobre turismo em favelas publicado no New York Times em março de 2008, mais de 200 fontes de notícias até 2010 tinham noticiado as controvérsias deste passeio (Ma, 2010).

Outros fatores de motivação destacados por não terem relação direta com a escolha do passeio foram “Eu queria valorizar mais a minha vida após a visita”, “Eu queria ver um tipo diferente de pobreza”, “Eu queria fugir um pouco da vida na cidade” e “Eu queria experimentar a vida em um ambiente de extrema pobreza”.

As questões relacionadas com a intenção de retorno e recomendação dos respondentes em relação à experiência de visita à favela apontam dados bastante favoráveis à economia do turismo. Uma amostra maior do que 85% dos entrevistados respondeu de forma positiva a ambas as perguntas. A questão relacionada a pernoite na favela não obteve esta mesma aceitação (46%). Tal fato pode estar relacionado à imagem da favela com um lugar inseguro, pobre e de ruim acesso.

Quatro fatores indutores testados têm impacto significativo sobre o número de visitas realizadas a favelas. O primeiro e mais importante fator encontrado diz respeito à relação entre a ideia de favela e de extrema pobreza (“Eu queria experimentar a vida em um ambiente de extrema pobreza”; $\text{Beta}=-0,350$). Pode-se afirmar que a experiência de vivência de extrema pobreza afasta o turista da visita à favela, no lugar de atraí-lo. A segunda relação encontrada, positiva, foi entre a possibilidade de interação entre o turista e os moradores da favela (“Eu queria interagir com os moradores da favela”; $\text{Beta}=0,239$). Nesse caso, o desejo do turista em interagir com os moradores das favelas se apresentou como o fator positivo mais relevante no número de vezes em que ele esteve na favela. Uma terceira relação, também positiva, aponta para a importância da vivência na favela como um ponto de partida para o despertar de uma maior responsabilidade social do turista (“Depois do passeio fiquei mais interessado sobre a vida das pessoas que passam necessidade, vou procurar entender melhor sobre as condições que eles vivem”; $\text{Beta}=0,204$). O último aspecto relacionado com as vezes em que os entrevistados estiveram nas favelas aponta para a busca do turista por uma imersão autêntica na realidade social, no lugar de realizar apenas um passeio no qual ele está afastado dessa realidade. Essa relação aparece no valor negativo de Beta para o aspecto “Eu pensei que este passeio retrataria a vida na favela de forma autêntica”; $\text{Beta}=-0,178$.

A segunda regressão realizada destacou o grau de concordância com a pergunta “Visitaria uma favela novamente, se tivesse a oportunidade?” Os fatores mais ressaltados foram (“Eu queria ver o cenário, as vielas e a vista deslumbrante de uma favela”; $\text{Beta}=0,271$, (A vida na favela sempre me pareceu mais autêntica e genuína do que a vida da cidade; $\text{Beta}=0,153$). Percebemos, portanto a predominância de fatores extrínsecos caracterizados pelos atributos do destino. Segundo Dann (1977) são os fatores *pull* que atraem o consumidor ao destino turístico.

O último modelo de regressão apresentado anteriormente investigou os principais fatores que levariam os turistas a recomendar a experiência de visita à favela para familiares e amigos. Com base na teoria de Dann (1977), podemos destacar dois fatores *pull*: (“A vida na favela sempre me pareceu mais autêntica e genuína do que a vida da cidade”; Beta=0,257), (“Eu queria ver o cenário, as vielas e a vista deslumbrante de uma favela”; Beta=0,173). O fator *push*, relacionado a fatores intrínsecos, necessidade e desejo do viajante, se manifestou na preposição: (“Eu queria fugir um pouco dos passeios tradicionais”; Beta=0,202).

A intenção de retorno do turista à favela e sua intenção de recomendação da experiência turística para amigos e familiares, por sua vez, estão dependentes mais dos aspectos estéticos do cenário e das vielas das favelas e da autenticidade percebida pelo turista na vida cotidiana da favela, diferente da sua percepção de vida urbana. Pode ser ainda um fator positivo, especialmente ligado à atitude de recomendação, a possibilidade de realização de um turismo um pouco mais exótico, diferente das propostas convencionais. Um aspecto relevante negativo a ser considerado é que a vivência na favela reforça as crenças negativas pré-existentes nos turistas.

7 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

A partir das proposições listadas anteriormente e analisadas com base no referencial teórico exposto neste trabalho, foi possível detectar algumas ações a serem sugeridas para as empresas que se propõem a atuar com foco no turismo em favelas.

Tais análises sugerem claramente um mercado de oportunidade, principalmente, pelo crescimento desta atividade. Terão êxito junto a esse público as empresas que almejem o desenvolvimento de produtos e serviços que valorizem aspectos tradicionais e genuínos das favelas.

A expressiva presença de brasileiros na amostra ressalta que atrações relacionadas ao lazer, entretenimento, cultura e gastronomia se adequam a este público. Restaurantes, bares, atelier de arte e festas são alguns dos possíveis empreendimentos. Passeios que explorem a exuberância da natureza como caminhadas, escaladas e arborismo também vão de encontro com o desejo deste público.

O vínculo do cliente com a marca pode ser um recurso decisivo neste mercado em expansão. Criar um vínculo emocional da marca com o cliente para despertar sua fidelidade

através de clubes de pontos e descontos para indicação de amigos pode ser uma importante ferramenta competitiva para empresas deste setor, já que constatamos uma incidência de visitas realizadas pela mesma pessoa e recomendação da experiência turística para amigos e familiares.

Um sistema de gestão garantirá um relacionamento contínuo com o cliente possibilitando à empresa adotar estratégias mais dirigidas ao público-alvo. A internet é um canal essencial para as empresas se comunicarem com seus clientes, uma vez que percebemos o alto interesse de estrangeiros pelo turismo em favelas. Esse canal, além de muito efetivo, possui um baixo custo de divulgação comparado a meios tradicionais de comunicação. A atualização constante do site a presença constante nas mídias sociais pode se mostrar uma importante ferramenta de comunicação com seu público-alvo.

Finalmente, vale salientar a importância desta atividade econômica para criação de novas oportunidades nas comunidades como o desenvolvimento de oficinas de artesanato, escola de arte, formação de guias entre outras. Empiricamente, pode-se dizer que o Turismo é um setor capaz de aliar retorno financeiro com impacto social. O fato do Rio de Janeiro estar em evidência mundial, devido aos inúmeros eventos que acontecerão e nos próximos anos, potencializa a oportunidade de utilizar o turismo nas favelas como vetor de desenvolvimento local com alto impacto de inclusão, gerando e distribuindo renda nas comunidades.

8 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISA

Dada a complexidade do tema, não se tem a pretensão de esgotar os questionamentos que ele suscita, mas abrir caminhos e possibilidades para que outras pesquisas se efetivem. Recomenda-se outra investigação por intermédio da entrevista em profundidade sobre este contexto, para corroborar ou não com esses resultados.

REFERÊNCIAS

ALCÂNTARA, Felipe Ribeiro de; MATIAS, Esdras Matheus; ARAÚJO, Rosalma Diniz. **Surfing trips**: segmentação do turismo e aspectos motivacionais do surfista. Revista Iberoamericana de Turismo, Penedo (AL), v. 2, n. 1, p. 93-107, 2012.

BIANCHI, Paula. Favelas pacificadas atraem turistas no Rio. **FOLHA**, São Paulo, 14 ago. 2011. Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/959449-favelas-pacificadas-atraem-turistas-no-rio.shtml>. Acesso em: 10 de Junho de 2013.

BRASIL, Ministério do Turismo. **Programa de Regionalização do Turismo** – Roteiros do Brasil: Módulo Operacional 8 – Promoção e Apoio à Comercialização. Brasília: Ministério do Turismo, 2007.

Costa, A.C.M.; Peres-Jr., M.R.; Prado, M.C.; Silva, R.F. Análise dos fatores motivacionais e determinantes no processo de decisão de compra do consumidor turístico no entorno do Parque Nacional da Serra da Canastra na região de São Roque de Minas (MG). **Revista Brasileira de Ecoturismo**, São Paulo, v. 3, n. 2, 2010, p. 215-234.

COSTA, Leandro Antonio da. A imagem da cidade do Rio de Janeiro para os paulistanos: fatores que influenciam na motivação de visita desta demanda à cidade. **Caderno Virtual de Turismo**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 1, p. 1-16, 2012.

ENGEL, J.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. **Comportamento do consumidor**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

FREIRE-MEDEIROS, Bianca. A favela e seus trânsitos turísticos. **Revista Acadêmica Observatório de Inovação do Turismo**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 2, 2007.

_____. **Gringo na laje**: produção, circulação e consumo da favela turística. Rio de Janeiro: FGV EDITORA, 2009.

_____. A favela que se vê e que se vende. Reflexões e polêmicas em torno de um destino turístico. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, [s.l.], v. 1. 22, n. 65, 2007, p.61-72.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HAWKINS, Del I.; MOTHERSBAUGH, David L.; BEST, Roger J. **Comportamento do consumidor**: construindo a estratégia de marketing. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007

LUNDBERG, D. E. *Why tourists travel*. **Cornell Hotel & Restaurant Administration**, Quartely, v.11, PT 4, p. 75-81. 1971

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 10 ed. São Paulo: Printice Hall, 2000.

MA, Bob. (2010). **A Trip into the controversy**: a study of Slum Tourism Travel Motivations. Penn Humanities Forum on Connections, 2010.

MARTINS, Angelo, E GUAGLIARDI, José. Motivadores de uma Viagem de Lazer/Turismo. In: **Seminário Anual da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo**, 2010.

MASLOW, H. A. **Motivation and personality**. New York: Harper. 1954.

MORAES, Camila. Turismo e o museu de favela: um caminho para novas imagens das favelas do Rio de Janeiro. **Revista Eletrônica de Turismo Cultural**, São Paulo, v. 7, 2010.

O GLOBO. UPP estimula potencial turístico de morros. **O Globo**, Rio de Janeiro, 30 jan. 2010. Disponível em: <http://oglobo.globo.com/rio/upp-estimula-potencial-turistico-de-morros-3060195#ixzz2VLYy1LSP>. Acesso em: 5 de Julho de 2013.

PANTUFFI, Claudia Martins; PERUSSI, Regina Ferraz. Segmentação e motivação em turismo: reflexões sobre tipos de oferta e perfis de demanda. **Revista Lazer e Sociedade**, São Paulo, v. 2, n. maio, 2011

RAPOSO, Alexandre. **Turismo no Brasil**: um guia para o guia. Rio de Janeiro: SENAC, 2004.

SERSON, Paulo; PIRES, Mário Jorge. A Experiência Turística na Favela da Rocinha (Rio de Janeiro – RJ). **Revista Eletrônica de Turismo Cultural**, São Paulo, v. 4, 2008.

SCHIFFMAN, Leon G.; KANUK, Leslie Lazar. **Comportamento do consumidor**. 6. ed. Rio de Janeiro: Editora LTC, 2000.

VALLADARES, Lícia do Prado. **A invenção da favela: do mito de origem a favela.com**. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2005.

VAZ, Gil Nuno. **Marketing turístico: receptivo e emissor**: um roteiro estratégico para projetos mercadológicos públicos e privados. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2002. 296p.

WEBER, Demetrio; LEITE, Renata. Mais da metade dos turistas quer conhecer favelas do Rio. **O Globo**, Rio de Janeiro, 21 jan. 2013. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/rio/mais-da-metade-dos-turistas-quer-conhecer-favelas-do-rio-7349831#ixzz2VMX8mbvl>>. Acesso em: 05 jul. 2013.

ZALUAR, Alba & ALVITO, Marcos (org.). **Um Século de Favela. Rio de Janeiro**: Fundação Getúlio Vargas, 2004.

ZALUAR, Alba. Crime, medo e política. In: ZALUAR, A. & ALVITO, M. **Um século de favela**. Rio de Janeiro: FGV. , 1998. p. 209-232.

INTEGRAÇÃO VERTICAL EM DIREÇÃO AO FORNECEDOR: ESTUDO DE CASO NA INDÚSTRIA QUÍMICA BETA

Natália Faes Schönardie

RESUMO

Esse artigo tem como objetivo geral identificar os impactos que a indústria química do setor coureiro Beta sofreria caso seus clientes realizassem a verticalização em direção aos fornecedores. Para alcançar essa meta, se realizará o estudo dos seguintes temas: indústria química, cadeia produtiva e integração vertical. Este estudo se desenvolverá através da pesquisa descritiva e exploratória e quanto aos procedimentos foi utilizado o estudo de caso, pesquisa bibliográfica e participante, tendo como método de estudo a abordagem qualitativa. Realizou-se uma entrevista com perguntas semiestruturadas com o diretor comercial e do segmento de *finishing*, com o gerente técnico, com o coordenador de produto e serviço de atendimento ao cliente e com o coordenador de suprimentos desta companhia multinacional. Com a pesquisa e as entrevistas realizadas foi possível destacar pontos importantes sobre o processo de integração vertical em direção ao fornecedor, percebe-se que se os clientes se movimentarem na cadeia em direção a Beta os impactos podem ser negativos e positivos, isto irá depender de como a empresa irá formular suas estratégias. A diferenciação em serviços e produtos de valor agregado pode ser uma forma de firmar seu posicionamento, assim como negociações que buscam parceria com os clientes.

Palavras-chave: Indústria química do couro. Cadeia produtiva. Fornecedor. Integração vertical.

1 INTRODUÇÃO

Os produtos produzidos pela indústria química podem ser agrupados em dois grandes blocos: produtos químicos de uso industrial (produtos orgânicos e inorgânicos, resinas e elastômeros, produtos preparados químicos diversos) e produtos químicos de uso final (produtos farmacêuticos, higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, adubos e fertilizantes, sabões, detergentes e produtos de limpeza, defensivos agrícolas, tintas, esmaltes e vernizes e outros). Setor no qual se localizam as indústrias químicas destinadas ao tratamento dos couros (ABIQUIM, 2013).

Segundo a ABIQUIM²⁰ (2013) a indústria química é um dos setores mais importantes da economia brasileira, pois ocupa o 4º lugar no ranking dos setores industriais brasileiros, sua participação no PIB em 2010 foi de 9,9%, e no ano de 2011 a participação foi de 2,5%. A participação de produtos químicos na balança comercial brasileira em 2012 nas importações foi de 19% e nas exportações de 6%. Até 2016 espera-se o investimento de US\$ 19,1 bilhões, instigando o desenvolvimento e inovação do setor. Fato que evidencia a importância das atividades para o setor químico, em que Beta está inserida.

O setor coureiro possui uma demanda constante por produtos utilizados no tratamento de sua matéria-prima, acredita-se que estudar a integração vertical em direção ao fornecedor possa auxiliar na melhoria dos procedimentos a fim de identificar a influência deste fenômeno para os fornecedores. A realização deste trabalho é de interesse da acadêmica, visto que estará ampliando seus conhecimentos, o desenvolvimento de um artigo desempenha um papel relevante, para acadêmicos, pois é possível confrontar a realidade com a teoria.

O tema da pesquisa é a verticalização em direção aos fornecedores para uma indústria química do setor coureiro, como forma de identificação dos possíveis impactos. Essa preocupação surgiu através de mudanças ocorridas no mercado, pois alguns clientes podem buscar integrar uma etapa a mais da cadeia produtiva, onde fica Beta, então ficou claro que deve-se pesquisar sobre esta temática. A delimitação do tema se restringe a análise feita na indústria química para o setor coureiro Beta. Nesse contexto, a definição do problema dessa pesquisa se dá da seguinte forma: “O que aconteceria com a empresa Beta caso seus clientes que hoje compram produtos químicos processados realizassem uma verticalização de cadeia em direção aos fornecedores e assim, passassem a consumir somente preparações de matérias-primas?”. A literatura trata a verticalização de diversas formas, pois depende de cada situação específica dos setores, em alguns casos e estágios é possível integrar, em outros as dificuldades são tantas que este procedimento pode significar perda de lucratividade.

Esta pesquisa tem como objetivo geral: identificar os impactos que a indústria química do setor coureiro Beta sofreria caso seus clientes realizassem a verticalização em direção aos fornecedores. Também se fazem necessários o atendimento de objetivos específicos, tais como: a) Descrever e analisar a cadeia produtiva da indústria química para o couro; b) Conceituar a verticalização e a verticalização em direção aos fornecedores; c) Pesquisar aspectos que influenciam na verticalização em direção aos fornecedores; d) Identificar a influência da verticalização em direção aos fornecedores para a empresa Beta e sua atuação no mercado.

A estrutura do artigo é composta pela revisão bibliográfica, onde são analisadas obras científicas disponíveis que tratem do assunto ou que deem embasamento teórico, o método de estudo, ordenando a realização do trabalho científico, os resultados alcançados, onde se descrevem pontos referentes à empresa e entrevistados, para que sejam verificados os questionamentos realizados, confrontando teorias e respostas e por fim, as considerações finais onde se busca comentar e analisar a temática tratada,

²⁰ ABIQUIM: Associação Brasileira da Indústria Química

passando pelo objetivo geral, específicos e problema. É organizado de tal forma visando responder a investigação traçada. Sendo assim, a verticalização pode ser vista como uma estratégia utilizada com o intuito de reduzir custos da cadeia logística, para que seus impactos aos fornecedores sejam positivos é necessário planejamento estratégico. Para analisar este comportamento de mercado apresenta-se este trabalho, com o intuito de auxiliar nas estratégias da organização.

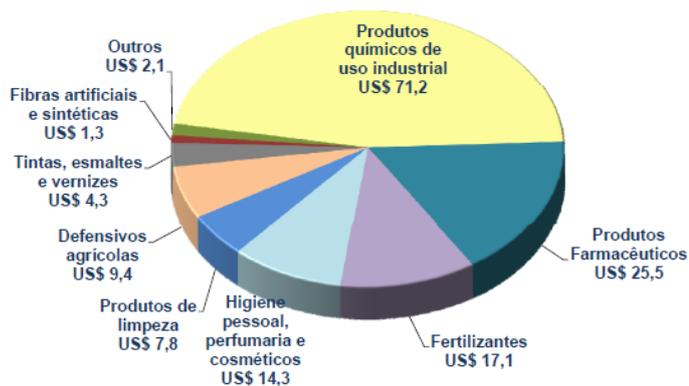
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 A indústria química

A indústria química é um dos setores mais importantes e dinâmicos da economia brasileira e mundial o que evidencia sua posição estratégica para os negócios empresariais. Os produtos químicos são empregados na formulação de medicamentos, geração de energia, produção de alimentos, purificação da água, construção de moradias, fabricação de automóveis, computadores, roupas, artigos de couro, utensílios domésticos, artigos de higiene e diversos itens que estão presentes no nosso dia a dia (ABIQUIM, 2013).

Na figura 1 observa-se o faturamento líquido em dólares da indústria química brasileira, o total estimado para o ano de 2012 é de US\$ 153 bilhões. Nota-se que os produtos químicos de uso industrial possuem a maior participação neste segmento, divisão da qual os produtos químicos para o couro fazem parte.

Figura 1 – Faturamento Líquido da Indústria Química Brasileira – estimado para 2012



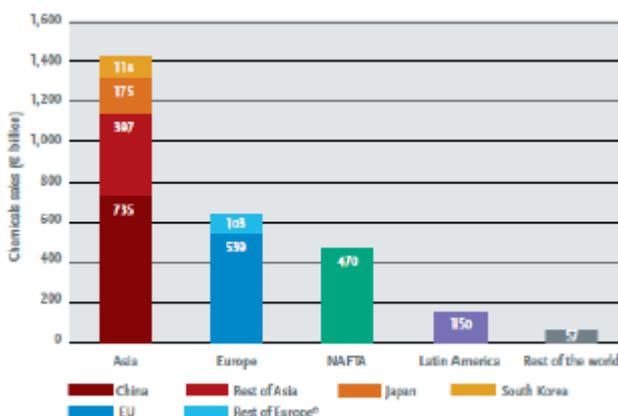
Fonte: ABIQUIM, 2013.

Segundo o presidente-executivo da ABIQUIM, Fernando Figueiredo em entrevista para ABQTIC²¹ – Revista do Couro (2013) destaca a perda de espaço da indústria química brasileira:

Em 2012, o setor registrou o maior déficit de sua história, acumulando US\$ 28 bilhões. Para se ter uma ideia do que este resultado representa, o valor registrado em 1991 foi de US\$ 1,5 bilhão. Neste mesmo período, as importações saltaram de US\$ 3,6 para US\$ 43 bilhões, enquanto as exportações subiram de US\$ 2,1 para US\$ 14,8 bilhões.

Na figura 2 pode-se observar o volume de negócios mundiais de produtos químicos no ano de 2011, através de uma análise geográfica por continentes. O total foi de € 2744 bilhões, se comparado ao ano de 2010 o setor teve um crescimento de 11,6%, o que reforça a recuperação econômica do setor.

Figura 2 – Venda Mundial de Produtos Químicos – Análise Geográfica

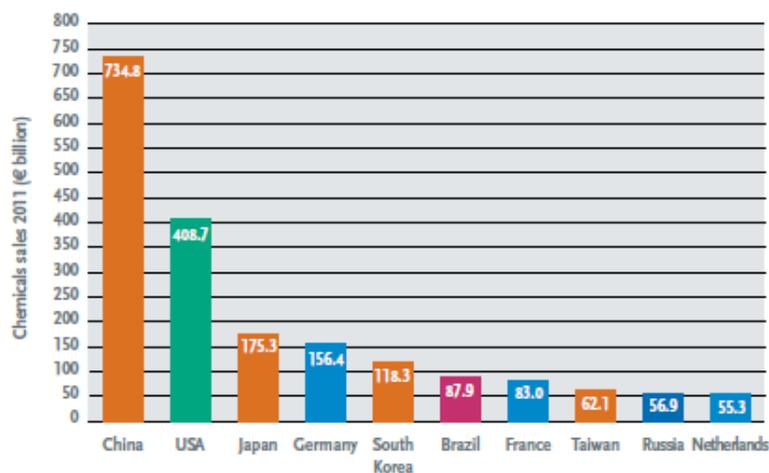


Fonte: CEFIC, 2013.

Na figura 3 tem-se a relação de países produtores de produtos químicos, percebe-se que a China é o maior produtor mundial. Entre os países da América Latina o Brasil possui maior relevância para o setor. O autor Saba (2002) evidencia a importância do Brasil para o mundo: pontualmente, pela diminuição do peso político, consequência do desgaste do paradigma Leste-Oeste de funcionamento internacional e, economicamente, pelo esfriamento da importância dos países exportadores de *commodities*, em virtude do progresso tecnológico e científico.

²¹ ABQTIC: Associação Brasileira dos Químicos e Técnicos da Indústria do Couro

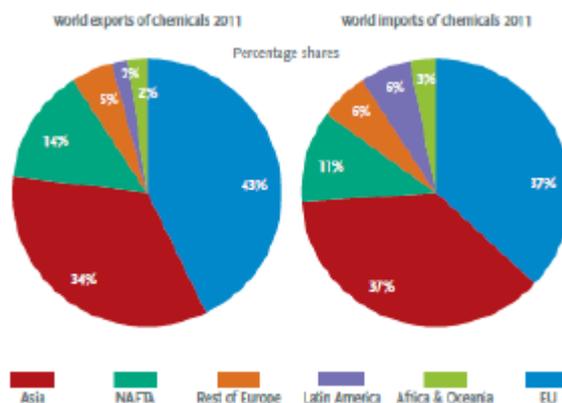
Figura 3 – Produtos Químicos por País – Top 30



Fonte: CEFIC, 2013.

Na figura 4, está à relação de exportações e importação mundiais. No total foram exportados US\$ 2,071 bilhões, ou seja, uma alta de 1,3% em relação a 2011, cujo valor final ficou em US\$ 2,043 bilhões. A única região com superávit é da NAFTA, as demais regiões possuem déficits em sua balança comercial, pois importam mais do que exportam.

Figura 4 – Exportações e Importações Mundiais de Produtos Químicos por regiões



Fonte: CEFIC, 2013.

Dentro desta perspectiva o autor Wongtschowski (2002, p. 1) analisa que o objeto deste estudo também sofre a influência da globalização, pois “é reflexo, na indústria química, da mobilidade de capital, da revolução nas comunicações e da abertura generalizada dos mercados”, sendo assim, a análise da cadeia produtiva é essencial para atender a estes padrões. As demandas por produtos deverão ser atendidas em qualquer lugar do mundo, sob quaisquer perspectivas, sempre buscando a eficiência econômica.

O mesmo autor ainda cita que as grandes empresas químicas mundiais modificaram seus processos de fabricação, o modelo inicial de produção e atendimento ao resto do mundo através da

exportação foi sendo substituído por uma produção descentralizada, o que comprova o comprometimento logístico. Este autor concorda com Nosé (2005) ao abordar a descentralização de produções, pois globalizar para as empresas é mais do que só estar presente nos mercados, é atuar ativamente, seja com plantas ou escritórios de comercialização.

Para Oliveira (2005) o setor de fármacos e medicamentos constitui um setor industrial concebido de forma verticalmente integrada e, assim, requer um tratamento distinto de outros setores. Esse movimento pode ser repetido para as indústrias de químicos, pois são cadeias produtivas semelhantes.

2.2 Cadeia produtiva

A cadeia produtiva refere-se a todo o processo produtivo necessário para disponibilizar um bem final aos consumidores, a ideia de cadeia remete-se ao fato de que cada membro do canal depende dos demais para desempenhar seu papel. É um conjunto de atividade das diversas etapas de transformação de matérias-primas, em produtos finais acabados, sem restrições significa a ampliação da cadeia de suprimentos, pois se envolve com outros setores como planejamento, marketing, vendas e produção, entre outros, exigindo assim, maior coordenação e integração entre as atividades (COUGHLAN, STERN, EL-ANSARY, 2002; CAMPOS 2007).

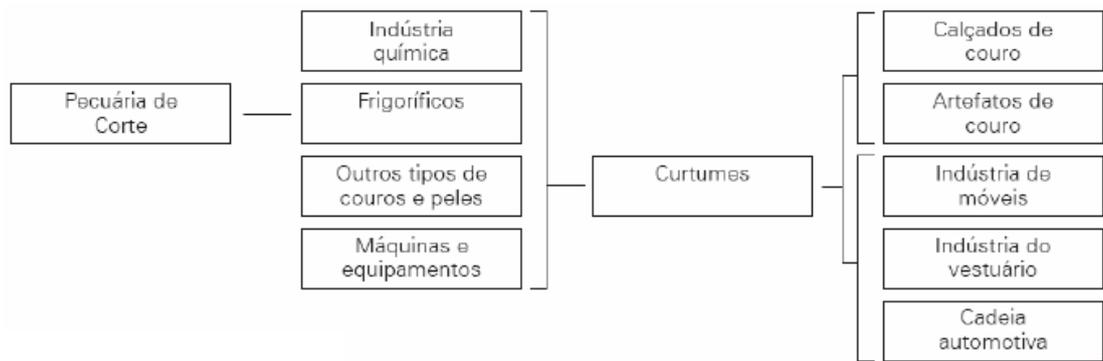
O *supply chain management* trata este conceito de uma forma ampla, avaliando que os fornecedores dos fornecedores são importantes para toda a cadeia de valor agregado, onde o que fazer e como fazer são resultados do que ocorre no fim da cadeia. Trata-se da análise logística dos fluxos do negócio como um todo (COUGHLAN, STERN, EL-ANSARY, 2002; DORNIER, ERNST, FENDER, KOUVELIS, 2000).

Na figura 5 apresenta-se os principais participantes da cadeia produtiva da indústria do couro, como a pecuária de corte e frigoríficos, responsáveis pelo fornecimento da matéria-prima, as indústrias químicas onde a empresa Beta está inserida e os curtumes que possuem destaque, pois são os responsáveis pelo produto final. Estes compram a pele na forma verde ou conservada com sal dos frigoríficos ou abatedouros e podem ser classificados pela etapa de processamento que realizam:

- Curtumes de *wet blue* fazem o primeiro processamento após o abate;
- Curtumes de semiacabado que utilizam o *wet blue* como matéria-prima e transformam em semiacabado;
- Curtumes de acabamento que terminam o couro semiacabado e
- Curtumes integrados que realizam todas as etapas do processo.

Neste processo é possível avaliar a eficácia de ações estratégicas das empresas assim como políticas públicas para o desenvolvimento dos setores, pois representa uma visão sistêmica, onde a assertividade de decisões em parceria é possível (ABDI, 2011).

Figura 5 – Principais Elos da Cadeia Produtiva de Couro



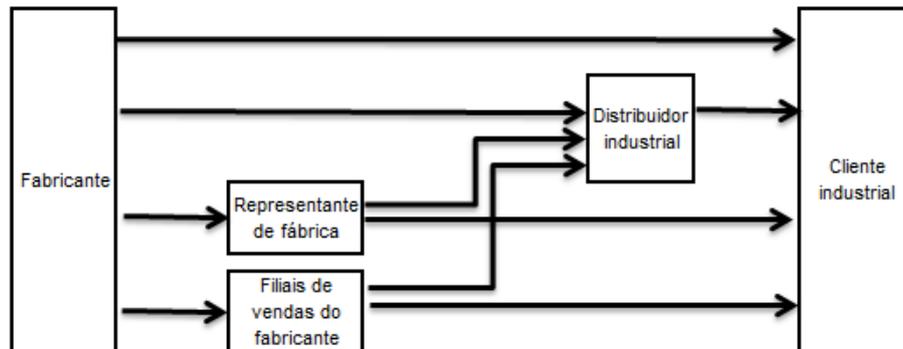
Fonte: ABDI, 2011.

Segundo Campos (2007) torna-se difícil para as empresas manterem-se competitivas separadamente, por isso as cadeias produtivas foram desenvolvidas, globalizando uma rede de negócios. Integrar eficientemente todos os envolvidos é um desafio para a redução de custos globais do sistema (SIMCHI-LEVI, KAMINSKY, 2003).

2.2.1 Canais de marketing

Neste mesmo sentido o conceito de canais de marketing remete a um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar um produto ou serviço disponível para uso ou consumo (KOTLER, 1998, apud STERN, EL-ANSARY, 1996). Na figura 6, exemplifica-se o que Kotler trata como canais de marketing para bens industriais, da mesma forma que as cadeias produtivas, os canais de marketing são amplos, pois vão de uma ponta da cadeia até o cliente final.

Figura 6 – Canais de Marketing para Bens Industriais



Fonte: KOTLER, 1998

O propósito do canal de marketing é satisfazer as necessidades do cliente final, com eficiência, desempenhando um papel estratégico no sucesso global de uma empresa no mercado. Os intermediários

desta relação auxiliam os usuários finais a consumir o produto ou serviço, sendo assim o papel dos intermediários pode ser visto como se criassem utilidade para o usuário final, agregando valor e ajudando a reduzir o custo no canal (COUGHLAN, STERN, EL-ANSARY, 2002).

Com a intenção de superar desafios comerciais as empresas desenvolveram uma rede de negócios com outras companhias para que, em conjunto, desempenhassem suas atividades, onde a cooperação resultaria em benefícios (BOWERSOX, CLOSS, COOPER, 2006). A compreensão de que as necessidades do cliente são a base para a definição de produtos ou serviços é importante para todas as etapas da cadeia produtiva e de marketing (COBRA, 1997).

2.3 Integração vertical

Inicialmente, para desenvolver este tema remete-se ao conceito de integração, que é o ato de adaptar-se e/ou juntar-se a novos elementos, para as organizações representa um desafio prioritário, não somente a integração da própria organização, mas a integração *upstream*²² com fornecedores e *downstream*²³ com distribuidores e clientes, pois a competição inerente ao mercado demanda por eficiência em todas as etapas da cadeia. Pela integração do processo de *supply chain* entende-se que a colaboração deve ocorrer entre compradores e fornecedores (CHRISTOPHER, 1998).

A integração vertical pode ser definida como a decisão da empresa em internalizar várias atividades em fases adjacentes da cadeia de produção e comercialização. Esta pode ser de atividades que se situam a montante (atividades que vão desde a compra à transformação de fatores produtivos) e/ou a jusante (atividades desde a venda e distribuição do produto final). A integração vertical a montante ocorre quando a empresa adquire ou integra subsidiárias que produzem fatores de produção dos seus produtos, e a jusante quando adquire ou integra subsidiárias que incorporam o produto no seu processo produtivo, ou que procedem à distribuição ou venda do produto no mercado (BARROS, 2012).

Neste processo verifica-se uma maior internalização da empresa com outras funções de sua cadeia produtiva (RIBEIRO, 2002). A respeito disto, Silva (1997) complementa que o processo representa um passo de suma importância, pois significa um aprofundamento em sua área de atuação, com o intuito de atender as necessidades produtivas ou comerciais. Conforme Kotler (1998) o principal objetivo é controlar o comportamento do canal e assim, eliminar conflitos resultantes de atividades individuais com propósitos isolados e pensar estrategicamente na cadeia como um todo. Desta forma, a firma que realizar esta prática poderá ter maior controle de seus preços e custos em segmentos diferentes do seu negócio.

²² *Upstream*: acima, produzir o insumo para o subseqüente da cadeia

²³ *Downstream*: abaixo, empregar o insumo do processo anterior

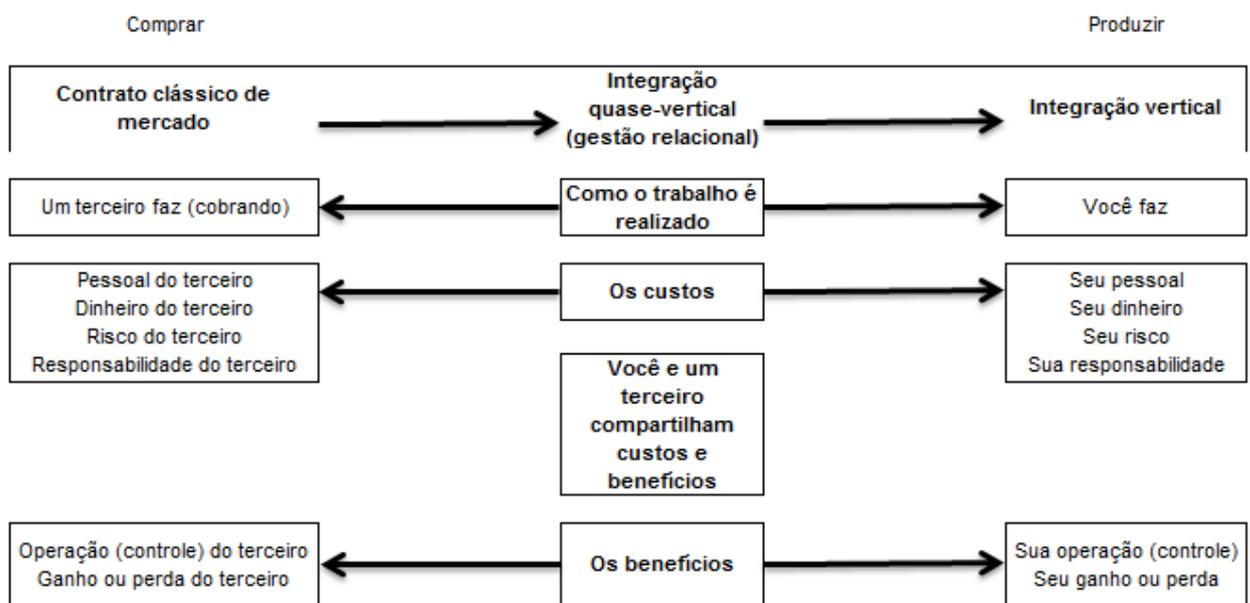
A principal ideia deste sistema é possuir um canal do mercado, o que aumentaria a eficiência em longo prazo, porém esta é uma decisão estrutural da organização, que depende principalmente de recurso (COUGHLAN, STERN, EL-ANSARY, 2002; VIERA, 2008). Existem duas formas de integração vertical, citadas pelos autores Silva (1997) e Coughlan, Stern e El-Ansary (2002):

- Integração vertical para frente (*upstream*) ou a jusante: quando a organização orienta-se em direção ao mercado consumidor final, como por exemplo, quando uma tecelagem passa a atuar também no ramo de confecções. Ocorre quando um membro do canal que passa a realizar atividades como vendas, atendimento de pedidos, oferta de créditos; eliminando um intermediário, mas não suas funções (COUGHLAN, STERN, EL-ANSARY, 2002; SILVA 1997).

- Integração vertical para trás (*downstream*): quando a organização orienta-se em direção aos fornecedores, passando a produzir o que antes comprava, incumbindo-se da fonte de um produto ou marca. Ocorre quando o produtor deseja abandonar um membro do canal, pois este tornou-se sem valor para ele, ou mesmo adquirir este fornecedor (COUGHLAN, STERN, EL-ANSARY, 2002; SILVA 1997).

Na figura 7, apresenta-se o *continuum* de graus de integração vertical, onde a decisão de comprar ou produzir está contraposta, os riscos seguem este mesmo fluxo. Na atividade de comprar não existe compartilhamento, nem continuidade, porém muitos contratos de mercado possuem algum grau de relacionamento. A quase-integração, também denominada de estratégias de partilha, trata da cooperação entre parceiros através da coparticipação com despesas, contratos de fornecimento, licenciamentos ou até alianças estratégicas. Na continuação, a decisão de produzir implica em maiores custos, riscos e possíveis benefícios. (COUGHLAN, STERN, EL-ANSARY, 2002; RIBEIRO, 2002).

Figura 7 – O Continuum de Graus de Integração Vertical



Um dos principais fatores incentivadores está vinculado ao conhecimento da tecnologia produtiva empregada nos processos de produção e a capacidade de investimento, alguns dos fatores propulsores podem ser segurança quanto ao fornecimento, redução global de custos, lucratividade, poder de barganha e mercado, proximidade do cliente, mudanças tecnológicas, sinergia, complementaridade, comodidade, taxa de risco, diversificação, entre outros (SILVA, 1997).

A decisão de integração vai além da *core competence* das firmas, portanto é bastante complexa. Alguns dos seus benefícios são a apropriação de margens, controle de ativos estratégicos, economias operacionais de informação, capacidade de diferenciação, barganha em negociações, aumento das barreiras à entrada, redução de custos devido ao tamanho, eliminação de serviços duplicados, entre outros. Algumas das desvantagens são deseconomias de escala, dificuldades de balanceamento da cadeia operacional, modificação/complexidade da estrutura de custos, custos da ultrapassagem as barreiras de entrada, maior complexidade organizacional, menor flexibilidade operacional, perda de tecnologia externa, diluição da estratégia da empresa, entre outros. (KOTLER, 1998; RIBEIRO, 2002). No quadro 1, analisa-se as vantagens e desvantagens com uma divisão interna e externa (competição).

Quadro 1 – Algumas Vantagens e Desvantagens da Integração Vertical

Vantagens	Desvantagens
<p><i>Benefícios Internos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Economias integradas reduzem custos eliminando etapas, reduzindo despesas duplicadas e cortando custos (tecnologia inferior). - Melhorar a administração de atividades que reduzam os custos de inventário. - Evitar tarefas que consumam muito tempo, como preços de compras, comunicação, negociação de contratos (custos de transação). 	<p><i>Custos Internos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Necessidade de despesas gerais para coordenar o processo de integração vertical, o que aumenta custos. - O fardo do excesso de plantas desiguais com capacidade de escala minimamente eficaz. - Empresas verticalmente integradas mal organizadas não gostam de sinergias que compensem os custos mais elevados. - Falta de especialização de acordo com habilidades centrais.
<p><i>Benefícios Competitivos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Evitar o encerramento de <i>inputs</i>, serviços ou negócios. - Melhorar a inteligência de mercado ou de tecnologia. - Aumentar o valor agregado. - Poder de mercado. - Criar credibilidade para novos produtos. - Sinergias podem ser criadas pela coordenação hábil de atividades verticalizadas. 	<p><i>Riscos Competitivos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Processo obsoleto pode ser perpetuado. - Cria mobilidade (ou saída) à barreiras. - Vincula empresas a negócios adjacentes problemáticos. - Perda de acesso a informação de fornecedores ou distribuidores. - Sinergias criadas através de integração vertical podem ser superestimadas. - Administrações integradas antes mesmo de pensarem sobre a melhor maneira de prosseguir.

Fonte: Elaborado pela acadêmica, com base no autor HARRIGAN, 1985 (apud VIERA, 2008).

Segundo Kotler (1998) algumas empresas poderão chegar a conclusão de que é mais vantajoso a integração, seja para trás ou para frente, pois frequentemente reduz custos da cadeia e exerce maior

controle sobre o fluxo de negócios. Quando a estratégia é bem planejada e alinhada a sua cadeia isso levará a uma vantagem competitiva (VIERA, 2008).

3 MÉTODO DE ESTUDO

A metodologia tem como objetivo auxiliar com ferramentas imprescindíveis para a pesquisa acadêmica, de forma coordenada e organizada. Este artigo se desenvolverá através da pesquisa descritiva e exploratória, Medeiros (2000) conceitua descritiva como sendo uma pesquisa de estudo, análise, registro e interpretação dos fatos do mundo físico sem a interferência do pesquisador, já a exploratória busca investigar mais informações sobre o assunto. Sendo assim, será feito um estudo para verificar o que aconteceria com a empresa Beta caso seus clientes que hoje compram produtos químicos processados realizassem uma verticalização de cadeia em direção aos fornecedores e passassem a consumir somente preparações de matérias-primas.

Os procedimentos utilizados para este trabalho científico são o estudo de caso, referente a uma situação que já acontece na realidade empresarial, realizado na indústria química Beta da região metropolitana de Porto Alegre; a pesquisa bibliográfica, feita a partir de materiais já publicados, um referencial teórico utilizado pelos demais tipos de estudo, e pesquisa participante, pois a acadêmica trabalha na organização, relacionando o conhecimento e a prática (PRODANOV; FREITAS, 2009).

A abordagem utilizada neste projeto é a qualitativa. A pesquisa qualitativa também é conhecida como pesquisa descritiva pelo fato de que não há manipulação das variáveis (KÖCHE, 1997). De acordo com o problema de pesquisa estabelecido a melhor técnica de coletas de dados é a entrevista semiestruturada, a amostra utilizada para a análise deste estudo será não probabilística, selecionada por acessibilidade ou conveniência.

As entrevistas utilizadas encontram-se no apêndice A, foram elaboradas conforme o referencial teórico estudado, aplicadas nos dias 6 e 7 do mês de agosto de 2013, na referida indústria química, foram gravadas para que não ocorressem enganos devido ao esquecimento de determinados pontos e posteriormente, descritos em relação aos principais aspectos das respostas dos entrevistados e para reduzir a reflexividade usou-se o sigilo de nomes e da empresa. Os entrevistados foram selecionados por conveniência, de acordo com os cargos ocupados, o diretor da empresa e do segmento de *finishing*²⁴, o gerente técnico, o coordenador de serviço de atendimento ao cliente e produto e o coordenador de suprimentos, foram escolhidos por representar de alguma forma as decisões da empresa Beta, segundo Certo (2003) tomadores de decisão são indivíduos que realmente fazem a escolha entre alternativas.

²⁴ *Finishing*: Etapa de acabamento do couro

Após a pesquisa, segundo a metodologia citada, foi feita uma análise e interpretação dos dados coletados, são pontos de suma importância para uma pesquisa científica, pois devem atender aos objetivos da pesquisa. Medeiros (2000) coloca que a análise volta-se para a compreensão, comparação e reflexão, enquanto que a interpretação reproduz ideias do texto, realiza comentários e discussões.

4 RESULTADOS ALCANÇADOS

4.1 Caracterização da empresa

A empresa Beta opera globalmente desenvolvendo, produzindo e comercializando produtos químicos para a indústria do couro, para os estágios de tratamento do couro. Além disso, complementa a produção de seus clientes e parceiros com produtos para todo o processo de fabricação do couro, da ribeira até a finalização. Seus produtos são divididos por grupos, como automotivo, vestuário, calçados e estofamento, e por processos, curtimento, recurtimento, ribeira, corante e acabamento. A linha de produtos é composta por aproximadamente 1000 produtos divididos em aproximadamente 55 linhas. Produzidos em diferentes unidades produtivas, por isso, o grupo é caracterizado por complexos processos de produção e logística.

Presente em 14 países, com 19 filiais, em 3 continentes, possui presença ativa em 90 países, auxiliadas pela atividade de agentes e distribuidores. A matriz da empresa está situada na Alemanha, as plantas produtivas da Beta situam-se na Argentina, Brasil, China, França, Índia e Itália. A empresa realiza a divisão de suas atividades, no globo, basicamente conforme os blocos econômicos e características de mercado, as divisões utilizadas são NAFTA²⁵ e zona norte da América Latina, MERCOSUL²⁶ e América do Sul, Itália, Ásia, EMEA²⁷, Índia e China.

A empresa entende que responsabilidade ambiental é vital para uma indústria química, e busca desenvolver produtos ecologicamente corretos, assim como processos de produção e tratamento do couro. Levando em consideração estes fatores, suas plantas produtivas possuem certificação ISO 9001 e ISO 14001. Investe em pesquisa e desenvolvimento, ao oferecer diversos centros de desenvolvimento de tecnologia, treinamento e aplicação de seus produtos no couro, equipados com máquinas e tecnologias de última geração. Analisa informações sobre necessidades dos curtumes, sobre registros e certificações, devido a determinadas substâncias químicas. Desenvolve tratamentos que visam reduzir o desperdício de água e componentes desnecessários, no tratamento dos efluentes dos curtumes, através da modificação em etapas da aplicação.

²⁵ NAFTA: Canadá, México e Estados Unidos da América

²⁶ MERCOSUL: Argentina, Brasil, Paraguai e Uruguai

²⁷ EMEA: Europa, Oriente Médio e África

Possui vasta experiência, devido à fusão de algumas empresas que se reuniram ao fundar esta organização, em 1996, assim oferecendo uma gama completa de produtos para o tratamento do couro. Desde sua fundação a empresa obteve grande *know-how* com a aquisição de empresas na Itália, Estados Unidos da América, Índia, entre outros. Esta sinergia é base para a inovação e continuidade de suas atividades no mercado. Em 2003 a empresa foi comprada por uma companhia de fundo Alemão. O objeto deste estudo será a subsidiária no Brasil, fundada em 1944 e após 24 anos, foi comprada por uma empresa alemã, além desta venda, passou por mais duas. Em 2001 foi adquirida por um fundo europeu de investimentos e por fim, em 2003 foi vendida, o que ocasionou a mudança da razão social, que permanece até hoje. Possui uma planta produtiva situada na região metropolitana de Porto Alegre, Rio Grande do Sul, um laboratório de desenvolvimento e aplicação de tecnologia do couro e um centro de distribuição em São Paulo.

Foi pioneira na conquista simultânea das ISO 9001 e ISO 14001 no Brasil, atualmente certificada pela BSI²⁸, recebeu vários prêmios de reconhecimento nacional e estadual. Possui uma cultura organizacional voltada para a qualidade em seus produtos e serviços, com responsabilidade ambiental e social.

4.2 Descrição dos respondentes

Para realizar a entrevista semiestruturada na empresa Beta foram selecionados por conveniência quatro entrevistados, o diretor da empresa e de *finishing*, o gerente técnico e o coordenador de atendimento ao cliente e produto, selecionados devido a sua capacidade opinativa para responder as questões abordadas.

O diretor comercial e do segmento de *finishing* (abreviado como D) é o responsável legal pela subsidiária brasileira de Beta, reporta-se ao vice-presidente de vendas de sua região e ao conselho de administração. Desempenha decisões referentes à empresa e atua coordenando o segmento de vendas de acabamento para o couro. Anteriormente ocupou outros cargos, como de gerente técnico de acabamento, onde se evidenciou experiência comercial. Envolve-se com todas as áreas da organização onde analisa criticamente negociações referentes a vendas, dentre outras funções.

O gerente técnico (abreviado como GT) é responsável pela coordenação e controle do desenvolvimento técnico-comercial de produtos, assim como supervisiona a aplicação de produtos químicos no couro, em testes e também pesquisas e desenvolvimentos; reporta-se diretamente ao diretor. Anteriormente atuou em curtumes e ocupou vários cargos na organização, envolvendo-se com atividades de desenvolvimento técnico de vendas, adquirindo uma visão ampla do negócio.

²⁸ BSI: *The British Standards Institution*

O coordenador de produto e serviço de atendimento ao cliente (abreviado como CPS) envolve-se no controle logístico da linha de produtos analisando decisões e determinando cursos, contata as demais plantas para verificar aspectos de produções, distribuições, entre outros. Atua na área de atendimento a clientes supervisionando as atividades de vendas, exportações, importações direta a clientes e, por isso possui uma visão sistêmica.

O coordenador de suprimentos (abreviado como CS) administra o setor de compras de produtos, matérias-primas, produtos acabados, improdutivos e importações, analisa a logística de distribuição controlando custos e demandas da organização. Contata fornecedores e demais plantas produtivas para alinhar o fornecimento. Já atuou como cliente da empresa Beta e isso lhe permite uma visão global dos negócios do couro.

Os entrevistados foram selecionados por conveniência, pois representam de alguma maneira as decisões de negócios para a organização. É possível que com suas respostas a formulação da análise ocorra adequadamente. Relacionando suas respostas a acadêmica espera compreender melhor as atividades relacionadas ao seu processo de verticalização em direção aos fornecedores.

4.3 Resultados de campo

Os resultados de campo são apresentados relacionando as respostas com teorias estudadas, comentando pontos em comum e em oposição de opiniões dos entrevistados e teóricos. A análise é a confrontação final da prática com a teoria, onde se pode observar a atuação das empresas em comparação com a ciência do conhecimento.

A primeira pergunta visa analisar a situação da indústria química e do segmento de tratamento para o couro, ao falar do segmento em geral o D identifica que a química é fundamental para o desenvolvimento do mundo, o CPS comenta que esse é um setor está crescendo e possui investimentos consideráveis em pesquisa e desenvolvimento e o CS complementa lembrando-se de dados das entidades de classe que dizem que as importações aumentaram ao passo que as exportações reduziram o que evidencia a perda de competitividade do setor, exemplificando o cenário de dificuldade das empresas brasileiras. Com relação ao setor coureiro foi dito que é um setor maduro, porém várias dificuldades foram citadas, como a baixa lucratividade, a alta complexidade de problemas, um mercado que não apresenta taxas consideráveis de crescimento e baixa tecnologia. O GT explica que os investimentos em pesquisa foram deixados de lado, sendo necessário buscar nos outros segmentos inovações, ao mesmo tempo em que a inserção da China neste ramo intensificou a competição entre as empresas.

A segunda e a terceira pergunta buscavam entender como são as relações comerciais do *supply chain* de Beta com seus fornecedores e clientes, pois ao contextualizar estes aspectos podemos entender melhor a cadeia (CHRISTOPHER, 1998). Para o D e o CS a relação com os fornecedores é boa, transparente e duradoura, pois é consolidada no mercado. Segundo o GT e o CPS o poder de barganha

ao negociar com fornecedores é baixo, pois os volumes são pequenos, o que representa aceitar os custos repassados, o CS diverge desta ideia ao falar que muitas negociações são fechadas a nível global.

Em contrapartida, a relação com qualquer cliente, independente do volume, é significativa para a organização, pois de acordo com o CPS todos os clientes são atendidos da mesma forma, gerando uma estrutura cara e ao fazer o link com o fornecedor – que repassa custos sem dificuldades para Beta – a mesma tem muitos problemas para repassar o custo ao cliente e em função da alta concorrência os seus clientes também não podem aceitar o aumento de preços. Mesmo assim, os entrevistados dizem que a relação com os clientes é ótima, pois trata-se de uma empresa líder de mercado com capacidade de atendimento global, com produtos bons, consagrados e ao mesmo tempo garantidos, em adição as estratégias de vendas estão alinhadas a serviços, logística e imagem.

Ao considerar a cadeia produtiva o primeiro problema identificado pelos entrevistados é o consumo de carne como sendo um dado degenerativo, devido a apelos ecológicos. Após falam da aglomeração de mercado verificada nos frigoríficos, o que lhes garante alto poder de imposições, tanto de preços quanto de disponibilidade de matérias-primas. O couro é um subproduto da carne que os curtumes tentam agregar valor. Ao falar dos curtumes exemplificam que estes sofrem pressão de duas partes, do frigorífico e também dos clientes, pois não se valoriza suficientemente o produto, o GT complementa a ideia com o fato que ainda é exportado muito couro no estágio *wet blue*, que é trabalhado em outros países, que agregam valor a ele, então se conclui que o Brasil possui uma ineficiência no acabamento do couro produzido nos abates, exportando um produto de menor valor agregado. Outro problema é a desvalorização do couro pelo consumidor final, pois não percebem a diferenciação de um artigo de couro e um de sintético, ao contraponto que a maior parte da população não percebe este valor do produto existem as grandes marcas que utilizam em sua linha somente produtos de couros de altíssima qualidade e cobram caro por isso. Por fim, falou-se das dificuldades logísticas, pois a maioria das indústrias químicas localiza-se ao sul do país e os curtumes mais para o centro do país e nordeste, implicando em custos, para Campos (2007) o entendimento dos problemas da cadeia logística poderá direcionar a empresa para uma rede de negócios, integrando os envolvidos, como já acontece em alguns estágios.

O agrupamento do mercado cria fundamentações lógicas econômicas para se integrar verticalmente, dificultando a situação para concorrentes de médio e pequeno porte, o CS cita que de 20 anos para cá existiu um movimento de verticalização dos frigoríficos em direção aos curtumes. Os frigoríficos, então grandes grupos organizaram-se e passaram a integrar uma etapa a mais da cadeia produtiva, se o couro fosse melhor distribuído a participação de mercado de Beta poderia ser melhor. Ao traçar um paralelo com os problemas descritos na cadeia produtiva o D e o CS concordam que o papel da Beta é criar valor ao produto couro, através de trabalhos de moda e informações aos consumidores, pois este é um material nobre, mais sustentável e renovável do que o sintético que utiliza petróleo em sua base, que não é renovável, fazer com o que cliente final perceba o valor e não somente o custo ao adquirir uma mercadoria de couro (COUGHLAN, STERN, EL-ANSARY, 2002).

Tanto o GT quanto o CS afirmam que a monopolização do mercado trouxe um desequilíbrio para a maioria das empresas, as relações comerciais foram estreitadas e perdeu-se competitividade, ocasionando na diminuição da eficiência global da cadeia, a pressão de custos e as dificuldades para precificar o produto final esclarecem o fato descrito. O D diverge ao falar que a relação como eficiência é boa, ressalta que os desperdícios que ocorriam antigamente no mercado já não existem mais hoje.

Um fato importante sobre a realidade do mercado trazido pelo CS informa que o maior desperdício dos frigoríficos e curtumes está no tratamento da matéria-prima, que representa o maior custo no produto acabado. A pele que os frigoríficos vendem aos curtumes poderia ser mais bem preparada, como por exemplo, pré-descarnada, o que evitaria alguns processos posteriores. Os curtumes beneficiam a pele conforme explicado na revisão bibliográfica, existem vários curtumes envolvidos na transformação do couro até o artigo final, ao longo dos processos de beneficiamento a pele acaba sendo recortada e também pode possuir uma espessura inadequada, então mais produtos e processos são necessários, gerando resíduos que poderiam ter sido evitados. Para o CS este processo deve ser melhorado e seu impacto no custo global seria melhor do que uma verticalização em direção as indústrias de químicos.

Ao serem questionados sobre a existência do movimento de verticalização dos clientes em direção aos fornecedores de produtos químicos, como a empresa Beta, os entrevistados divergiram em partes, pois o GT e o CPS acreditam que este movimento existe, assim como já existiu no passado, porém o D e o CS acreditam que não existe esta tendência, mas ao falar sobre a situação para grandes grupos todos concordam que é possível em algumas etapas do processo produtivo que têm menor especificidade quanto ao artigo final. O D destaca que dentro de um processo de ribeira até é possível e que isso já acontece no sentido de que os curtumes utilizam *commodities* mundiais para a sua produção e buscam o fornecimento direto nas fontes, não através de indústrias intermediárias.

Mesmo que um grande grupo tentasse realizar este processo, os seus volumes ainda assim seriam baixos mediante o tamanho da indústria química mundial, com isso acaba sendo mais fácil buscar parcerias intermediadoras, muitos são os recursos necessários para possuir uma parte a mais da cadeia, depende de uma decisão estrutural muito grande (VIERA, 2008). Para os processos de recurtimento e acabamento o grau de dificuldade aumenta, pois, o número de produtos também aumenta e o tratamento do couro vai depender do artigo final que o cliente do curtume vai comprar, sendo mais vantajoso comprar o produto químico pronto.

O CPS pontua que a concentração de mercado implicou numa maior profissionalização da atividade curtumeira, o que era muito arcaico se tornou uma estratégia de negócio mais eficiente do que se via antes, então uma empresa maior passa a comprar os concorrentes menores e menos eficientes, se aproveitando da sua falta de eficiência. Cita também que em algumas etapas um cliente já está misturando suas matérias-primas na própria planta e também já firmou uma parceria com um concorrente para que esse trabalhe em processos de transformação para ele, entregando as matérias-primas ao fornecedor e recebendo o produto acabado, os autores Coughlan, Stern e El-Ansary (2002)

explicam que a integração quase-vertical ocorre quando há cooperação entre parceiros através da participação em custos ou até em contratos de fornecimento, como percebe-se que ocorre na concorrência de acordo com o relato.

O D e o GT utilizaram de exemplos ocorridos no passado para destacar as dificuldades que poderiam acontecer neste processo. Vários curtumes já tentaram trabalhar com a verticalização da produção de produtos químicos, mas sem sucesso, pois acabaram sem competitividade ao longo da sua cadeia produtiva, gerando uma lucratividade baixa em cada etapa e um prejuízo global. Como exemplo, citou-se uma empresa americana que só produzia couros para o mercado automotivo e que tentou fazer sua própria produção de químicos, porém mesmo assim a variedade de matérias-primas que foi necessária era tão grande que eles acabaram perdendo o controle e ao menor problema de produção enfrentaram imensa dificuldade para solucioná-lo, isto somado a outros fatores ocasionou na venda desta empresa. Outros exemplos também foram citados, destacando a importância da qualidade em todas as etapas produtivas de uma matéria-prima orgânica e analisando que a verticalização não deu certo para estes curtumes. O D conclui que é melhor ser bom em algumas coisas do que tentar produzir tudo.

As próximas perguntas visam analisar quais os motivos, quais as vantagens e desvantagens para o cliente, os pontos positivos e negativos para o fornecedor (a empresa Beta) e quais as ações que a firma poderia tomar; todos estes aspectos considerando a existência de integração vertical em sua cadeia produtiva, assim, apresenta-se o quadro resumo 2.

Quadro 2 – Síntese das Respostas dos Entrevistados sobre Verticalização e seus Impactos

Motivos	Para o cliente:		Para o fornecedor:		Ações
	Vantagens	Desvantagens	Pontos positivos	Pontos negativos	
Redução de custo; Grande demanda de produtos químicos; Grande volume de couros; Os produtos químicos são o segundo item mais importante na cadeia de produção; Lucratividade; Consolidar o processo e agregar mais uma empresa ao grupo; Se o cliente produzisse somente um artigo.	Redução de custo; Menor custo do produto químico; Compra em escala; Na hora da venda teria uma margem de lucro; Comprar algumas <i>commodities</i> .	Estrutura; Investimento; Altos custos de produção; Dificuldade de produzir químicos específicos; Foge de sua finalidade de produção; Controle com os químicos passa a ser maior que com o couro em si; Defasagem tecnológica de seus produtos químicos; Dificuldades em testes e aspectos técnicos; Demora para resolução de problemas; Grande gama de produtos.	Barreira à entrada dos concorrentes; Venda de mais produtos, com maior volume e mais itens do portfólio; Negociações duradouras; Confiança entre as partes envolvidas; Produtos diferenciados por qualidade e por serviços.	Perda de vendas; O cliente se tornar um grande concorrente; Reduzir as margens dos produtos; Alto risco; Divulgação das fórmulas dos produtos; Perder a identidade.	Integrar o departamento de vendas com o departamento de compras, assim como outros setores para fazer um plano, um estudo sobre este movimento; Analisar a logística; Unir-se ao cliente em forma de parceria ou aliança; Propor um coprocessamento; Vender o serviço; Reduzir a estrutura; Concentrar a venda em outros clientes menores.

Fonte: Elaborado pela acadêmica, com base nas entrevistas realizadas

Decisões estratégicas tendem a possuir um maior grau de complexidade, e a decisão de integrar parte da organização, seja em sentido ao mercado ou em direção ao fornecedor envolve uma análise criteriosa. O principal motivo incentivador informado nas entrevistas seria uma possível redução de custos, o autor Silva (1997) complementa que o conhecimento da cadeia produtiva é fundamental para tornar a integração realidade, de acordo com Coughlan, Stern e El-Ansary (2002) quando o cliente deseja abandonar um membro do canal, pois tornou-se sem valor para ele, provoca uma perda para o fornecedor, neste caso, as vendas. Passando para uma próxima análise os entrevistados comentam que o produto químico representa até 20% do custo do valor do couro acabado, então não é o item de maior custo para o curtume, logo não seria o primeiro item a ser atacado numa busca por reduções de custos. Atualmente verifica-se no mercado a formação de grandes grupos empresariais com atividades variadas, para estas empresas a integração vertical já seria um processo consolidado devido ao número de segmentos em que atuam. Para a grande maioria dos clientes de Beta este processo é impossível devido ao tamanho de suas firmas, organização e profissionalização.

Quando se analisa o mercado do couro é importante entender que sua cadeia envolve muito intermediários, pois muitas vezes o curtume irá produzir mais de um artigo, como vestuário, estofamento, automotivo, calçadista, entre outros, e mais de um curtume será envolvido no processo até a finalização do tratamento de couro, pois nem todos o trabalham do início ao fim. Estes indícios nos levam a refletir que os processos iniciais de curtimento são mais simples, os produtos químicos utilizados nas fases iniciais apresentam menor complexidade e alguns são *commodities* mundiais, como ácido fórmico, cloreto de amônia, cloreto de magnésio, óxido de magnésio, então essas *commodities* já são fornecidas aos clientes pelos fornecedores mundiais de matéria-prima em qualquer lugar do mundo, pois os negócios são globalizados.

Quando a produção do curtume evolui para processos mais complicados no acabamento específico para cada tipo de artigo a diversidade de produtos utilizada é grande e os processos de produção são mais complexos, então nesses casos seria suficientemente difícil a integração vertical se viabilizar. Mesmo no início do beneficiamento do couro as empresas enfrentariam dificuldades, pois estariam se distanciando de sua atividade fim para envolverem-se com outras atividades, poderiam acabar deixando de investir em pesquisa e desenvolvimento nas duas áreas e com isso, em pouco tempo, estariam fora de competição.

Quando questionado sobre as vantagens em o cliente verticalizar o CPS respondeu que a redução de custos na compra de matérias-primas resultaria na hora que o curtume fosse vender, em uma margem de lucro um pouco maior. O CS contrapõe que como o curtume não estaria trabalhando na sua especialidade, poderia ter problemas para ter acesso a inovações e novidades tecnológicas.

Ao falar sobre os impactos que poderiam acontecer com Beta os entrevistados, GT, CPS e D evidenciaram que a empresa perderia uma quantidade de vendas, principalmente de produtos mais *commoditizados*, em contrapartida o D diz que Beta já possui “produtos diferenciados por qualidade e por serviços”. Sobre outra ótica de análise o CS pensa na possibilidade de Beta ser um intermediário

produtivo no caso de uma verticalização da cadeia e assim, consegue elencar alguns pontos positivos, como volume, maior quantidade de itens vendidos, confiança nas negociações, barreiras aos concorrentes. Porém contrapõe que o risco envolvido é muito grande, pois talvez fosse necessário informar fórmulas de produtos químicos e as margens de lucro certamente seriam reduzidas.

Supondo o acontecimento deste fenômeno e acreditando que o mesmo já ocorre em alguns graus da cadeia produtiva, perguntou-se sobre as ações que a firma poderia tomar, o GT foi realista ao encarar que se as vendas fossem reduzidas, toda a estrutura de Beta precisaria acompanhar o fluxo, sendo resultado de um mercado monopolista. Já o CPS e o CS propõem que um estudo seja feito para identificar como agir, integrando os setores de compra e venda para detectar as matérias-primas dos produtos acabados com maior vantagem competitiva e a melhor forma de fornecimento, a estratégia da empresa deve estar disseminada e bem planejada, para que independente das alterações de mercado possa se precaver e agir corretamente (VIERA, 2008). D, CPS e CS supõem que seria possível realizar uma parceria com o cliente visando o ganho das duas partes ou até vender serviços e não apenas produtos. Nesta mesma linha Dornier, Ernst, Fender e Kouvelis (2000) refletem que ou a empresa reage a mudanças ou são deixadas de fora da concorrência. Contudo, verifica-se que a integração vertical em direção ao fornecedor pode ter diferentes impactos, tudo irá depender da forma que a firma irá lidar com isso.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo geral identificar os impactos que a indústria química do setor coureiro Beta sofreria caso seus clientes realizassem a verticalização em direção aos fornecedores. Para atingir este foco principal, foram traçados objetivos específicos no intuito de atingir às intenções previstas e responder ao problema de pesquisa: “O que aconteceria com a empresa Beta caso seus clientes que hoje compram produtos químicos processados realizassem uma verticalização de cadeia em direção aos fornecedores e assim, passassem a consumir somente preparações de matérias-primas?”. A pesquisa foi organizada para que os propósitos fossem atingidos e o problema respondido.

Apresentou-se dados da indústria química e também do segmento couro, visando contextualizar o negócio. O objetivo específico de “descrever e analisar a cadeia produtiva da indústria química para o couro” foi atendido no referencial teórico de cadeia produtiva, onde se comentou-se sobre as empresas envolvidas no processo e canais de marketing; e também na análise das entrevistas. Foi possível verificar que a aglomeração do mercado vem intensificando os impactos competitivos, assim influenciando todos os envolvidos na cadeia a buscar eficiência e redução de custos, então para as organizações manterem-se competitivas devem procurar estratégias adequadas as suas metas em cada mercado e de acordo com

as mudanças tecnológicas. Comparando este aspecto com relação à Beta nota-se que a empresa está bem posicionada para competir na cadeia, pois além de oferecer produtos de qualidade, tem uma gama de serviços que atendem as necessidades dos clientes.

O segundo objetivo específico foi atendido no referencial teórico de integração vertical, onde constatou-se aspectos positivos e negativos, motivos para a decisão, destacando que o processo pode ocorrer de diversas formas, como para frente ou para trás, na direção do fornecedor, como poderia acontecer com os clientes de Beta. Foi descrito o significado de integração vertical e na parte de análise foi confrontada a tendência de mudança no mercado, com os impactos para os clientes, para a Beta (enquanto fornecedora) e ações que poderiam ser implementadas. As ações podem ser tratadas como estratégias ou mesmo mudanças no posicionamento, pois ao serem questionados os entrevistados pensaram neste cenário, prevendo que a empresa poderia integrar melhor os departamentos de compras e vendas, visando analisar o movimento de verticalização para os produtos vendidos e o que poderia ser feito para manter-se competitiva e aliada ao cliente. Outra ideia é dar ênfase aos serviços prestados e procurar diferenciar-se através deles. Discorrendo ainda nesta dimensão os impactos negativos poderiam significar uma perda de mercado em volumes de venda, o que faria com que Beta fosse obrigada a reduzir sua estrutura.

O terceiro objetivo específico: “pesquisar aspectos que influenciam na verticalização em direção aos fornecedores” foi apresentado no referencial teórico de integração vertical e nas respostas dos entrevistados, onde tópicos como decisões estratégicas foram abordados, assim como o cenário do mercado do couro. Para analisá-los foi feito um comparativo com motivos, vantagens e desvantagens para o cliente, pontos positivos e negativos para o fornecedor e ações a serem realizadas; desta forma atendendo a esse objetivo, o principal fator de motivação para os clientes se movimentarem na cadeia e reduzirem participantes no processamento é a redução de custos.

Na parte do trabalho resultados alcançados o objeto de estudo foi caracterizado, assim como os entrevistados e o porquê foi decidido entrevistá-los. Então se analisou as respostas aos questionamentos feitos através da entrevista semiestruturada; os resultados acompanharam a sequência teórica lógica da pesquisa, onde as perguntas realizadas foram confrontadas com a revisão bibliográfica. Ao questionar os entrevistados percebe-se que o quarto objetivo específico foi atendido, pois contextualizaram Beta no mercado do couro, supondo este movimento e elencaram que a concentração de mercado tem aspectos negativos para os demais participantes da cadeia produtiva e somente para organizações aglomeradas é possível pensar na verticalização, devido a seu poder de barganha e capacidade de investimentos.

Organizando o trabalho desta forma pode-se dizer que o objetivo geral foi alcançado, pois com o referencial teórico e o estudo de caso foi possível identificar os impactos que a organização sofreria com a verticalização e já propor ações, através das sugestões descritas nas entrevistas, tais como um plano de ações, formação de parceria, venda de serviços, atendimento de outros clientes menores e integração dentro da própria empresa, desta forma evidenciam-se ações para remediar a integração ao

fornecer. Acredita-se que o problema de pesquisa foi respondido, pois após a análise observou-se que já são utilizadas estratégias de diferenciação por Beta, porém é necessário divulgar a todos qual é seu foco e sempre estudar as mudanças de mercado, para dizer aos clientes que propõem verticalizações qual é a sua estratégia de negócios.

Este artigo contribuirá para a empresa no momento que apresentar teorias sobre integrações, pois os entrevistados afirmam que o movimento pode estar ocorrendo, desta forma, quando são apresentadas novas alternativas para decisões, pode-se dizer que foi possível complementar sua visão. Para os acadêmicos de gestão empresarial este trabalho é de grande valia, pois apresenta um tema importante a ser pesquisado, demonstrando que ainda faltam estudos específicos sobre o setor, torna-se fundamental conhecer profundamente as estratégias empresariais para o posicionamento. Para a autora foi possível expandir seus conhecimentos e, principalmente, conhecer melhor a empresa Beta, na qual a pesquisadora exerce funções de comércio exterior, representando que um conhecimento profissional adquirido, certamente também é um conhecimento intelectual.

Observa-se que esta pesquisa foi limitada a somente uma indústria química, desta forma os resultados obtidos não podem ser generalizados, também é possível que o fato de a autora trabalhar na Beta tenha influenciado o estudo de alguma forma. Os entrevistados escolhidos também podem ser considerados uma limitação, pois ainda que muito importantes na estratégia de gestão da organização, não representam a totalidade dos tomadores de decisão da empresa, por esta ser uma multinacional hierarquizada, muitas escolhas são feitas pelo conselho de administração na matriz.

Para Beta, esta pesquisa possibilitou o conhecimento de novos conceitos. Considera-se que é possível utilizar este estudo para formular abordagens variadas aos movimentos de mercado, destaca-se a importância do consenso da estratégia, pois se verificou um problema de disseminar o que a empresa pensa com relação às novas demandas dos clientes. Ainda assim, é possível relacionar ações da organização, com a percepção dos entrevistados, pois nota-se muitas informações sobre a cadeia produtiva do couro.

Algumas situações ainda podem ser melhoradas, para isso sugerem-se novos estudos com base neste artigo, como pesquisar sobre ações para melhorar ainda mais o entendimento sobre os impactos da verticalização, e confronto com os gestores, para que o posicionamento seja mantido e sempre, melhorado. Ainda, sugere-se comparar os resultados obtidos com outras indústrias químicas, analisando-os a fim de formular nova visão. É possível aplicar um projeto com um plano de ação para promover a ideia de integração setorial na empresa e negociações de parceria com clientes. Sugere-se estudar sobre a formulação de alianças e *joint-ventures* com parceiros comerciais e clientes em mercados potenciais.

Fica evidenciada a importância de estratégias claras ao posicionar-se para os clientes e realizar negócios que busquem a relação ganha-ganha, pois é necessário refletir sobre as práticas da organização, para que as chances de erro diminuam. A globalização da economia faz com que novas oportunidades surjam ao encontro dos interesses empresariais e exigem decisões rápidas, a integração vertical pode ser

uma boa alternativa para os clientes, mas se o fornecedor constata que este processo é uma tendência ele precisa comunicar ao cliente como irá se posicionar, pensando em sua estratégia e lucratividade. Muitas vezes as mudanças de cenários do mercado são tão rápidas que somente simples deliberações são feitas, este artigo representa um momento de alisar como implementar melhorias antes que se perca a competitividade por não se adiantar aos impactos possíveis.

REFERÊNCIAS

- ABDI - Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial. **Relatório de Acompanhamento Setorial: Indústria de Couro**. Brasília, 2011. Disponível em: <http://www.abdi.com.br/Estudo/Couro_Relat%C3%B3rio%20de%20Acompanhamento%20Setorial_mar%C3%A7o2011_vers%C3%A3o%20eletr%C3%B4nica.pdf%20copy.pdf> Acesso em: 30 jul. 2013.
- ABIQUIM – Associação Brasileira da Indústria Química. **A indústria química brasileira**. São Paulo, 2013. Disponível em: <<http://www.abiquim.org.br/pdf/indQuimica/AIndustriaQuimica-SobreSetor.pdf>> Acesso em: 11 jul. 2013.
- ABQTIC – Associação Brasileira dos Químicos e Técnicos da Indústria do Couro. **Revista do Couro**, Rio Grande do Sul, Edição 226, jan./fev. 2013. <http://www.abqtic.com.br/upload/site_revista/32.pdf> Acesso em: 27 jul. 2013.
- _____. **Revista do Couro**, Rio Grande do Sul, Edição 228, maio/jun. 2013. <http://www.abqtic.com.br/upload/site_revista/34.pdf> Acesso em: 27 jul. 2013.
- ANDRADE, Carlos Antônio Soares. **Percepção ampliada da cadeia produtiva**: as contribuições da teoria dos custos de transação e da análise de redes sociais. *In*: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 22. 2013, Curitiba. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002_TR10_0714.pdf> Acesso em: 31 jul. 2013.
- BARROS, Patrícia Maria Araújo de. **Determinantes da integração vertical**: uma análise de empresas portuguesas. Portugal: Universidade do Minho, 2012. Disponível em: <<http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/22794/1/TESE.pdf>> Acesso em: 31 jul. 2013.
- BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J.; COOPER, M. Bixby. **Gestão logística de cadeias de suprimentos**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- CAMPOS, Luiz Fernando Rodrigues. BRASIL, Caroline V. de Macedo. **Logística**: teia de relações. Curitiba: Ibpe, 2007.
- CEFIC - The European Chemical Industry Council. **Facts and Figures 2012**: The European chemicals industry in a worldwide perspective. Bélgica, 2012. Disponível em: <<http://www.cefic.org/Documents/FactsAndFigures/2012/Chemicals-Industry-Profile/Facts-and-Figures-2012-Chapter-Chemicals-Industry-Profile.pdf>> Acesso em: 27 jul. 2013.
- _____. **The European chemical industry in worldwide perspective Facts and Figures 2012**. Bélgica, 2012. Disponível em: <<http://www.cefic.org/Documents/FactsAndFigures/2012/Facts-and-Figures-2012-The-Brochure.pdf>> Acesso em: 27 jul. 2013.

CERTO, Samuel C. **Administração moderna**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHRISTOPHER, Martin. **Logistics and supply chain management**: strategies for reducing cost and improving service. 2nd ed.. England: Financial Times - Prentice Hall, 1998.

COBRA, Marcos. **Marketing básico**: uma abordagem brasileira. 4. ed. São Paulo, SP: Atlas, 1997.

COUGHLAN, Anne T; ANDERSON, Erin; STERN, Louis W.; EL-ANSARY, Adeli I. **Canais de marketing e distribuição**. 6. ed Porto Alegre, RS: Bookman, 2002.

DORNIER, Philippe-Pierre; ERNST, Ricardo; FENDER, Michel; KOUVELIS, Panos. **Logística e operações globais**: texto e casos. São Paulo, SP: Atlas, 2000.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 16. ed. Petrópolis, RJ.: Vozes, 1997.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle . 5. ed. São Paulo, SP: Atlas, 1998.

MEDEIROS, João Bosco. **Redação Científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

NOSÉ, Amadeu Jr. **Marketing Internacional**: uma estratégia empresarial. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

OLIVEIRA, Nelson Brasil de. Química Nova. **Inovação e produção na química fina**. Rio de Janeiro. V. 28. Suplemento S79-S85. 2005

PRODANOV, Cleber C; FREITAS, Ernani C. de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. Novo Hamburgo: Feevale, 2009.

RIBEIRO, Joaquim Silva. **A integração virtual**. Portugal: Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal, 2002. Disponível em:
<<http://comum.rcaap.pt/handle/123456789/4230>> Acesso em: 31 jul. 2013.

SABA, Sérgio. **Comércio internacional e política externa brasileira**. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2002.

SILVA, Wilson Rezende da. **Terceirização versus integração vertical**: teoria e prática. São Paulo: EAESP/FGV/NPP - NÚCLEO DE PESQUISAS E PUBLICAÇÕES, 1997. Disponível em <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3083/P00174_1.pdf?sequence=1> Acesso em: 31 jul. 2013

SIMCHI-LEVI, David; KAMINSKY, Philip; SIMCHI-LEVI, Edith. **Cadeia de suprimentos**: projeto e gestão. Porto Alegre, RS: Bookman, 2003.

VIERA, Luciana Marques. **The applicability of transaction costs economics to vertical integration decision**: evidences from a Brazil Beef Processor. São Leopoldo: Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2008. Disponível em: <<http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/61471/2/Artigo1.pdf>> Acesso em: 31 jul. 2013.

WONGTSCHOWSKI, Pedro. **Indústria química**: riscos e oportunidades. 2. ed. São Paulo: Edgard Blücher, 2002.

APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA REALIZADA

1 – Como você avalia a situação da indústria química no Brasil? E no Mundo? E a situação da indústria química para o couro?

2 – Como é a relação da empresa com seus fornecedores?

3 – E como é a relação da empresa com seus clientes?

Por cadeia produtiva do couro, entenda todos os processos envolvidos em disponibilizar o produto final até o cliente.

4 – Sendo assim, percebes algum problema na cadeia produtiva do couro? Em quais canais? E qual o papel de Beta?

5 – Como percebes o custo e a eficiência desta cadeia logística?

Por verticalização em direção ao fornecedor, entenda o processo no qual o cliente passaria a participar ativamente de uma etapa produtiva da indústria química, como por exemplo, passaria a produzir os produtos ou a comprar somente as matérias-primas e então processá-las.

6 – Você acredita que existe um movimento de verticalização dos clientes em direção aos seus fornecedores?

7 – O que motivaria um cliente a realizar uma verticalização em direção aos seus fornecedores?

8 – Quais as vantagens e desvantagens para os clientes em realizarem a integração?

9 – Qual o impacto (positivo ou negativo) que a verticalização de um cliente poderia causar para a empresa Beta?

10 – Como a empresa poderia agir caso a verticalização acontecesse nesta cadeia produtiva?

RETENÇÃO DE PROFISSIONAIS: FATORES INFLUENCIADORES DA DECISÃO DE PERMANÊNCIA DE ENGENHEIROS EM EMPRESAS PÚBLICAS DE ENERGIA

Roberto Arnt Tarrago

RESUMO

Esta pesquisa analisa os fatores influenciadores da permanência de profissionais de engenharia em um grupo de empresas públicas, o Grupo CEEE, que atua nas áreas de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica. Inicialmente, foi realizada uma etapa de pesquisa qualitativa, para que fossem verificadas as variáveis de retenção de profissionais obtidas a partir da literatura que se enquadravam no contexto econômico e social das empresas do grupo. A partir dos resultados qualitativos, que listaram as variáveis relevantes segundo os entrevistados, foi elaborado um questionário quantitativo que foi submetido a todos os engenheiros do Grupo CEEE. Os resultados indicaram que três destes fatores de retenção impactaram em 23,8% da decisão de sair da Companhia por escolha do próprio trabalhador. Portanto, se houvesse o interesse por parte do grupo de empresas em tomar uma decisão gerencial para reter os seus profissionais, estas deveriam atuar nos seguintes fatores: garantir um bom aproveitamento das habilidades de seus profissionais, manter um corpo técnico qualificado e orientar as suas chefias para que mantenham um nível de cobrança equilibrado em relação a seus subordinados. A partir dos resultados são feitas considerações a respeito da teoria de gestão de pessoas sobre retenção de profissionais.

Palavras-chave: Retenção. Permanência. Engenheiros. Corpo técnico. Empresas de energia.

1 INTRODUÇÃO

A retenção de profissionais é um tema que gradativamente está aumentando o seu grau de importância dentro das organizações no Brasil. A partir da pesquisa Delphi, realizada com profissionais da área de Recursos Humanos, foi verificado que o desafio de reter colaboradores passou de um tema de “baixa relevância” na opinião dos entrevistados em 2003, para “alta

relevância”, na pesquisa confirmatória em 2010 (PROGEP-FIA, 2011). Tal preocupação pode ser justificada por alguns fatores, dentre eles: a redução no tempo médio de permanência do funcionário em uma empresa, que chegou a 3,9 anos em 2009, o menor índice da história do país; o aumento da taxa de rotatividade, que vem crescendo durante a última década, atingindo o percentual de 53,8% em 2010, e o aumento do número de desligamentos sem justa causa por iniciativa do empregado, apresentando 19,6% do total de demissões em 2009 (DIEESE, 2011). Frente a este cenário apresentado pelo mercado, o desafio de retenção dos colaboradores se justifica pelo fato de que, ao perder profissionais, a empresa está sujeita ao aumento de seus custos imediatos em contratação, realocação de pessoal, treinamentos, possível queda de rendimento e perda de conhecimento tácito crítico (HAESLI; BOXALL, 2005; YAMAMOTO, 2011).

Portanto, qual seria o impacto causado pela perda de um engenheiro em uma empresa estatal? Com a dificuldade imposta pela necessidade de realização de concurso público, com a escassez de mão-de-obra especializada vivida hoje no Brasil, e com o período necessário de treinamento e experiência para que o profissional adquira os conhecimentos mínimos para atuação nesta área, a saída de profissionais especializados de empresas públicas é um grande problema para a gestão dessas organizações.

Diversos fatores podem ser listados para justificar a permanência de um profissional em uma empresa, podendo influenciar na sua retenção na organização (BIRT et al., 2004). Dentre eles, a questão salarial pode ser elencada como uma das prioritárias. Porém, o fator salarial deve estar aliado a outras motivações para que o colaborador permaneça no quadro funcional de uma corporação. Segundo Robbins (2002), questões como o incentivo à capacitação, flexibilidade de horários, liberdade de criação, participação ativa nas decisões, por exemplo, são importantes para que o funcionário tenha satisfação no seu trabalho. Portanto, os benefícios financeiros não são a única forma de garantir a satisfação do colaborador (KRESSLER, 2003; NARS et al., 2013), devendo ser somados às recompensas não financeiras, de natureza psicológica, que possuem um alto poder motivador sobre o desempenho do trabalhador (KRESSLER, 2003).

As empresas têm, cada vez mais, enfrentado o desafio de reter os seus principais talentos. Essa retenção é fundamental, pois o fator humano é um elemento diferenciador das organizações atuais (VENSON et al., 2013). Com o aumento da mobilidade profissional dos colaboradores em todo o mercado, reduzindo o período de permanência em uma só empresa (SHINODA, 2012), as empresas se questionam sobre como podem atender as expectativas de seus colaboradores. Sabe-se que muitos fatores influenciam na permanência dos profissionais, mas quais são os mais relevantes que afetam na motivação de um colaborador permanecer na

empresa? A situação ideal seria um tratamento individualizado (LEONARDO, 2002), fortalecendo as potencialidades e reduzindo as insatisfações de cada pessoa. Porém, esta individualização torna-se difícil em empresas públicas, onde as questões salariais, funcionais e de processos são mais rígidas, pois visam uma equidade entre os colaboradores. Além disso, a possibilidade de diferenciação entre profissionais de mesmo cargo é mais restrita, por questões de legislação, reduzindo a possibilidade de implantação de incentivos individualizados.

Considerando a importância estratégica do setor elétrico para o Brasil, e dado que a literatura sobre retenção de profissionais em empresas públicas é limitada, este trabalho procura suprir essa lacuna, pesquisando quais são os principais fatores de retenção de engenheiros em um grupo de empresas concessionárias de energia estatais. Para isso, na próxima seção são revistas as principais linhas teóricas a respeito de retenção de profissionais. Em seguida é apresentado o método da pesquisa, realizada em duas etapas, uma exploratória e outra descritiva. A partir das análises uni e multivariadas dos dados, são apresentados os principais fatores de retenção de colaboradores de empresas estatais, bem como uma discussão de como os achados dessa pesquisa podem contribuir para a literatura de retenção de profissionais em empresas públicas. Por fim, são apresentadas sugestões para a gestão das empresas públicas, bem como limitações e sugestão para pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A partir da teoria de Gestão de Pessoas, que tem como desafio alcançar os objetivos organizacionais e também os objetivos individuais do colaborador através do gerenciamento e orientação do funcionário no exercício do trabalho por parte da empresa (FISCHER, 2002), pode-se avançar numa teoria mais específica, que trata da retenção de colaboradores, a qual busca o entendimento do que realmente interfere na decisão dos empregados de permanecer na organização, e para isso, investiga aspectos organizacionais, externos e do próprio colaborador (RHOADES; EISENBERGER, 2002). Dentro deste contexto, o referencial teórico desta pesquisa está ancorado sobre este estudo mais focado, baseado na Teoria de Retenção de Colaboradores.

2.1 Retenção de colaboradores

O tema de retenção de colaboradores é cada vez mais prioritário para as organizações. Segundo uma análise das práticas de gestão das 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil em 2011, os termos “reter” e “retenção” foram citados por 76,7% destas organizações (SHINODA, 2012). Dada a importância do tema para as corporações, torna-se relevante para as empresas o conhecimento de quais são os fatores que interferem realmente na retenção de um funcionário. Tal levantamento pode ser iniciado pela avaliação dos diversos estudos que existem no sentido de elencar e de classificar os elementos que influenciam na escolha de permanência na empresa por parte do colaborador.

Segundo Birt et al. (2004), podem ser identificadas 48 variáveis de retenção para empresas sul-africanas, divididas em quatro grandes grupos (vide Tabela 1):

Tabela 1: Variáveis de Retenção

Categorias	Variáveis de Retenção
Ambiente de trabalho e de desenvolvimento	Poder de decisão e responsabilidade
	Oportunidades de avanço na carreira
	Programas de <i>mentoring</i>
	Novas oportunidades/desafios
	Avaliação de desempenho e <i>feedback</i>
	Autonomia/independência
	Reconhecimento
	Papéis claramente definidos
	Qualidade e integridade dos gestores
	Identificação pessoal com a empresa
	Colegas de trabalho excelentes
	Mobilidade interna

	Trabalho em equipe
	<i>Feedback</i>
	Trabalho de ponta
	Trabalho desafiador e significativo
	Oportunidades de aprendizagem/desenvolvimento
	Experiências agradáveis no dia a dia do trabalho
	Relação de trabalho amigável e produtiva
	Disponibilidade de atividades de <i>teambuilding</i>
	Status
Compensação e benefícios	Equidade externa
	Equidade interna
	Pagamento variável
	Bônus por desempenho
	Opção de ações
	Benefícios de assistência médica
	Garantia de salário-base
	Benefícios de aposentadoria
Ambiente organizacional	Comunicação aberta/transparência
	Um ambiente organizacional que facilite a mudança
	Tecnologia de ponta
	Aplicação da equidade/ações afirmativas
	Comprometimento e apoio organizacional
	Diversidade
	Informação formal/compartilhamento do conhecimento
	Justiça

	Oportunidades de trabalhar em rede
	Segurança no trabalho
	Reputação da equipe sênior
	Reputação da organização
	Tamanho e estabilidade da organização
Equilíbrio entre vida pessoal e trabalho	Viagem de negócio/exposição em geral
	Horário flexível
	Localização geográfica do trabalho
	Opção de trabalhar em casa
	Férias extras/ férias anuais a mais
	Creches

Fonte: Birt et al. (2004).

Em outro estudo com 7 mil executivos realizado pela revista *Forbes* em 2007 (apud Casella, 2008), foram identificados os seguintes fatores principais de retenção de talentos (vide Tabela 2):

Tabela 2: Fatores de Retenção de Talentos

Classificação por ordem de importância	Retenção de Talentos
1	Autonomia e liberdade para executar o trabalho
2	A importância e o desafio das missões delegadas
3	A ética da empresa
4	A qualidade dos gerentes e dirigentes
5	Perspectiva de evolução de carreira
6	O ambiente de trabalho
7	Salário

Fonte: Baseado em pesquisa da Revista *Forbes* (2007, apud Casella, 2008).

Segundo Robbins (1999), os principais fatores relacionados à satisfação no trabalho são: um trabalho mentalmente desafiador, as recompensas justas, as condições adequadas ao trabalho, o apoio dos colegas, o ajuste da personalidade com o cargo e a disposição genética do indivíduo. Já segundo Bonilla (2013), no estudo elaborado por Griffeth et al. (2000), são citados a satisfação no trabalho, a existência de um grupo de trabalho coeso, estresse na atividade funcional, oportunidades de promoção, escopo da atividade profissional, entre outras variáveis, que pesam na decisão de permanência ou não de um funcionário em uma empresa.

A partir de pesquisas anteriores, é possível identificar variáveis que supostamente influenciam na decisão de permanência de profissionais nas empresas em que trabalham e o que os mesmos buscam nas suas organizações. Porém, estas publicações estão atreladas ao contexto cultural e social onde foram realizadas as pesquisas, dependendo das características locais. Para uma aplicação destas variáveis num contexto local de uma empresa pública brasileira foi desenvolvida uma pesquisa empírica, cujo método é detalhado a seguir.

3 MÉTODO

A pesquisa para identificação dos fatores de retenção foi elaborada em duas etapas: a primeira qualitativa, baseada em entrevistas, e a segunda, quantitativa, baseada numa *survey* aplicada por meio de um instrumento de coleta de dados estruturado.

O Grupo CEEE foi o conglomerado de empresas públicas escolhidas para aplicação da pesquisa. Este grupo de empresas é responsável por 34% da distribuição, 18% da geração hidrelétrica e pela maioria das instalações de transmissão de energia elétrica no estado do Rio Grande do Sul. Com mais de 4,4 mil funcionários, as empresas possuem em seu quadro funcional um número de 320 engenheiros. Em função de ser um dos maiores grupos de empresas atuantes no mercado de energia elétrica do estado, de possuir um número considerável de profissionais de engenharia e pela importância que possuem as suas instalações para a economia regional, optou-se por realizar o estudo com os profissionais desta corporação.

3.1 Etapa qualitativa

A primeira etapa da pesquisa utilizou a metodologia qualitativa, de cunho exploratório (MALHOTRA, 2005). Foram selecionados engenheiros a partir de características diversas de

área de atuação, idade e formação dentro da engenharia. A amostra heterogênea foi necessária para selecionar os fatores que são, de fato, relevantes para a permanência na empresa de profissionais de diferentes perfis.

Doze engenheiros foram entrevistados presencialmente a partir de um roteiro elaborado para a entrevista qualitativa, com base na literatura sobre retenção de colaboradores. Foram elencadas perguntas mais abrangentes, que tentaram verificar se o entrevistado indicaria elementos relacionados à retenção de profissionais identificados na revisão de literatura ou novos fatores em relação ao que havia sido listado pelos diferentes estudos pesquisados.

Foi realizado um confronto entre a base teórica e as informações obtidas através das entrevistas, para que fossem validados, de acordo com o contexto do Grupo CEEE, os elementos que poderiam interferir na permanência de seus profissionais, em função de haver diferenças sociais e culturais entre os locais onde foram elaborados os estudos utilizados como referência bibliográfica e esta pesquisa. Após 12 entrevistas foi atingida a saturação das respostas, indicando que não havia mais necessidade de novas entrevistas.

As entrevistas foram transcritas e, a partir desta etapa, foi possível a organização e a classificação dos elementos que foram citados como relevantes na decisão de permanência dos entrevistados no Grupo CEEE. Estes dados foram comparados com fatores de retenção obtidos em estudos realizados a respeito deste tema, sendo enquadrados por similaridade com os elementos que interferem na decisão de permanência obtidos a partir da bibliografia utilizada como referência.

Os resultados obtidos coincidiram parcialmente com a relação identificada por Birt et al. (2004). Essas variáveis foram levadas em consideração para elaboração da etapa quantitativa da pesquisa. Outras variáveis tiveram que ser incluídas, considerando-se as características específicas da CEEE, como por exemplo, a influência política nas decisões gerenciais tomadas pelas empresas do Grupo CEEE, citada por diversos entrevistados. Ao final da etapa qualitativa, foram elencados 35 fatores de retenção que compuseram a etapa quantitativa da pesquisa.

3.2 Etapa quantitativa

Após o levantamento dos fatores de retenção aplicáveis ao Grupo CEEE, a partir da base teórica e das entrevistas em profundidade, foi elaborado um instrumento de coleta de dados estruturado composto por 35 questões. Este questionário foi pré-testado com 10 entrevistados e adaptado em termos de estrutura, formato e linguagem. A versão final foi formatada em três blocos: o primeiro, com 35 questões, abordando fatores que seriam relevantes para a

permanência do profissional em qualquer empresa. O segundo, com 32 questões, tendo como objetivo que o entrevistado avaliasse os fatores do primeiro bloco dentro do contexto do Grupo CEEE, ou seja, como as empresas estariam se comportando quanto aos fatores de retenção. No último bloco perguntou-se sobre a probabilidade, em percentual, de que o entrevistado deixasse a empresa por iniciativa própria nos próximos 5 anos.

O questionário foi aplicado por meio do site “Survey Monkey”. Para cada entrevistado, foi enviado um *e-mail* com um *link* individual para acesso ao questionário *online*. As questões do primeiro e do segundo bloco foram do tipo Likert, de 1 a 5 (“Discordo Totalmente”, “Discordo”, “Nem Concordo Nem Discordo”, “Concordo” e “Concordo Totalmente”).

O questionário final foi submetido a todos os 320 engenheiros do Grupo CEEE. Houve a tentativa de realização de um censo, o que não foi possível, pois não houve o retorno de todos os colaboradores convidados. Apesar disso, a taxa de participação da pesquisa foi alta: 44,1% de todos os engenheiros convidados, totalizando 141 respostas ao questionário.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados foram divididos em duas etapas: na primeira, foi realizada uma análise descritiva da amostra, avaliando as respostas obtidas em relação a suas médias e percentuais. Já na segunda parte, foram abordados os testes estatísticos realizados a partir dos resultados, sendo feita uma análise inferencial, incluindo verificações de correlação e regressão linear.

4.1 Análise Descritiva

- **Fatores Relevantes para a Permanência em Qualquer Empresa**

Inicialmente foram analisadas variáveis que seriam relevantes para a permanência do profissional em qualquer empresa. Este conjunto de questões foi baseado na pergunta central: “Para que seguisse trabalhando em qualquer empresa como engenheiro, seria um fator essencial para a minha permanência?”. Dessa forma, os 35 fatores de retenção foram listados e referidos a este questionamento inicial. Os resultados obtidos permitiram organizar as dez variáveis de retenção que apresentaram as médias mais altas com relação à resposta dos entrevistados a respeito da permanência em qualquer empresa, estando as mesmas ordenadas na Tabela 3 abaixo:

Tabela 3: Variáveis de retenção com maior grau de importância a partir de suas médias

	Fator	Média	Moda	Desvio Padrão
1	Uma boa qualidade de vida obtida a partir do trabalho	4,69	5	0,495
2	Uma remuneração satisfatória	4,60	5	0,560
3	A prevalência de decisões técnicas sobre as decisões de cunho político	4,54	5	0,824
4	A possibilidade de evolução salarial a partir de um plano de carreira	4,46	5	0,724
5	A satisfação pessoal proporcionada a partir do meu trabalho	4,45	5	0,681
6	A possibilidade de evolução profissional baseada no mérito	4,40	4	0,707
7	O reconhecimento profissional	4,37	4	0,693
8	Condições de trabalho satisfatórias	4,36	4	0,601
9	O aproveitamento das minhas principais habilidades como profissional	4,31	4	0,658
10	Uma boa relação com os colegas	4,30	4	0,620

Fonte: Elaborado pelos autores.

A partir da classificação acima, verifica-se que ocorre uma preponderância de fatores relacionados ao ambiente de trabalho e à remuneração e benefícios, dois dos grandes grupos coincidentes com a classificação atribuída a partir do artigo de Birt et al. (2004).

A variável que apresentou a maior média de avaliação pelos engenheiros participantes da pesquisa, indicando que seria o fator mais importante para a permanência em qualquer empresa, sendo avaliado a partir de seu percentual de respostas, foi o item que fazia referência a uma boa qualidade de vida obtida a partir do trabalho. De acordo com esta análise, ela se mostra, inclusive, com média superior à importância de haver uma remuneração satisfatória, fator que foi ordenado com a segunda maior média de classificação.

Apenas um dos fatores elencados entre as dez maiores médias está relacionado ao ambiente organizacional, ou seja, mais diretamente envolvido com os processos e desempenho da organização, que se trata da prevalência de decisões técnicas sobre as decisões políticas. Este item foi classificado como a terceira maior média na associação com a retenção de profissionais, de acordo com os entrevistados. Tal fator, não citado nas referências bibliográficas utilizadas, foi considerado relevante nas entrevistas qualitativas realizadas que serviram de base para elaboração do questionário quantitativo, sendo incluído na versão final da pesquisa quantitativa pelo fato de ser marcante a influência política nas empresas públicas estatais. Dessa forma, os engenheiros demonstram que consideram extremamente importante a preponderância das

decisões técnicas em uma corporação, indicando a sua opinião de que as mesmas não devem ser relegadas em função das decisões políticas.

- **Fatores de Retenção no Contexto do Grupo CEEE**

Já o segundo bloco de questões foi baseado em um questionamento aos entrevistados sobre a avaliação dos fatores presentes no primeiro bloco, mas, nesse momento, sendo analisados dentro do contexto do Grupo CEEE, indicando se as empresas estão proporcionando um retorno satisfatório aos seus colaboradores nos quesitos listados. A pergunta central foi: “Quanto ao meu trabalho na CEEE e quanto às percepções que tenho da Companhia, posso afirmar que:”. Assim como na etapa anterior, os fatores foram listados logo abaixo do questionamento, referindo-se a esta questão central.

Nesta segunda etapa da pesquisa, foram incluídos 32 fatores relacionados à retenção de profissionais. Em relação ao primeiro bloco, foram retiradas três variáveis. A questão sobre a estabilidade funcional foi excluída, pois existe uma relativa estabilidade funcional no Grupo CEEE, pelo fato de ser um emprego público. O segundo fator removido foi o que fazia referência a uma boa situação financeira da empresa. Esta variável foi excluída porque o Grupo CEEE não se encontra em um momento financeiro favorável após a renovação das concessões do mercado de energia elétrica e a consequente redução na remuneração das concessionárias, não sendo tendo sido considerado útil um questionamento a este respeito. A última variável excluída da segunda etapa, referente à existência de uma remuneração variável, foi removida por ainda não existir este tipo de benefício salarial nas empresas do grupo.

A partir da avaliação dos entrevistados, foram ordenadas as dez variáveis que apresentaram as melhores médias atribuídas pelos engenheiros participantes do estudo, em termos de importância, conforme a Tabela 4:

Tabela 4: Avaliação das variáveis de retenção no contexto do Grupo CEEE

	Fator	Média	Moda	Desvio Padrão
1	Possuo uma boa qualidade de vida trabalhando na CEEE	4,18	4	0,551
2	Tenho uma boa relação com os colegas	4,18	4	0,613
3	A contribuição financeira que a CEEE realiza em conjunto comigo no meu plano de previdência é satisfatória.	4,16	4	0,745
4	A localização geográfica do meu trabalho me satisfaz	4,09	4	0,944
5	Tenho uma boa relação com o meu chefe	4,09	4	0,767
6	Tenho satisfação pessoal com o meu trabalho	3,91	4	0,819

7	Considero que o nome da empresa é reconhecido no mercado	3,90	4	0,876
8	Tenho identificação pessoal com a empresa	3,79	4	0,906
9	Recebo um nível de cobrança equilibrado de meu chefe	3,78	4	0,903
10	Executo trabalhos em grupo	3,76	4	0,767

Fonte: Elaborado pelos autores.

A partir da avaliação das médias obtidas e do seu respectivo ordenamento, pode-se verificar que, dos dez itens de melhor avaliação por parte dos empregados, três deles fazem parte dos elencados como prioritários para a permanência em qualquer empresa: a qualidade de vida obtida trabalhando na empresa, a boa relação com os colegas e a existência de satisfação pessoal a partir do trabalho. Interessante observar que a qualidade de vida no trabalho foi uma das maiores avaliações, considerando o trabalho no Grupo CEEE. Isto é uma demonstração de que as empresas estão atendendo de maneira satisfatória a componente considerada como mais importante para a permanência de seus colaboradores. Portanto, a Companhia apresenta uma avaliação positiva em relação a estes fatores indicados como prioritários pelos entrevistados.

A contribuição financeira prestada pelo Grupo CEEE em conjunto com o funcionário apresenta também uma boa avaliação, classificada com a terceira melhor média, apesar de não ter sido elencada entre as dez mais importantes pelos engenheiros dentro do primeiro bloco. Os funcionários entrevistados demonstram satisfação quanto à participação financeira efetuada pela empresa no plano de previdência. Também é importante ressaltar a identificação pessoal que os funcionários em relação à empresa da qual fazem parte, apresentando a sétima melhor média de avaliação.

Porém, os demais sete fatores indicados como mais relevantes para a permanência em qualquer empresa, de acordo com seus percentuais, apresentaram avaliações baixas quando relacionados ao cenário do Grupo CEEE. Das dez variáveis com as melhores médias, três delas figuraram entre as oito piores avaliações, apresentando pontuação abaixo da média, tendo sido predominantemente indicadas pelos entrevistados como negativas, sendo elas: a preponderância de decisões técnicas sobre as de cunho político, a possibilidade de evolução salarial a partir do Plano de Cargos e Salários e a possibilidade de crescimento a partir do mérito. O reconhecimento profissional (19ª posição), as condições de trabalho satisfatórias (13ª posição) e o aproveitamento das habilidades como profissional (22ª posição), que também figuraram entre as dez condições prioritárias para a permanência em qualquer empresa, e, apesar de não terem obtido as médias mais elevadas na segunda etapa, tiveram uma

preponderância de respostas satisfatórias, apresentando valores próximos da nota três, ou seja, situadas ao redor do centro da escala.

É importante também elencar as oito variáveis do segundo bloco de questões que apresentaram as piores avaliações em termos de média e que receberam notas preponderantemente negativas dentro do cenário do Grupo CEEE, sendo listadas na tabela 5:

Tabela 5: Fatores com avaliação negativa no contexto do Grupo CEEE

Fatores com avaliação negativa	Média	Moda	Desvio Padrão
Os processos internos são executados com agilidade.	1,79	2	0,77
Os resultados em termos de gestão da empresa são bons.	1,87	2	0,83
Existe uma união (sinergia) entre as diversas áreas da empresa	2,01	2	0,80
Existe a prevalência de decisões técnicas sobre as decisões de cunho político.	2,12	2	1,01
Tenho a possibilidade de crescimento profissional através do meu mérito.	2,45	2	1,07
A CEEE possui uma boa comunicação interna.	2,48	2	0,91
As possibilidades de evolução salarial através do Plano de Cargos e Salários da CEEE são boas.	2,54	2	1,26
Confio na solidez da CEEE.	2,74	2	1,00

Fonte: Elaborado pelos autores.

De acordo com as avaliações da Tabela 5, os engenheiros não se mostraram satisfeitos com a velocidade com a qual os processos internos são executados, com os resultados da empresa e com a sinergia entre as diversas áreas. Também foram destacados negativamente a possibilidade de crescimento profissional através do mérito e a possibilidade de evolução salarial através do Plano de Cargos e Salários do Grupo CEEE.

Portanto, em linhas gerais, pode-se afirmar que o grupo de questões que englobou a remuneração e os benefícios apresentou grande desequilíbrio nas avaliações. A contribuição financeira da empresa com o funcionário no plano de previdência é o fator relacionado neste grupo que recebeu uma avaliação mais positiva pelos entrevistados, indicando satisfação com este quesito por parte dos engenheiros que possuem o plano de previdência complementar. Cabe ressaltar que 7,8% dos profissionais que participaram da pesquisa não fazem parte deste plano de previdência e não indicaram opinião sobre o assunto. A questão referente à remuneração, onde o entrevistado indicava a sua satisfação com o salário atual, demonstrou que 61,6% dos engenheiros estão satisfeitos de uma maneira geral com o salário pago atualmente pelas empresas do Grupo CEEE. Já 17,6% indicam insatisfação neste item e 21,8% não estão nem satisfeitos nem insatisfeitos. Esta análise demonstra que não existe uma insatisfação atual com a questão salarial, porém os engenheiros entrevistados indicam uma preocupação quanto à

evolução que esta remuneração terá. O Grupo CEEE possui um Plano de Cargos e Salários que usa como referência a promoção na carreira dos profissionais, classificando os funcionários nas categorias de júnior, pleno e sênior. A partir destas classificações, é estabelecida a faixa salarial dos colaboradores. E neste quesito, a avaliação dos engenheiros foi negativa, estando entre as piores listadas. Portanto, esta ferramenta, que é voltada para a evolução salarial, não indica estar cumprindo a sua função conforme a opinião dos entrevistados.

Outra insatisfação declarada nesta pesquisa foi quanto à possibilidade de crescimento na carreira a partir do mérito. Este item recebeu a quarta pior avaliação dentre os 32 fatores, indicando uma incredulidade por parte dos engenheiros de que o crescimento profissional na empresa seja baseado na questão do mérito. Isto pode ser relacionado à influência política que sofrem os órgãos governamentais, o que foi verificado quando se debateu a prevalência das decisões políticas sobre as decisões técnicas no Grupo CEEE, conforme discutido anteriormente. As alianças partidárias podem acabar servindo de referência para a indicação de cargos de chefia, o que pode ser um dos motivos que causou esta avaliação negativa pelos colaboradores.

As questões que avaliaram o desempenho das empresas do grupo receberam médias baixas na avaliação. Uma delas abordava os resultados da Companhia em termos de gestão, a qual recebeu a segunda pior avaliação, ficando atrás apenas da agilidade com a qual os processos são executados, que teve a pior média. A comunicação interna foi apontada como deficiente, tendo uma avaliação preponderantemente negativa, com a terceira pior média, o que reflete uma insatisfação com a forma que ocorre o fluxo de informações. Os entrevistados indicaram também uma incerteza quanto ao fato da empresa apresentar uma solidez, o que não é surpreendente frente ao cenário do setor elétrico nacional, após a renovação das concessões realizada pelo governo através da lei nº 12.783, que reduziu drasticamente a remuneração das concessionárias.

A falta de sinergia entre as áreas da empresa foi muito ressaltada nas entrevistas em profundidade realizadas na etapa inicial da pesquisa e também refletida na etapa quantitativa. Diversos entrevistados declararam que a CEEE não possui união entre seus Departamentos e Divisões, o que acaba trazendo transtornos quando existe necessidade de interação entre as áreas. Informaram que uma interação positiva com outros Departamentos depende mais da iniciativa dos profissionais envolvidos do que de um comportamento organizacional estabelecido.

- **Probabilidade de Desligamento da Empresa**

Na terceira etapa da pesquisa, o entrevistado recebeu o seguinte questionamento: “Qual a probabilidade do Sr.(a) deixar a empresa por escolha própria nos próximos 5 anos? Escreva um valor entre 0 e 100 (%)”.

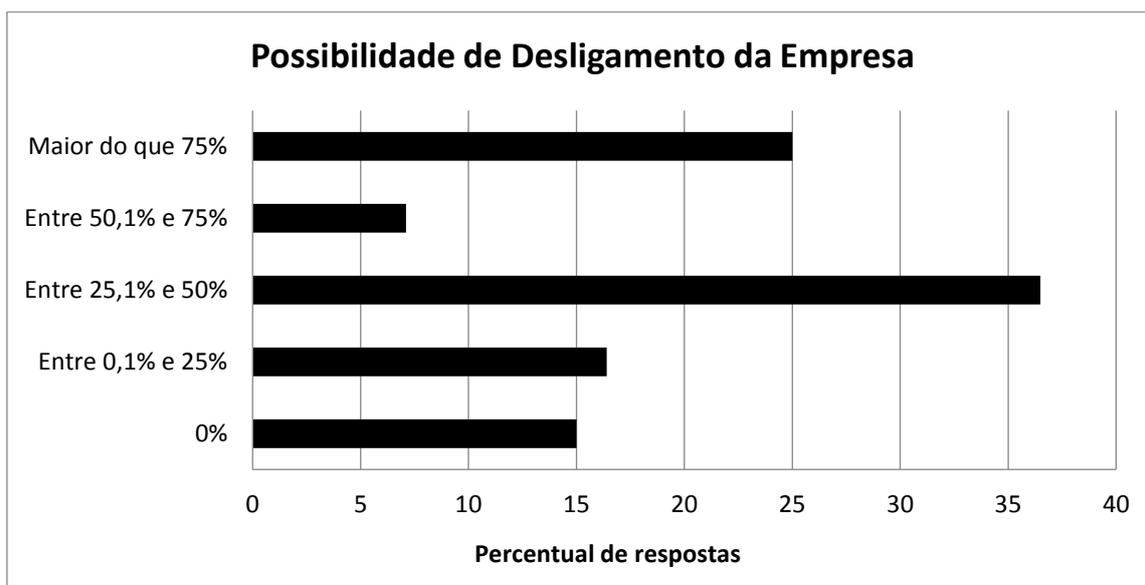
Na Tabela 6 e no Gráfico 1, foram apresentados os resultados obtidos:

Tabela 6: Análise Descritiva da Possibilidade de Desligamento da Empresa nos Próximos 5 anos

Questão	Média	Moda	Desvio Padrão
Possibilidade de desligamento da empresa por escolha própria nos próximos 5 anos (%)	45,79	50	32,99

Fonte: Elaborado pelos autores.

Gráfico 1: Possibilidade de Desligamento da Empresa nos Próximos 5 anos



Fonte: Elaborado pelos autores.

Foi possível observar um equilíbrio entre os funcionários que declararam maior possibilidade de deixar a empresa e os que indicaram uma baixa probabilidade de tomar essa atitude. Dos entrevistados, 15% não cogitam sair da empresa por iniciativa própria nos próximos 5 anos, 52,9% declaram ter até 50% de possibilidades de tomar esta medida e 32,1% dos engenheiros entrevistados declaram ter mais de 50% de probabilidade de buscar outras oportunidades. Portanto, é possível considerar que existe uma tendência maior de ocorrer a permanência dos engenheiros na empresa, já que a situação crítica, onde ocorreria uma

preferência em sair da empresa, ou seja, mais do que 50% de probabilidade, foi indicada por 32,1% dos profissionais, menos de um terço dos respondentes.

4.2 Análise Inferencial

Após as análises de cunho mais descritivo, partiu-se para as verificações estatísticas das respostas obtidas, realizando uma análise estatística inferencial. Esta etapa foi dividida em duas partes. A primeira, verificando a correlação entre as variáveis, e a segunda, aplicando o método de regressão linear para tentar identificar as variáveis que mais explicam a decisão de permanecer na empresa. Estes testes foram aplicados entre as variáveis no contexto do Grupo CEEE e a resposta final, sobre a permanência na empresa, já que o primeiro bloco de questões trata de uma situação genérica que não poderia ser confrontada diretamente com a possibilidade de saída do profissional.

○ Testes de Correlação entre as Variáveis

Foram realizados testes de correlação para verificar ocorrência de variação conjunta entre as variáveis do segundo bloco, referente ao cenário do Grupo CEEE, e a questão final, onde é verificada a probabilidade de saída da empresa nos próximos 5 anos. É possível considerar os fatores de retenção como variáveis independentes e a probabilidade de permanência na empresa como uma variável dependente, já que é esperado que esta questão receba influência dos fatores de retenção no seu resultado.

Dos 32 fatores de retenção avaliados em relação às empresas do grupo, 28 deles mostraram significância quanto à correlação com a variável que indicava a probabilidade de saída da organização, por meio do coeficiente de Pearson, tendo sido o teste aplicado de maneira unicaudal. Na maioria dos casos, as variáveis indicaram grau moderado de correlação, apresentando valores de coeficientes entre -0,25 e -0,30.

Conforme era esperado, os coeficientes das variáveis independentes, que são compostas pelos fatores de retenção, mostraram valores negativos, indicando que, quanto mais satisfatoriamente forem atendidos os quesitos, menor será o interesse do funcionário em deixar a empresa, mostrando uma relação inversamente proporcional entre as variáveis independentes e a variável dependente.

Apenas quatro fatores não demonstraram correlação com a variável de saída: a possibilidade de mobilidade interna ($\rho = -0,09$) as boas condições de treinamento ($\rho = -0,13$), a possibilidade de evolução salarial a partir do Plano de Cargos e Salários ($\rho = -0,09$) e a satisfação com a localização geográfica do trabalho ($\rho = -0,11$).

O fato de não ter sido verificada a correlação entre a possibilidade de evolução salarial por meio do Plano de Cargos e Salários e a possibilidade de deixar a empresa pode causar estranhamento em um primeiro momento, mas uma das explicações possíveis para tal resultado é o fato de que a avaliação deste fator dentro do contexto do Grupo CEEE foi predominantemente negativa. Portanto, talvez por ter sido considerada pelos entrevistados como uma variável consolidada como insatisfatória, acabaria não impactando na variável dependente.

Quanto à localização geográfica, pode-se considerar o fato de que os concursos do Grupo CEEE são realizados visando o preenchimento de vagas em determinados locais do estado do Rio Grande do Sul, os quais o candidato escolhe no momento de sua inscrição. Talvez por este fato, por terem escolhido o local que lhes conviesse, os engenheiros demonstraram satisfação quanto a este quesito nas suas avaliações. Logo, é possível supor que a falta de correlação esteja relacionada à satisfação existente quanto ao local de trabalho.

A mobilidade interna, que foi o terceiro fator a não apresentar correlação com a variável dependente, não foi avaliada com uma média elevada no segundo bloco de questões, indicando que não é considerada simples a troca de setor pelos entrevistados. Por haver esta certa dificuldade, é possível considerar que os engenheiros considerem como um elemento difícil de ser modificado, talvez pelos trâmites burocráticos envolvidos, não impactando na questão final da pesquisa.

A variável referente às condições de treinamento também não apresentou correlação com a possibilidade de saída da empresa. Para justificar tal inexistência de correlação, podem ser utilizadas declarações dadas pelos entrevistados durante a etapa qualitativa da pesquisa, onde alguns engenheiros demonstraram certa insatisfação em relação ao formato com o qual os treinamentos eram desenvolvidos, sem foco na área de atuação, sendo vistos por diversos colegas do Grupo CEEE apenas como uma ferramenta para obtenção de pontos necessários para a mudança de categoria profissional dentro da classificação contida no plano de carreira da Companhia. Dessa forma, é possível supor que esta incredulidade possa gerar uma insatisfação no entrevistado quanto ao modelo adotado, assumindo o mesmo como consolidado e com uma probabilidade baixa de mudança.

○ **Impacto dos fatores de retenção na probabilidade de deixar a empresa**

Após terem sido ordenadas as variáveis que indicam tendência de variação conjunta com a variável de saída, por meio dos testes de correlação, foi iniciada a etapa de verificação de quais fatores que impactam diretamente na decisão de saída da empresa, através da aplicação de testes de regressão linear, através do método por etapas ou *bootstrap* (HAIR, 2009) .

Os resultados obtidos indicaram que, das 32 variáveis contidas no bloco de perguntas referentes ao contexto do Grupo CEEE, apenas três fatores se mostraram estatisticamente impactantes na decisão de sair da empresa por iniciativa própria nos próximos 5 anos, sendo eles: o aproveitamento das habilidades do profissional ($\beta = -0,238$), o fato de a empresa possuir um corpo técnico qualificado ($\beta = -0,210$) e a importância de haver um nível de cobrança equilibrado por parte da chefia ($\beta = -0,210$). Somadas, essas 3 variáveis abrangeram 23,8% da decisão de saída do profissional do Grupo CEEE. Os resultados da regressão linear podem ser vistos na Tabela 7:

Tabela 7: Modelo de Regressão Linear

Modelo	Valor	Coefficiente β padronizado	Significância	R ²
Constante	122,624		0,000	0,238
São aproveitadas as minhas principais habilidades como profissional.		-0,238	0,010	
A CEEE possui um corpo técnico qualificado.		-0,210	0,019	
Recebo um nível de cobrança equilibrado do meu chefe.		-0,190	0,035	

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quanto ao grau de influência dos fatores na decisão de saída da empresa, o quesito que indicou maior impacto foi o aproveitamento das habilidades do profissional ($\beta = -0,238$). O segundo item com maior relevância foi a importância dada pelos profissionais ao fato da empresa possuir um corpo técnico qualificado ($\beta = -0,210$). A terceira variável que demonstrou impacto na saída, porém com menor intensidade do que as duas anteriores, foi o fato dos profissionais receberem um nível de cobrança equilibrado por parte de seu chefe ($\beta = -0,190$).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS, IMPLICAÇÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Algumas considerações importantes podem ser tomadas a partir dos resultados obtidos com a pesquisa aplicada aos engenheiros do Grupo CEEE das diversas especialidades. Os

profissionais demonstraram estar satisfeitos com a qualidade de vida obtida trabalhando na Companhia. Este fator foi indicado como prioritário para a permanência em qualquer empresa e que apresentou uma das melhores avaliações dentre os fatores relacionados com a realidade do Grupo CEEE. O ambiente de trabalho da empresa foi ressaltado como positivo, principalmente na relação entre os colegas e com a chefia, ambos obtendo uma média elevada de avaliação. A partir das análises estatísticas inferenciais efetuadas, é possível verificar as ações que as empresas do Grupo CEEE poderiam tomar como prioritárias na questão de retenção dos engenheiros de seu quadro funcional. Apenas três variáveis ocasionaram um impacto de 23,8% na decisão de saída da empresa. Portanto, se houvesse uma orientação gerencial para tomar uma medida pontual que evitasse a saída de profissionais, esta deveria ser focada na manutenção de um corpo técnico qualificado, na garantia de haver uma cobrança equilibrada por parte das chefias quanto a seus subordinados e na busca pelo aproveitamento das principais habilidades dos colaboradores da Companhia. Com estas medidas, seria possível atuar em quase um quarto da decisão dos engenheiros de sair ou de permanecer na empresa, mostrando-se uma atitude efetiva no caso de haver este interesse por parte das Diretorias do Grupo CEEE.

O presente estudo indicou que a grande maioria das variáveis de retenção obtidas através da revisão bibliográfica possui correlação com a possibilidade de saída da empresa, porém apenas três delas puderam compor o modelo de regressão linear. Portanto, dos 32 fatores elencados no segundo bloco de questões, apenas três deles comprovaram estar estatisticamente relacionados com a probabilidade de saída, causando um impacto efetivo nesta resposta. Pelo fato da pesquisa ter sido realizada em um grupo de empresas públicas, é possível que os entrevistados estejam insatisfeitos com determinados fatores, mas relevem os mesmos pela segurança financeira que lhes é proporcionada em função do cargo que possuem ou mesmo pela declarada qualidade de vida que lhes é propiciada trabalhando nas suas organizações. Sendo assim, não necessariamente as variáveis de retenção podem ser aplicadas de maneira idêntica a empresas públicas e privadas. Além disso, este trabalho vem a somar com a questão da preponderância política nas decisões, que indica desagradar à maioria dos entrevistados, podendo ser considerada como uma variável importante em órgãos públicos e que não havia sido citada na literatura consultada.

A partir do resultado apresentado, também foi possível evidenciar que o fator relacionado à remuneração não teve um impacto expressivo na decisão de permanência na empresa, convergindo com a afirmação de que os talentos (colaboradores de maior qualificação ou de melhor desempenho, onde podem ser enquadrados os engenheiros) não são afetados de

forma tão expressiva por este aspecto com relação à retenção (ABREU, et al, 2003; HAUSKNECHT et al, 2009; FERREIRA, et al, 2010).

Quanto às limitações apresentadas pela pesquisa, é possível considerar o fato de que os dados obtidos não se comportaram de acordo com uma distribuição normal padrão. Os testes de normalidade aplicados, Kolmogorov–Smirnov e Shapiro-Wilk, não apresentaram tal formatação. Porém, nos gráficos de frequência foi possível observar que as curvas não se afastaram de maneira intensa de uma curva normal, apresentando certa simetria e níveis de curtose aceitáveis para que fosse realizada uma aproximação, considerando as mesmas como se fossem normais para a aplicação da regressão linear.

Em função do fato de que a pesquisa foi aplicada apenas no Grupo CEEE, não tendo uma amostragem mais diversificada que poderia incluir outras empresas do setor, houve uma restrição quanto ao cenário estudado, que abrangeu apenas empregados públicos do setor de energia elétrica gaúcho. Apesar disso, o trabalho foi elaborado em uma das maiores empresas deste setor, que possui um número considerável de 320 profissionais de engenharia, e que detém boa parte das instalações de geração, transmissão e distribuição de energia do estado do Rio Grande do Sul.

Na ocorrência de estudos futuros, algumas medidas podem ser tomadas para que os resultados obtidos possam ser relacionados com as características da população entrevistada, como área de atuação, faixa etária e remuneração, abrindo a possibilidade de discussões mais específicas em relação aos entrevistados, possibilitando o agrupamento a partir de diversos quesitos. Além disso, também é possível reavaliar a forma de apresentação dos questionamentos, visando uma maior dispersão nas respostas dos entrevistados, para que sejam classificados os fatores de retenção de acordo com seu grau de importância, evitando que se estabeleça o grau máximo para todos os itens que sejam positivos para o trabalhador e o grau mínimo para os negativos. Com esta avaliação mais ponderada, será possível estabelecer de maneira mais precisa os fatores de retenção que realmente exercem impacto sobre a decisão de permanência na empresa.

REFERÊNCIAS

ABREU, Y. I. F.; MENEGON, L. F.; MIYAZAKI, M. O comprometimento e seu uso como instrumento de controle e retenção de talentos: uma leitura crítica. *In: Encontro Nacional da ANPAD - EnANPAD*. 2003. Atibaia: XXVII EnANPAD, 2003.

AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA . **ANEEL inicia trabalhos para cálculo da redução tarifária**. Disponível em:

<http://www.aneel.gov.br/aplicacoes/noticias/Output_Noticias.cfm?Identidade=6011&id_area=90>.

Acesso em: 7 ago. 2013.

BIRT, M.; WALLIS, T.; WINTERNITZ, G. Talent retention in a changing workplace: An investigation of variables considered important to South African talent. **South African Journal Of Business Management**, [s.l.], v. 35, n. 2, p. 25–31, 2004.

BONILLA, M. **Recompensas e Retenção de Profissionais Voltados para Atividades de Conhecimento em Organizações**. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, 2013.

CASELLA, D. **Retenção de Talentos**. Disponível em:

<<http://www.rh.com.br/Portal/Carreira/Artigo/5118/retencao-de-talentos.html>>. Acesso em: 10 ago. 2013.

DIEESE. **Rotatividade e flexibilidade no mercado de trabalho**. São Paulo: DIEESE, 2011.

ESTADÃO. **Eletrobras discute opções para reduzir custos**. Disponível em:

<<http://economia.estadao.com.br/noticias/economia-geral,eletrobras-discute-opcoes-para-reduzir-custos,141720,0.htm>>. Acesso em: 5 ago. 2013.

FERREIRA, A. M.; SANT'ANNA, A. DE S.; SARSUR, A. M. Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas como Fatores de Retenção de Futuras Lideranças: um Estudo em Empresa Brasileira do Setor Mineral. *In: Encontro Nacional da ANPAD - EnANPAD*. 2010. Rio de Janeiro: XXXIV EnANPAD, 2010.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. *In: As pessoas na organização*. 3. ed. São Paulo: Gente, p.11-34, 2002.

GRIFFETH, R.; HOM, P.; GAERTNER, S. A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. **Journal of Management**, [s.l.], v. 26, n. 3, p. 463–488, 2000.

HAESLI, A.; BOXALL, P. When knowledge management meets HR strategy: an exploration of personalization-retention and codification-recruitment configurations. **The International Journal of Human Resource Management**, [s.l.], v. 16, n. 11, p. 1955-1975, 2005.

HAIR, J. F. et al. **Análise Multivariada de Dados**. 6ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAUSKNECHT, J. P.; RODDA, J.; HOWARD, M. J. Targeted Employee Retention: performance-based and job-related differences in reported reasons for staying. **Human Resource Management**, [s.l.], v. 48, n. 2, p. 269-288, 2009.

KRESSLER, H. **Motivate and Reward : Performance Appraisal and Incentive Systems for Business Success**. p. 1–177. Palgrave MacMillan, 2003.

LEONARDO, J. M. A. A guerra do sucesso pelos talentos humanos. **Revista Produção**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 42-53, 2002.

MALHOTRA, N. **Introdução à Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

NARS, F. C. F.; FERREIRA, M. A. A.; FISCHER, A. L. A motivação do homem para o trabalho: Um estudo sobre o impacto da crise econômica mundial. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 6, n. 2, p. 333-352, jun. 2013.

PLANALTO. **Dilma sanciona lei que reduz conta de luz**. Disponível em: <<http://blog.planalto.gov.br/dilma-sanciona-lei-que-reduz-conta-de-luz/>>. Acesso em: 10 ago. 2013.

PROGEP-FIA. **Pesquisa Delphi RH 2010**. São Paulo: 2011.

RHOADES, L.; EISENBERGER, R. Perceived organizational support: A review of the literature. **Journal of Applied Psychology**, [s.l.], v. 87, n. 4, p. 698–714, 2002.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SHINODA, A. C. M.; LUCAS, A. C.; NASCIMENTO, D. R.; VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J.S. Retenção de Pessoas: a Perspectiva das Empresas. **SEMEAD**, São Paulo, 2012.

SINDICATO DOS ENGENHEIROS DO RIO GRANDE DO SUL. **Incertezas Energéticas**. Disponível em: http://www.senge.org.br/site/noticias-detalhes.php?id_noticia=1129. Acesso em: 7 ago. 2013.

VENSON, A. B. S.; FIATES, G. G. S.; DUTRA, A.; CARNEIRO, M.L.; MARTINS, C. O recurso mais importante para as organizações são mesmo as pessoas? Uma análise da produção científica sobre qualidade de vida no trabalho (QVT). **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 6, n. 1, p. 139-156, jan./mar. 2013.

YAMAMOTO, H. The relationship between employee benefit management and employee retention. **Journal of Human Resource Management**, n. June 2012, p. 37-41, 2011.

ELEMENTOS DE COMPETITIVIDADE DA CADEIA PRODUTIVA DA OLIVICULTURA NO RIO GRANDE DO SUL

Rodrigo Maldonado Rodrigues

RESUMO

A tendência mundial da busca por alimentos saudáveis tem aumentado consideravelmente nos últimos anos, juntamente com a exigência dos consumidores, os quais escolhem cada vez mais produtos capazes não somente de nutrir, mas também de colaborar com a saúde do corpo. Essa atenção toda descobriu na chamada "dieta mediterrânea" um rol de alimentos que possuem essas funções e entre eles destaca-se o azeite de oliva, que ocupa uma posição muito importante nas refeições dos povos que praticam essa dieta há centenas de anos. Isso fez com que o consumo de azeite de oliva no mundo (e sobretudo no Brasil) tenha aumentado consideravelmente nos últimos anos. As experiências de produção de azeite de oliva em países como a Argentina, Uruguai e Chile, com climas e terrenos parecidos com os de algumas regiões do Brasil, despertaram a curiosidade de se produzir tal alimento em terras brasileiras. A investigação destas possibilidades gerou uma série de investimentos em pomares, que por sua vez resultaram em uma incipiente indústria de processamento de azeite de oliva, a qual começa a dar seus primeiros passos no mercado. Uma vez que tal indústria está localizada majoritariamente no sul do estado do Rio Grande do Sul, região historicamente prejudicada sob o ponto de vista econômico, tal fato despertou o interesse do autor nesta temática. O foco principal deste estudo é, portanto, a cadeia de produção olivícola do estado do Rio Grande do Sul, sua estruturação, e os elementos que podem dar competitividade à esta cadeia. Para tanto, foi realizado um estudo qualitativo-exploratório, no qual foram realizadas entrevistas em profundidade com membros desta cadeia produtiva. Verificou-se que o estado do Rio Grande do Sul tem um grande potencial de produção, mas a cadeia está ainda em estruturação e enfrenta problemas relativos ao estágio inicial em que se encontra, como pouca tecnologia para o cultivo, financiamentos não adequados e concorrência desleal de produtos importados. Para que tenham competitividade, portanto, o estudo analisa possibilidades estratégicas para os vários atores da cadeia produtiva, no intuito de diferenciar e valorizar o produto nacional, sensibilizando o consumidor, o qual desconhece não somente o produto de forma geral, mas também a existência de produtores nacionais qualificados de azeite de oliva.

Palavras-chave: Olivicultura no Brasil. Alimentação premium. Competitividade na agricultura.

1 INTRODUÇÃO

Não é um fato recente que o comércio internacional cresce grandemente no mundo (a chamada “globalização”, segundo (Chesnais,1995) assim como a atuação das empresas transnacionais aumenta cada vez mais, mesmo que um pouco mais devagar , a despeito da crise iniciada em 2008, a qual ainda demonstra seus efeitos, sobretudo na Europa (Ernst & Young, 2013). Talvez o sinal mais evidente de que a globalização faça parte do cotidiano de praticamente todos os países do mundo seja justamente o advento da crise, que iniciando nos EUA, passou à Europa e cujos países considerados como mais afetados (Portugal, Irlanda, Grécia e Espanha) formam o emblemático acrônimo PIGS em língua inglesa, segundo Reppert-Bismarck (2008), usado com frequência pela mídia mundial para definir os países com o pior desempenho econômico.

Entre os macro-setores afetados pela crise mundial pode-se destacar os efeitos negativos que a crise teve sobre agricultura, dada a importância do comércio agrícola mundial para as grandes economias globais, como a dos EUA, do Brasil, da Rússia e da Índia, por exemplo. A agricultura é tão importante para o comércio exterior, que a Organização Mundial do Comércio (OMC) tem um comitê permanente para a discussão relativa ao *WTO's Agriculture Agreement* que iniciou na rodada Uruguai (de 1986 a 1994) e que continua até os dias de hoje. Além da OMC, a ONU também tem uma organização voltada para a agricultura e alimentação, a FAO (*Food and Agriculture Organization*) cuja sede está situada em Roma, Itália. Além disso, é possível ressaltar também a importância que a agricultura tem dentro do processo de inserção na globalização para o Brasil, verificada a pauta de exportações brasileiras, a qual, segundo publicação do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento do Brasil (2013) tem percentuais de participação do agronegócio sobre o total de exportações bastante significativa. No período compreendido entre 1997 e 2012, a participação do agronegócio teve uma média anual de 39,53%, com pico de 44,1% em 1997. Se considerada também a média das participações nas exportações da agropecuária para o mesmo período (1997 a 2012), os percentuais sobre as exportações chegam a 69,32%, demonstrando a força do primeiro setor para a economia brasileira. Há, portanto que se considerar que o primeiro setor é por conseguinte de suma importância para o Brasil, desde sempre um país considerado um grande exportador agrícola, com mais de dois terços de suas exportações responsáveis por sua participação nos mercados internacionais.

Em consonância com este fato, a FAO (2012) sugere que o investimento público na agricultura traz muitos benefícios para a sociedade:

²⁹The rationale for public investment in agriculture by governments and development partners rests on three interrelated benefits for society that can come from enhancing agricultural productivity: (i) economic growth and poverty reduction, (ii) food and nutrition security, and (iii) environmental sustainability. FAO (2012), p. 4

Assim sendo, urge para a economia brasileira não só investir, mas também criar valor agregado para o agronegócio, de modo que o valor percebido pelos consumidores, sejam eles nacionais ou estrangeiros, aumente, e com ele, a disponibilidade em pagar mais por um produto diferenciado. Isso aumentaria, por conseguinte, as margens de lucro auferidas por toda a cadeia de produção do agronegócio brasileiro. Não basta, porém, somente diferenciar os produtos agregando valor através de estratégias de diferenciação. Segundo Porter e Kramer (2011) manter o foco apenas na otimização da performance financeira é uma abordagem desatualizada de criação de valor, uma vez que, desconsidera as necessidades dos clientes. Como consequência, não percebe-se as influências determinantes para o sucesso no longo prazo. Pode-se incluir nessas influências, o papel exercido pelos vários interessados (*stakeholders*) do agronegócio, como por exemplo, o governo e a sociedade. Porter e Kramer (2011) ressaltam que a cadeia de valor de uma empresa afeta e é afetada inevitavelmente por numerosas questões sociais, como a disponibilidade de recursos naturais e uso da água, saúde e segurança, condições de trabalho e tratamento igualitário nos locais de trabalho. Assim, as novas abordagens das grandes empresas internacionais conhecidas pelo seu faro para negócios, segundo Porter e Kramer (2011) apontam para importantes esforços na criação de "valor compartilhado" (PORTER; KRAMER, 2011), o que permite a inclusão de todos estes fatores na estratégia da empresa.

Além disso, algumas atividades do agronegócio podem alavancar o desenvolvimento, mediante a produção de mercadorias de alto valor agregado de áreas com perfil agrícola, mas cujos índices de desenvolvimento são relativamente baixos. Neste caso, áreas como algumas existentes no Rio Grande do Sul, mais precisamente sua metade sul, uma região historicamente conhecida pelo pouco desenvolvimento econômico, seriam potencialmente alvo de projetos de desenvolvimento e agregação de valor. Esta região do Estado já foi chamada até mesmo de "nordeste no sul do Brasil" segundo Oliveira (1960) apud Rathmann et al. (2008) por exemplo.

29 Tradução livre do autor: A razão para o investimento público na agricultura por parte dos governos e parceiros de desenvolvimento está baseada em três benefícios inter-relacionados para a sociedade que podem vir do fortalecimento da produtividade agrícola: (I) crescimento econômico e redução da pobreza, (II) segurança nutricional e alimentar, e (III) sustentabilidade ambiental.

Porter e Kramer (2011) também destacam três oportunidades para a criação de valor compartilhado:

³⁰There are three key ways that companies can create shared value opportunities:

- By reconceiving products and markets
- By redefining productivity in the value chain
- By enabling local cluster development

Porter e Kramer, (2011), p. 5

Neste contexto, uma alternativa para a diversificação pode ser a olivicultura, cujo plantio no estado do RS por algumas empresas iniciou em 2006 (Olivas do Sul, 2013).

Soma-se a isso o aumento considerável pela demanda de gorduras vegetais em todo o mundo e a tendência pela busca de alimentos mais saudáveis e sofisticados como o azeite de oliva, por exemplo. Segundo Pieri e Venturini (1994):

³¹I consumatori sono molto più attenti, informati e disponibili a pagare per prodotti alimentari più coerenti con le loro preferenze. I cambiamenti socio-demografici, l'aumento del reddito pro-capite e l'evoluzione di gusti e preferenze e degli stili di vita creano una crescente domanda di varietà e qualità; il nuovo consumatore è inoltre più selettivo e percepisce più chiaramente la relazione tra le caratteristiche dei prodotti alimentari e la sua salute. Pieri e Venturini (1994), p. 17

A relação entre a melhora da saúde do consumidor e o consumo azeite de oliva é significativa: em 2004 o *Food and Drug Administration* (FDA) do governo dos Estados Unidos da América, com base em estudos científicos, liberou os fabricantes de produtos que contém azeite de oliva a colocarem em seus rótulos a afirmação de que existem evidências científicas limitadas e não conclusivas de que o consumo de 23g (cerca de duas colheres de sopa) de azeite de oliva por dia pode reduzir o risco de doenças coronárias em função da gordura monoinsaturada presente neste óleo. Desta forma, em um mercado onde os consumidores estão cada vez mais preocupados com a saúde, o azeite de oliva tem um forte apelo neste sentido.

Destaca-se ainda o crescimento do consumo mundial de azeite de oliva de forma bastante expressiva. No período compreendido entre 1997 e 2012, houve um aumento do

30 Tradução livre do autor: Existem três formas chave através das quais empresas podem criar oportunidades de valor compartilhado:

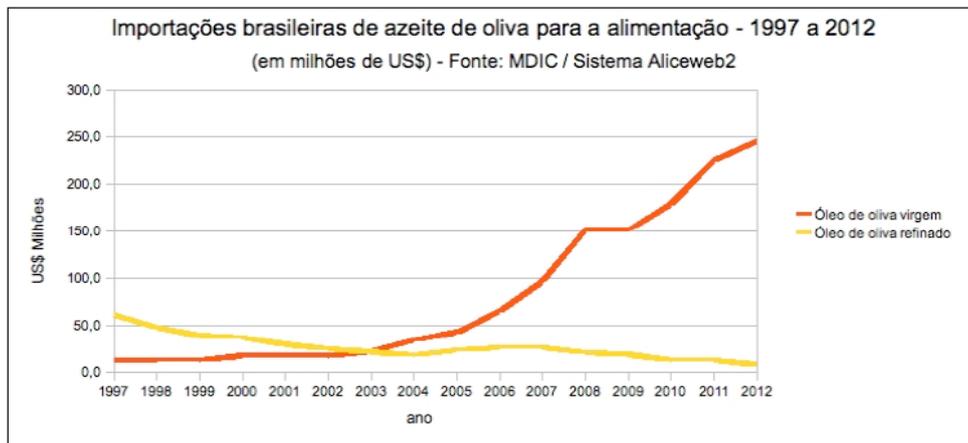
- Reconcebendo produtos e mercados
- Redefinindo a produtividade na cadeia de valor
- Capacitando o desenvolvimento de um setor de atividade local

31 Tradução livre do autor: Os consumidores estão muito mais atentos, informados e disponíveis a pagar por produtos alimentares mais coerentes com as preferências deles. As mudanças sócio-demográficas, o aumento da renda per-capita e a evolução dos gostos e preferências e dos estilos de vida criam uma crescente demanda de variedade e qualidade; o novo consumidor é, além disso, mais seletivo e percebe mais claramente a relação entre as características dos produtos alimentares e a sua saúde.

consumo de azeite de oliva no mundo, segundo o Conselho Oleícola Internacional (COI, 2013), cujas estatísticas apontam para um consumo mundial total de azeite de oliva de 2,24 milhões de toneladas na temporada 1996/97 e para um consumo total de 3,21 milhões de toneladas na temporada 2011/2012. Ainda de acordo com o COI (2013), o consumo do Brasil no mesmo período passou de 24,5 mil toneladas para 68 mil toneladas, praticamente triplicando o seu volume, enquanto que a produção de azeite de oliva no Brasil é praticamente nula, irrelevante ou não existem dados oficiais enviados ao COI.

Por outro lado, as importações brasileiras de azeite de oliva no período de 1997 a 2012, cresceram de USD (FOB) 12,4 para USD (FOB) 245,8 milhões, segundo dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) do governo brasileiro. Um crescimento impressionante de 1.982%, em 15 anos. A Figura 1 demonstra este crescimento, inclusive mostrando a claramente diferença de crescimento na importação de azeite de oliva virgem (posição NCM 15099010) e azeite de oliva refinado (posição NCM 150910), diferença essa demonstrada pela superação da curva do azeite refinado³² pelo azeite de oliva virgem³³. A maior importação do azeite de oliva virgem pode estar relacionada com a preferência dos consumidores brasileiros com aspectos qualitativos relativos às diferenças entre estas duas tipologias de azeite de oliva.

Figura 1: Gráfico de importações brasileiras de azeite de oliva para a alimentação entre 1997 e 2012.



Portanto, para aproveitar as oportunidades de crescimento da demanda mundial, consumo e importações brasileiros e as iniciativas para o plantio de oliveiras e a produção de azeite de oliva no sul do estado do Rio Grande do Sul, sul do estado de Santa Catarina, regiões

32 Azeite este, que segundo a Instrução Normativa 1/2012 do Ministério da Agricultura do governo brasileiro é o produto proveniente de azeite de oliva do grupo azeite de oliva virgem mediante técnicas de refino que não provoquem alteração na estrutura glicéridica inicial.

33 Sempre segundo a IN 1/2012, o azeite extraído diretamente do fruto da oliveira, mediante processos físicos somente.

de altitude do estado de São Paulo e sul do estado de Minas Gerais, é importante que se analisem os elementos que podem dar competitividade e agregação de valor aos diversos elos da cadeia de produção e comercialização do azeite de oliva no Brasil, com foco prioritário no estado do Rio Grande do Sul, tendo em vista que o foco da própria pesquisa é centrado neste estado.

Até o dado momento, não foram encontrados estudos relativos à competitividade deste mercado no Brasil e menos ainda no estado do Rio Grande do Sul (RS), talvez pelo estado incipiente da produção de azeite de oliva no RS, e portanto, foram utilizados como referencial teórico artigos que tratam do tema em países cujo mercado produtor e consumidor tem uma tradição de mais longa data, como os países do mediterrâneo. De acordo com Sciancalepore (2002) a difusão da oliveira no mediterrâneo começou há mais de 5.000 anos com a civilização minoica, passando pelas expansões dos gregos até a conquista da Europa meridional pelos antigos romanos.

Assim sendo, esta pesquisa pretende analisar a cadeia produtiva da olivicultura no Rio Grande do Sul e conhecer experiências de mercados olivícolas mais avançados que o brasileiro, as quais possam auxiliar no delineamento de estratégias competitivas para o mercado nacional. Uma vez citados os objetivos secundários desta pesquisa, se coloca a principal questão: quais os elementos que podem fornecer às empresas de um mercado produtor ainda incipiente as vantagens competitivas para alavancar sua produção e suprir de forma adequada a crescente demanda por azeite de oliva no Brasil?

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Já de início, verifica-se que alguns estudos, como os de Cañada e Vázquez (2005), Matsatsinis et al (2007), Sciancalepore (2002), e o de García et al (2010), em mercados mais avançados sugerem caminhos possíveis para a valorização e agregação de valor para todos os elos desta cadeia produtiva. Para uma melhor compreensão das várias dimensões e dos vários atores participantes deste setor agrícola, o autor deste estudo considerou a análise da estrutura da cadeia de produção e comercialização do azeite de oliva no estado do Rio Grande do Sul, e uma separação posterior em quatro dimensões de intervenção possíveis para a melhoria da competitividade do setor, quais sejam: I) Governo, II) Indústria, III) Produtores e IV) Mercado.

2.1 A cadeia de suprimentos

No que se refere às questões relativas às cadeias de suprimentos, Ballou (2006), entende que elas são o conjunto de atividades que, agregando valor às matérias primas, as fazem chegar aos consumidores finais. Assim sendo, é importante compreender quais são essas atividades, as quais nem sempre são desenvolvidas pela mesma empresa, de forma delinear que papel cada um dos atores tem nessa cadeia de suprimentos. O entendimento das etapas e da "rede de suprimentos total", segundo Slack (1993), é importante, pois permite verificar quais elementos da cadeia estão nas posições chave no quesito agregação de valor para o cliente final. Ainda segundo o mesmo autor, o ideal para o entendimento desta rede é começar a análise pelo fim, ou seja, pelo cliente final, em seguida fazendo o sentido inverso das etapas de agregação de valor, ou seja, do cliente final ao produtor de matérias primas, entendendo as etapas que mais contribuem com o fim de gerar valor para o consumidor. Além da compreensão da rede de suprimentos como um todo, os estudiosos do assunto defendem que os vários elos, ligados pela relação comprador-vendedor devem colaborar, numa visão ampliada para além dos limites da empresa. Isso serve para maximizar os benefícios de custos-serviços, os quais não podem ser atingidos com gerentes que reduzem suas responsabilidades à gestão dos assuntos internos às empresas, segundo Ballou (2006).

Ora, quando analisadas mais especificamente, as cadeias de produção do azeite de oliva apresentam muitas complexidades, e segundo Coq-Huelva et al (2012), quatro atores principais podem ser identificados na cadeia de commodities do azeite de oliva, quais sejam: fazendeiros, lagares ou esmagadores de azeitonas, refinarias e grandes varejistas. Há, portanto, que se compreender se a mesma estrutura existe no Rio Grande do Sul e quais dos atores mais agregam valor para o cliente final.

2.2 Governo

O governo, um dos atores talvez mais importantes no funcionamento dos mercados, seja na função de regulador, fiscal, promotor ou mesmo podendo atuar na de indutor de inovação, como sugerem Porter e Kramer (2011):

³⁴Regulators would accomplish much more by focusing on measuring environmental performance and introducing standards, phase-in periods, and support for technology that would promote innovation, improve the environment, and increase competitiveness simultaneously. Porter e Kramer (2011), p. 12.

Dentre as atividades de normatização da economia, está a de fiscalização e controle da qualidade básica dos produtos. Nos últimos anos no Brasil, uma das formas de controle da qualidade que tem se intensificado é a de reconhecimento de Indicação Geográfica (IG), que segundo Cañada e Vázquez (2005) exerce uma forma de garantia da qualidade para os distribuidores, facilitando a coordenação das relações entre compradores e vendedores, além de reforçar o poder de barganha de pequenas e médias empresas, através da redução dos custos de transação das negociações delas com os seus distribuidores. A legislação brasileira referente ao tema, encontra-se basicamente na lei 9279/96 chamada de Lei da Propriedade Industrial, ou simplesmente LPI e na resolução INPI 075/2000, que definem as duas formas de indicação geográfica no Brasil: como sendo a indicação de procedência ou a denominação de origem. A diferença entre elas reside no fato de que a indicação de procedência faz menção à área geográfica, que ficou conhecida como um centro produtor de determinado bem ou serviço. Já a denominação de origem, é definida como uma zona geográfica cujas qualidades específicas dos bens ou serviços nela produzidos ou prestados se devam exclusiva ou essencialmente aos meios geográficos locais. O Brasil tem, em fevereiro de 2013, segundo dados do INPI, 40 IG's registradas. Destas, 33 são brasileiras e 7 são estrangeiras. Nenhuma delas (estrangeiras ou nacionais) faz referência ao azeite de oliva. Segundo Vieira et al (2012):

Uma IG pode garantir alguns benefícios econômicos, tais como agregação de valor ao produto, aumento da renda do produtor, acesso a novos mercados internos e externos, inserção dos produtores ou regiões desfavorecidas, preservação da biodiversidade e recursos genéticos locais e a preservação do meio ambiente. Vieira et al (2012), p. 340

A resolução INPI 075/2000, determina que para a concessão da indicação geográfica (indicação de procedência e denominação de origem), deva existir uma estrutura de controle dos produtores e dos produtos vinculados à indicação geográfica. No caso espanhol, esta estrutura é representada pelos *Consejos Reguladores*, que segundo Cañada e Vázquez (2005):

34 Tradução livre do autor: Órgãos reguladores realizariam muito mais focando na mensuração da performance ambiental e introduzindo padrões, períodos de implantação, e fornecendo apoio para tecnologias que promovessem inovação, melhorassem o ambiente e incrementassem a competitividade simultaneamente.

³⁵The Regulatory Boards are institutions for concerted action between economic and public players in a producing area and are made up of agricultural farmers and their organizations—cooperatives—industries, marketing companies and the public administration. They are responsible for drawing up the reference standards or regulations for the PDO; registering the farmers and companies that belong to it; certifying and sealing the product wishing to use the official label; legally protecting the official label from use by third parties; and promoting it.

Cañada e Vázquez (2005), p. 576

As estruturas dos conselhos reguladores, por sua vez, podem impulsionar estratégias coletivas e coordenar a colaboração entre os diversos profissionais envolvidos com a cadeia produtiva do óleo de oliva, bem como alinhar ações de promoção e inovação entre os diversos elos desta cadeia, segundo Cañada e Vázquez (2005).

Muito embora alguns estudos sugerem as vantagens da adoção das IG's como fator de agregação de valor ao azeite de oliva, outros evidenciam que os consumidores, de forma geral, não estão sensibilizados, ou conscientes sobre o que significam as IG's. Fotopoulos e Krystallis (2003) apud Krystallis e Ness (2005), sustentam que os produtos com IG não são muito conhecidos da população grega, mesmo das populações rurais daquele país, muito embora haja importante aceitação destes produtos entre as populações pesquisadas após serem informadas sobre as características dos produtos com IG. Na mesma linha sustenta García et al (2010), cujo estudo conclui que os espanhóis, de maneira geral, não conhecem bem os azeites de oliva produzidos no país e portanto vista essa inépcia sensorial, não estariam dispostos a pagar mais por um azeite com IG. No mesmo estudo, se indicam como oportunidades para o governo, dentre outras, o incentivo aos consumidores a conhecer melhor as características dos azeites de oliva de qualidade.

Além das questões relativas à qualidade do produto final, a autoridade governamental deve também preocupar-se com as várias fases da produção, visto que a produção de oliva causa diferentes impactos ambientais nos recursos naturais como a água, solo, entre outros, segundo Salomone e Ioppolo (2012). Os mesmos autores sustentam que há uma crescente preocupação com a sustentabilidade da produção, preocupação esta que têm incentivado o crescimento de pesquisas no setor agrícola. Uma oportunidade oferecida pelo governo brasileiro, através do

35 Tradução livre do autor: Os conselhos reguladores são instituições para ações organizadas entre agentes privados e públicos em uma área de produção e são constituídos por fazendeiros, e suas organizações-cooperativas-indústrias, empresas do mercado, e a administração pública. Eles são responsáveis pela elaboração das normas de referência ou regulamentos para os PDO (produtos com denominação de origem); registrar os agricultores que pertencem a ele; certificar e conceder selos aos produtos que desejarem usar o selo oficial; proteger legalmente o selo oficial da utilização por terceiros, bem como promovê-lo.

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) neste sentido, é a certificação da Produção Integrada (PI), que segundo o MAPA (2013):

A Produção Integrada Agropecuária (PI Brasil) está focada na adequação de sistemas produtivos para geração de alimentos e outros produtos agropecuários de alta qualidade e seguros, mediante a aplicação de recursos naturais e regulação de mecanismos para a substituição de insumos poluentes, garantindo a sustentabilidade e viabilizando a rastreabilidade da produção agropecuária. MAPA (2013), p.1

Esta política do MAPA é corroborada por Cañada e Vázquez (2005), que sustentam que a PI é um meio termo entre a produção convencional e a produção orgânica e é a forma mais eficaz de racionalizar o cuidado com a produção agrícola.

Assim sendo, é importante que o governo, na função de regulador e estimulador da inovação, ou mesmo ator em algumas áreas, se dedique mais inclusive a lançar e fazer respeitar as bases legais para o setor da olivicultura, visto que a recente legislação regulatória do azeite de oliva data de 2012, com a IN 1/2012 do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento e existem empresas, como a Olivas do Sul (site) que já plantam a oliveira desde 2006.

2.3 Indústria

A indústria, neste caso representada pelos esmagadores de azeitona (lagares) e pelos engarrafadores de azeite, tem o escoamento de sua produção facilitada quando os produtores detêm certificações, vistas pelos consumidores como características de qualidade e de “alimentos seguros”, como indicações de país de origem, ISO /HACCP, segundo sugere Matsatsinis et al. (2007). Dentre estas distinções, podem-se incluir as indicações geográficas, que aumentam os poderes contratuais das pequenas e médias empresas em relação aos distribuidores, diminuindo os custos de transação (CAÑADA; VÁZQUEZ, 2005). Porém, como qualquer empresa, devem investir em promoção de seus produtos, independentemente de receber um subsídio governamental, caso esse algum dia venha a ser estabelecido. Em estudo sobre o mercado grego, Matsatsinis et al (2007), sugere que o subsídio europeu ao consumo de azeite de olivas pode ter causado distorções, visto que as empresas produtoras estudadas iam ao mercado sem levar em consideração de que ter uma excelente estrutura produtiva sem uma clara orientação para mercado não faz o menor sentido. E juntamente à orientação para o mercado, cresce também a necessidade de um posicionamento para a participação de mercado

com produtos de alto valor agregado. Em estudo sobre o mercado espanhol de azeite de oliva e agregação de valor através de indicações de origem, Cañada e Vázquez (2005) declaram:

³⁶In the Spanish olive oil sector, local production system value accumulation necessarily calls for a change in the models of collective organisation: instead of taking a commodity business approach to olive oil, based on bulk sales and the absence of business initiatives, a proactive local marketing approach is needed where olive oil is viewed as a final quality product with a significant degree of territorial differentiation. Olive oil PDOs are currently mushrooming in Spain. At the end of 1999 there were no more than six but they will rise to around 30 within a few years time.

Cañada e Vázquez (2005), p. 476

Assim sendo, os atores industriais desta cadeia produtiva devem buscar não somente e excelência do produto, bem como a sua colocação e promoção correta no mercado, utilizando elementos de agregação de valor, informando e "educando" o consumidor a respeito da qualidade de seus produtos (KRYSTALLIS; NESS, 2005); (SANTOSA; GUINARD, 2011).

2.4 Produtores

Nos mercados agrícolas, de forma geral, os produtores ocupam uma posição central, pois é da terra em que eles trabalham que os produtos se desenvolvem. No mercado do azeite de oliva, não é diferente, e é por essa questão que os mesmos devem ser devidamente assessorados por técnicos, como engenheiros agrônomos por exemplo. Nesse sentido, uma das vantagens dos *consejos reguladores* das IG's espanholas é a de estabelecer e controlar as boas práticas de produção entre os agricultores (COQ-HUELVA et al, 2012). Não obstante, a difusão das boas práticas pode auxiliar no processo de agregação de valor ao produto ainda no campo, como colocam os mesmos autores, numa crítica em relação ao atual processo de diferenciação da coleta de azeitonas em estudo realizado na Andaluzia, a saber: coletadas diretamente das árvores ou do chão. Cita o autor:

36 Tradução livre do autor: No setor de produção de azeite de oliva espanhol, a acumulação de valor do sistema produtivo local clama necessariamente por uma mudança nos modelos de organização coletiva: ao invés de ter uma abordagem de commodity para o azeite de oliva, baseada em vendas a granel e à ausência de iniciativas de negócios, uma abordagem proativa de marketing local é necessária, nos locais onde o azeite de oliva é visto como um produto final de qualidade com um grau significativo de diferenciação territorial. Os azeites de oliva com IG estão se espalhando ultimamente pela Espanha. No final de 1999 existiam não mais que seis, porém eles aumentarão para cerca de 30 dentro de alguns anos.

³⁷Therefore, ground-harvested and tree-harvested olives are valued in the same way, although they do not possess the same industrial quality. As a consequence of this, both kinds of olives are stacked in undifferentiated containers. Tree-harvested olives have a higher quality but, in reality, it does not make a difference because they cannot be valorized. Coq-Huelva et al (2012), p. 86

Além das boas práticas, este tipo de estruturas ou até mesmo outras do ramo de pesquisa, como a EMBRAPA, por exemplo, presentes no território e difusoras de inovação no campo, podem contribuir para a escolha de diferentes formas de produção que agreguem valor ao produto, como a produção orgânica de azeite de oliva, por exemplo:

³⁸The magnitude of income elasticity indicates that organic olive oil is a luxury commodity, strongly differentiated from conventional olive oil. This means that while the demand for organic olive oil can be augmented, despite its high price, this does not hold for conventional olive oil. Tsakiridou (2006), p. 30

Por outro lado, a atenção dos produtores também deve estar voltada ao mercado. E uma das formas de "enfrentar o mercado", é justamente a união com a indústria para a obtenção de IG's.

2.5 Mercado

Em mercados mais avançados, como o espanhol, por exemplo, houve tentativas, por parte do primeiro elo da cadeia de produção, no caso os agricultores, de agregar valor e competitividade gerenciando não somente a produção, mas também a comercialização de seus produtos, segundo Coq-Huelva et al (2012). Num primeiro caso, a tentativa passava pela internacionalização através de uma cooperativa de cooperativas, ou uma cooperativa de segundo nível, porém este empreendimento falhou e a cooperativa de segundo nível teve que desmobilizar seus ativos. Já num segundo caso, o processo de ganho de competitividade foi possível através da melhoria das técnicas de produção e do marketing local, criando não só

37 Tradução livre do autor: Assim sendo, azeitonas colhidas diretamente do chão ou colhidas diretamente das árvores, são avaliadas da mesma forma, muito embora elas não possuam a mesma qualidade industrial. Como consequência disso, ambos tipos de azeitonas são armazenadas em recipientes indiferenciados. Azeitonas colhidas diretamente das árvores tem uma qualidade superior, mas na realidade, isso não faz diferença, pois elas não podem ser valorizadas.

38 Tradução livre do autor: A magnitude da elasticidade da receita indica que o azeite de oliva orgânico é um produto de luxo, fortemente diferenciado do azeite de oliva convencional. Isso significa que enquanto a demanda por azeite de oliva orgânico pode ser aumentada, apesar de seu alto preço, o mesmo não pode ser sustentado para o azeite de oliva convencional.

maior competitividade, mas determinando, de forma não oficial uma denominação de origem, o azeite de oliva de Beas (na região Andaluzia).

Além das melhores práticas de produção e de industrialização já vistas na literatura, vários levantamentos apontam para a necessidade de pesadas ações de comunicação de modo a informar e educar os consumidores, (KRYSTALLIS; NESS, 2005). Essas ações de comunicação devem levar em conta o também o chamado marketing boca-a-boca, que tem grande relevância para os consumidores gregos, por exemplo, segundo Matsatsinis et al (2007). Além disso, o mesmo autor sustenta que para os consumidores gregos de azeite de oliva o preço, uma das variáveis de marketing, tem uma importância relativamente baixa, mesmo com altos níveis de consumo deste produto no país.

As diferenças culturais entre os consumidores, que influenciam preferências de sabor, também devem ser levadas em conta, quando da formulação de estratégias para este mercado. Segundo Nielsen (1998) características como sabores e odores do azeite virgem de oliva foram relacionadas a bons resultados na cozinha na França, enquanto estas mesmas características foram consideradas como péssimos resultados de sabor para os consumidores na Inglaterra, o que pode influenciar nas preferências de compra do consumidor final.

Uma outra característica a ser avaliada pela cadeia de produção do azeite de oliva local em relação ao seu mercado de atuação é a questão da contraposição de produtos locais em relação aos produtos importados. Em estudo realizado nos Estados Unidos da América, (SANTOSA; GUINARD, 2011) relatam que além das questões relacionadas à segurança alimentar, lealdade e cuidado com o meio ambiente, os consumidores de azeite de oliva virgem colocaram o conceito de *buy California* (compre produto local, da Califórnia) entre os valores dados aos produtos avaliados.

Assim, conclui-se a revisão teórica e a seguir serão apresentados o método, os resultados e conclusões deste estudo.

3 MÉTODO DE ESTUDO

O presente estudo é uma pesquisa qualitativa e o método aplicado é o de estudo de caso em modo exploratório. Para Roesch (2005) não existe um método mais apropriado para a pesquisa, mas o método deve ser coerente com a maneira como o problema foi formulado, com

os objetivos do projeto e outras limitações práticas de tempo, custo e disponibilidade dos dados. Também segundo a autora, a postura do pesquisador na pesquisa qualitativa é a de captar a perspectiva dos entrevistados, sem partir de um modelo preestabelecido. Neste estudo, a análise das entrevistas realizadas auxilia fundamentalmente no atingimento dos objetivos propostos e sem utilizar uma hipótese previamente formulada, caracterizando-o como uma pesquisa qualitativa.

Assim sendo, para a execução e desenvolvimento deste estudo, foi realizado um estudo de caso exploratório. Segundo Yin (1981) apud Roesch (2005) este método é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto. Quando da utilização desta estratégia, não é preciso haver uma representação de um universo específico e os dados obtidos não necessitam ter um caráter estatístico. Ainda segundo Roesch (2005), estudos de caso exploratórios levantam questões e hipóteses para futuros estudos, por meio de dados qualitativos. Sugerem ainda que alguns estudos de caso são concebidos para descrever eventos, decisões ou processos. Este estudo visa explorar o setor da olivicultura no Brasil, mas com foco quase total no Rio Grande do Sul, onde o fenômeno tem tido mais força, verificando quais são os elementos que podem fornecer à este mercado produtor ainda incipiente as vantagens competitivas para alavancar a produção e suprir de forma adequada a crescente demanda por azeite de oliva no Brasil, dessa forma abrindo espaço para novas pesquisas neste campo, portanto, este estudo de caso é exploratório.

As ferramentas utilizadas para a coleta de dados foram a análise de dados secundários e literatura sobre o assunto e entrevistas semi-estruturadas com base na literatura estudada no referencial bibliográfico. Os dados coletados através das entrevistas realizadas, as quais foram gravadas e posteriormente transcritas (exceto as realizadas com o entrevistado de São Paulo e com o entrevistado estrangeiro, que foram realizadas por e-mail em função da distância e do custo) e outros materiais como os advindos de fontes secundárias, foram analisados tendo como base a técnica de análise de conteúdo. Após a seleção e codificação dos dados, os mesmos foram confrontados com as teorias relevantes que têm relação com o objeto deste estudo.

No tocante ao perfil dos entrevistados, foram entrevistadas 10 pessoas, todas ligadas a diversos elos da cadeia produtiva do azeite de oliva, incluindo-se também entidades de pesquisa na área. Dessas, 8 são do estado do Rio Grande do Sul, um é pesquisador do estado de São Paulo, e um é pesquisador italiano. Para preservar a identidade dos entrevistados, inclusive como forma de possibilitar a eles maior liberdade para críticas, os nomes não serão divulgados, sendo identificados somente por um código que faz referência à qual elo se refere o participante e um número de ordem, quando houver mais de um participante do mesmo elo.

4 RESULTADOS ALCANÇADOS

4.1 Descrição dos respondentes

Apesar dos nomes e das eventuais empresas participantes não serem reveladas, é importante que sejam minimamente qualificados os participantes da pesquisa, portanto, no quadro abaixo encontra-se uma caracterização dos mesmos.

Código do participante	Elo da Cadeia	Atividades	Ano de início	Local
IND1	Indústria	Produção de mudas, extração e comércio de azeite	2010	Barra do Ribeiro
IND2	Indústria	Produção de mudas, extração e comércio de azeite	2006	Cachoeira do Sul
PROD1	Produtor	Produção de azeitonas	2007	Caçapava do Sul
PROD2	Produtor	Produção de azeitonas / Consultor do SEBRAE	2010	Encruzilhada do Sul
PROD3	Produtor	Produção de azeitonas	2007	Caçapava do Sul
GOV	Governo	Formulação de políticas e atuação junto à Câmara Setorial	2000	Porto Alegre
PESQ1	Pesquisa	Pesquisa agrônômica em olivicultura	2011	São Paulo
PESQ2	Pesquisa	Pesquisa agrônômica em olivicultura	2005	Pelotas
COM	Comércio	Comércio Varejista especializado	2005	Porto Alegre
PESQ.INT.	Pesquisa	Pesquisa agrônômica em olivicultura / atuação governamental	1990	Marche / Italia

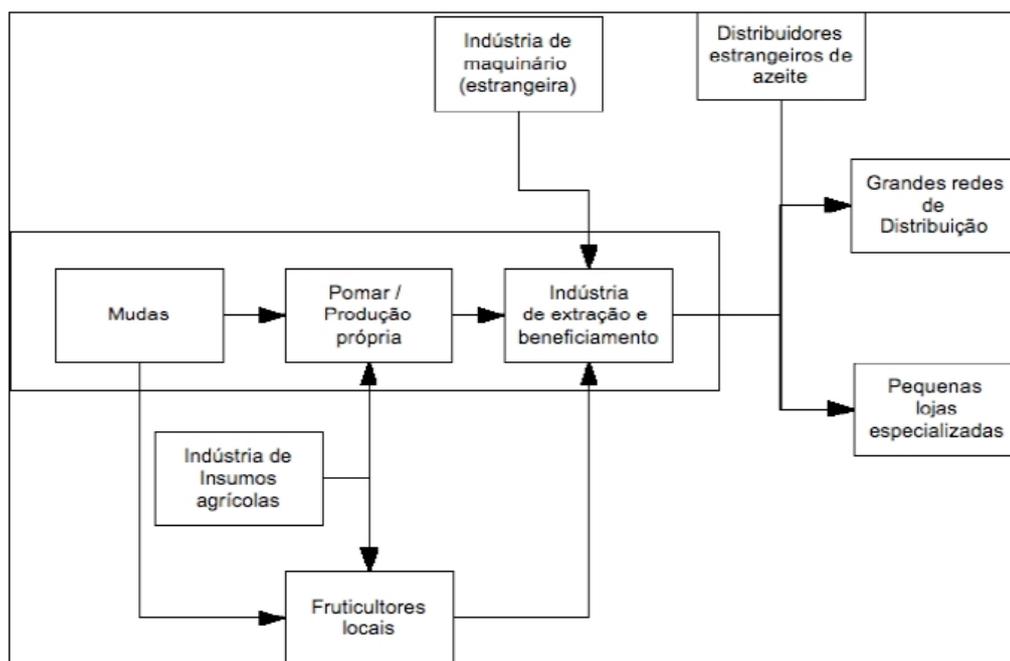
4.2 Resultados

No que se refere os resultados alcançados, estima-se que foram atingidos os objetivos que inicialmente foram propostos. Utilizando a mesma estrutura de análise usada para a separação dos tópicos na seção 3, desta pesquisa, os resultados serão apresentados de forma organizada, confrontando o que o referencial bibliográfico sobre o tema pesquisado aponta e os dados que foram coletados em campo. Assim sendo, os tópicos abordados serão: A cadeia de suprimentos, o governo, a indústria, os produtores e o mercado.

4.3 A Cadeia de Suprimentos

Utilizando o entendimento de Slack (1993), e iniciando a análise da cadeia de suprimentos pelo fim, ou seja, pelo cliente final, foi encontrada uma cadeia com dois "terminais" de contato com o cliente final, ou seja, a chamada Grande distribuição, com as redes de supermercados que importam seus produtos do exterior, ou raramente compram a produção local e os negócios mais especializados, estes sim, privilegiando o produto local. À montante, em direção à produção, verifica-se uma estrutura de cadeia de suprimentos total do azeite de oliva no Rio Grande do Sul ainda bastante incipiente e com contornos aparentemente em constante mutação, justamente pela recente implantação de pomares e de indústrias de processamento recém instaladas, ou ainda em fase de instalação. Além disso, verificou-se que, em atividade, são apenas 2 indústrias de extração de azeite instaladas, e outras duas em fase de instalação. Destas, 3 são de privados que possuem o próprio pomar e que eventualmente compram a produção de outros produtores, e apenas uma, que ainda está em fase de implantação, é da Associação de Olivicultores de Caçapava do Sul, e está localizada neste município. Analisando-se em detalhe o restante da cadeia, 2 das indústrias de processamento também vendem mudas e uma delas importa e revende maquinários para a extração do azeite de oliva. Portanto, pode-se notar praticamente uma verticalização (com algumas exceções) no centro da cadeia de suprimentos. Isso segundo PROD1, que afirma que a empresa extratora localizada em Caçapava do Sul, faz tudo, desde o recebimento do produto, até a embalagem e rotulagem do azeite, no que é corroborado pelas afirmações da IND1, proprietária desta planta. Assim sendo, a gaúcha difere da cadeia de suprimentos do azeite de oliva do sul da Espanha, apresentada por Coq-Huelva et al (2012), com os atores diferenciados, podendo identificá-los da seguinte forma: fazendeiros, indústria de extração, grande distribuição e pequenos varejistas. Na Figura 2, pode-se compreender melhor a estrutura ativa em julho de 2013, da cadeia de suprimentos.

Figura 2: Estrutura da cadeia de suprimentos de Azeite de Oliva no RS.



Fonte: autor do estudo, com base nos dados coletados.

4.4 Governo

Em questões relativas à atuação do governo, as opiniões dos entrevistados corroboram os referenciais teóricos, como Porter e Kramer (2011), que citam a sugerem a atuação do governo como um facilitador de tecnologias para a melhoria na inovação. Os PROD1, PROD2 e PROD3 são unânimes ao afirmar que o governo deveria investir mais em pesquisa e disponibilizar mais técnicos das entidades de pesquisa locais para o auxílio aos produtores.

Além dessa atuação, o governo deveria reforçar mais o seu papel fiscalizador, fazendo valer a atual legislação sobre o azeite de oliva, e melhorando-a. Dessa forma daria condições ao produto local de ter competitividade frente aos importados, de valor mais baixo, entende-se numa média de R\$ 10,50 por meio litro de azeite. Segundo o PESQ2, estes importados são geralmente de péssima qualidade ou mesmo fraudados, de acordo com quase todos os entrevistados. Como exemplo, afirma PESQ2, que chegou-se até a uma situação de ameaça à saúde pública:

[...] outro dia fizemos um *panel test* ali com a sensibilização com o Ministério, tinha benzeno junto no azeite. E uma marca vendida aí, tradicional de vários anos. Eu não vou dizer qual, mas reprovação total, além do que, poderia ser prejudicial à saúde. Benzeno. Esse é que é o grande detalhe. É que nem o leite. "Beba leite que faz bem à

saúde". Aí você bebe leite e vai se contaminar. Então isso aí sim a fiscalização, e os agentes vão ter que dar um jeito.

Uma outra linha de atuação governamental seria a de ampliação e adequação das linhas de crédito, cujo o período de carência ainda é curto, frente a um período para início de retorno de no mínimo 7 anos, o que, segundo o PESQ2, faz com que os pequenos agricultores familiares não tenham condições de entrar neste ramo da fruticultura. Em relação a isso, a IND1, cita:

[...] para isso, o que está faltando são incentivos para o pequeno produtor. Aquele cara que vai ter que desembolsar R\$ 10.000 por hectare, e vai ter que esperar 7 anos para pagar.

Numa comparação com o que acontece na Itália, o PESQ.INT. sustenta que o governo italiano, em consonância com as diretivas europeias, atua da seguinte forma:

³⁹La politica comunitaria prevede per la filiera olivicola aiuti all'impianto, soprattutto se si è giovani agricoltori, aiuti alla trasformazione per piccoli impianti di estrazione aziendali, e praticamente niente altro. Gli aiuti agli investimenti prevedono un intervento in conto capitale che va dal 35 al 50% a seconda delle aree più o meno svantaggiate e dell'età dell'imprenditore.

O auxílio prestado pelo governo italiano não beneficia, portanto, a implantação do pomar, cuja necessidade é ressaltada pelos produtores entrevistados e por alguns pesquisadores, porém, auxilia na questão da industrialização, necessidade essa levantada pelas duas indústrias entrevistadas, que citam os altos valores dos impostos de importação sobre os maquinários e um possível financiamento para a importação destes, segundo a IND2:

[...] e também uma coisa que cabe unicamente ao governo, é um pouco de ajuda nessa importação de máquinas, um pouco de redução de impostos. Então por aí, isso já ajudaria bastante. Agora o setor bancário já está financiando a olivicultura, mas ainda não financia o maquinário. Então esse é outro ponto que talvez o governo pudesse ajudar.

Segundo GOV, o governo já está disponibilizando os financiamentos para o setor, porém, ainda falta um ajuste efetivo na questão da carência, que deve ser diferenciada para essa cultura. Nisso corrobora o PESQ2, quando diz que já existem financiamentos, mas que falta um

39 Tradução livre do autor: A política comunitária prevê para a cadeia da olivicultura incentivos para a implantação, sobretudo caso sejam jovens agricultores, e auxílio na transformação para pequenos estabelecimentos de extração empresariais, e praticamente nada mais. Os incentivos preveem um investimento em bens de capital que vai de 35 a 50% do total, de acordo com as regiões, se mais ou menos desenvolvidas e com a idade do empresário.

"Plano Safra" para a categoria. PESQ3, numa linha mais ampla de críticas sobre as necessidades do setor, sugere:

[...] falta de pacote tecnológico adaptado a cultura para região do país e mesmo em cada estado; Falta de profissionais habilitados para trabalhar com a cultura; Falta de linhas de crédito para implantação do pomar, compra de equipamentos; Equipamentos de extração importados e sem assistência técnica; falta de linhas de fomento a pesquisa para a cultura; Não há defensivos agrícolas registrados para a cultura no Brasil[...]

Há ainda outra questão importante, relativa à atuação do governo e que pode representar uma oportunidade para o incentivo aos produtores da metade sul do estado do Rio Grande do Sul (anteriormente citada como a mais prejudicada economicamente e a mais apta para esta cultura). Essa questão está ligada à geração de renda proporcionada pela azeitona, em comparação com outras culturas. Segundo IND2:

Realmente acreditamos que isso vai mudar muito a matriz do nosso estado, por que se pegamos o gado de corte, por exemplo, que é a atividade cultural do nosso estado, isso vai te deixar uma média de R\$ 300,00 / hectare ao ano, se tu trabalhar muito bem com o gado. Se tu trabalhar muito bem com soja, a lucratividade vai estar em torno de R\$ 800,00/ano/hectare. Agora com arroz já é um pouquinho mais, se tu trabalhar muito bem com o arroz, vai se conseguir R\$ 1.200,00 /ano/hectare. Enquanto que com a olivicultura, nós vamos ter um lucro líquido, num cenário extremamente pessimista, de alguma coisa em torno de R\$ 9.000 por hectare.

Essa mudança de matriz de que trata IND2, pode incluir também os produtores atuais de tabaco por exemplo, uma cultura notadamente em decréscimo, visto a pressão da mídia e dos agentes de saúde. Nesta argumentação e tratando das oportunidades fornecidas pela produção olivícola, IND1 afirma:

[...] oportunidade para a agricultura familiar e diversificação; oportunidade para ocupar o espaço do tabaco que cada vez mais está recebendo pressão para que se diminua [...]

Por fim, todos os entrevistados que conheciam os pressupostos e as vantagens competitivas fornecidas pelas Indicações Geográficas, são unânimes ao afirmar que as mesmas poderiam ter efeitos benéficos na diferenciação dos produtos locais. Isso os potencializaria, de modo que eles pudessem ganhar competitividade frente aos importados, se diferenciando por qualidade e não por uma estratégia de preços reduzidos. E o governo, segundo GOV está fazendo a sua parte, iniciando pelo zoneamento edafoclimático da Embrapa, criação da Câmara Setorial e do Grupo Técnico de Olivicultura.

Todas estas ações podem ser consideradas bastante incipientes, como a própria cadeia, porém, urge aos governos de todas as esferas um papel mais atuante, nos financiamentos de produção e de maquinário, no desenvolvimento técnico (através dos entes de pesquisa e de também nos de formação). E também na promoção do azeite de oliva de produção local, sobretudo no estímulo à formação de um mercado mais maduro, que tenha condições de diferenciar as várias qualidades do mesmo produto.

4.5 Indústria

A atuação da indústria na cadeia de suprimentos do azeite de oliva no estado do Rio Grande do sul, no período analisado é bastante ampla, haja vista a amplitude das suas atividades dentro desta cadeia. A função de beneficiamento, inclua-se aí esmagamento, engarrafamento e rotulagem, não é isolada das funções de produção dessa indústria, que tem pomares e produção de mudas, diferentemente do que se verifica em países como a Espanha, em que as extratoras nem sempre fazem também o engarrafamento e rotulagem dos produtos e muito menos a produção de mudas.

Essa função de engarrafamento, e posterior colocação dos produtos no mercado, requer portanto uma orientação para o mercado, segundo Matsatsinis et al (2007), em concomitância com a estrutura produtiva adequada, a qual por si só não é garantia de acesso aos mercados. Essa afirmação é corroborada por PESQ2, o qual sugere:

Tem que ter marketing, saber fazer o marketing do produto. E ter paciência. Quem começou, quem teve esse trabalho de formiga. Tipo ali em Cachoeira, eles começaram, tiveram dificuldades, tipo olha, faça o marketing, vai lá, apresenta o produto, sempre tem que ter preço e qualidade. E dentro de preço e qualidade, tem uma coisa dentro disso aí que é o marketing. A melhor coisa é você conseguir fazer valorizar aquilo que pode estar na vala comum.

E nessa mesma linha, COM, cita:

[...] eles produzem, embalam, fazem tudo e vendem direto, ele mesmo vende, acho que não tem nem distribuidor. E acho que no momento que o produto está no ciclo de vida, é a maneira adequada, por que ele precisa vir aí, precisa ver o cliente, ver o ponto de venda, precisa treinar o nosso pessoal, entendeu? Acho que está correto.

Além da orientação para mercado, Cañada e Vázquez (2005), sugerem que sejam utilizadas as Indicações Geográficas, como forma da própria indústria buscar uma qualificação, fazendo uma referência ao mercado de venda de azeite de oliva à granel, uma prática que não

existe no Brasil, haja vista o estágio inicial de estruturação da cadeia de suprimentos desse setor. No entanto, PESQ2, quando questionado sobre o assunto, vislumbra a IG como um caminho a ser percorrido:

Os olivicultores, os que estão plantando já estão procurando. Eu vejo inúmeras vantagens. A primeira grande vantagem é você, dentro da identificação, lá em Portugal eles chamam de DOP, mas é a mesma coisa, é você ter o conhecimento de todo o processo produtivo do teu produto. E dentro do processo produtivo se associam as questões de coordenadas geográficas, de características do clima, do solo, enfim, tudo, é você dizer: 'olha, eu tenho um produto com a origem produtiva de tal região'.

Por fim, fica evidente a indústria então deveria buscar um posicionamento de mercado efetivamente, não se descuidando das questões produtivas, mas inserindo-se com um produto de qualidade, e vistas as opiniões, até mesmo um produto considerado premium. Esse posicionamento pode ser facilitado através da obtenção de IG, porém isso pressupõe uma união muito forte de cadeia, de modo que em grupo, as pressões e os esforços para a obtenção desta eventual IG, sejam divididos entre os interessados, minimizando os desgastes individuais que podem advir de um processo como esse.

4.6 Produtores

Os produtores, como já verificado no curso deste estudo, apesar de sua importância central, são um elo de atuação restrita à fruticultura, muito embora, muitos dos envolvidos, como as indústrias, e até mesmo pesquisadores, também são produtores. Os fatores de competitividade inerentes à produção, estão intimamente ligados às questões técnicas, como cita Coq-Huelva et al (2012), exemplificando, em relação ao procedimento de diferenciação das azeitonas colhidas no chão e daquelas colhidas diretamente nas árvores. Essa diferenciação é parte integrante de conhecimentos e técnicas relativas à produção. Nessa mesma linha, PESQ2, coloca:

[...]e os olivicultores fazerem o dever de casa. Dever de casa, aplicando tecnologia, estou falando pelo RS e SC, o pessoal tem focado, não são erros, são enganos, por que às vezes desconhece um pouco das informações, então comete enganos, mas tem potencial.

Esse argumento é também apoiado por PROD1, quando diz que é necessária tecnologia, a despeito da falta de recursos, por que de um modo ou de outro o recurso acaba sendo captado, porém a tecnologia é que dá a segurança para a produção efetiva, e por consequência, assegura

a qualidade. Uma outra questão que é levantada por PROD3, para a competitividade dos produtores, é a questão da iniciativa:

[...] a gente vê que o pessoal tem um nível desde técnico até essa noção da cadeia, da importância de ter uma liderança, de atuar na comercialização, mas isso é bem devagar. Falta espírito de empreendedor. Falta uma liderança. Falta empreendedorismo para os produtores rurais.

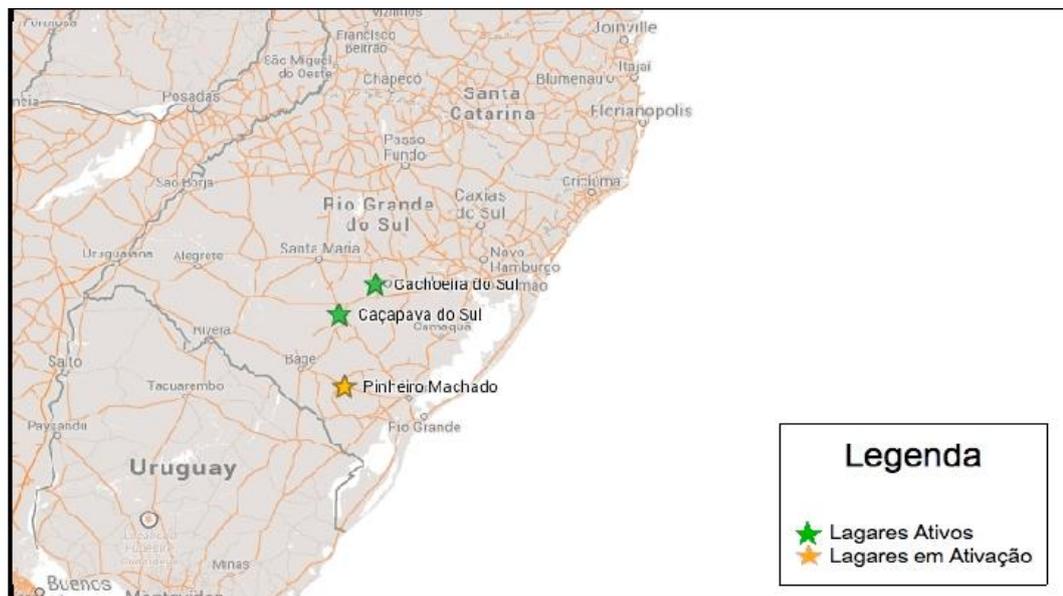
E juntamente à iniciativa e o empreendedorismo, pode estar a necessidade de buscar uma produção de excelência, como uma produção orgânica. Como coloca Tsakiridou (2006), o qual diferencia o azeite de oliva orgânico do tradicional, sobretudo devido a um potencial aumento de demanda do orgânico, a despeito do alto preço, algo que não acontece com o azeite tradicional. Ora, este torna-se portanto um nicho a ser explorado, para os produtores, e PROD2, já vislumbra essa possibilidade:

A minha ideia é fazer uma certificação orgânica e com uma D.O., então aqui dá para fazer essa ligação clima-solo-qualidade do azeite, e entrar bem no campo da especialidade mesmo. Então, ou vender tudo pela internet, só com a relação que eu tenho com pessoas de todo o país, 5 mil litros é muito pouco. Então qual é o meu objetivo, aqui na propriedade, é ser como uma pequena vinícola.

Com estes argumentos postos, em síntese, os produtores devem focar em tecnologia de produção, e sobretudo, despertar para novas formas de agregação de valor, como as IG's e demais certificações, como a certificação orgânica. Isso pode levar à diferenciação da massa de azeites importados, que chegam ao Brasil com preços e qualidades muito baixos, e aproveitar as vantagens do aumento de demanda por produtos que valorizem a segurança alimentar e boas práticas de produção.

Além disso, os produtores devem procurar buscar parcerias com as indústrias, que segundo as entrevistas, estão buscando parcerias com os centros de pesquisa, como universidades, inclusive pelo fato de que, na atual estrutura, as indústrias também são produtoras de frutos. Além disso, as indústrias de beneficiamento, estão próximas aos centros produtores, como se pode verificar na Figura 3, de forma que a fruta possa ser processada rapidamente, o que sob um ponto de vista técnico, pode fazer grande diferença na qualidade final do azeite de oliva.

Figura 3: Localização geográfica da indústria de beneficiamento de azeitonas no estado do Rio Grande do Sul - em Agosto de 2013.



Fonte: Autor do estudo

4.5 Mercado

Há um aumento do consumo do azeite, como já visto anteriormente no estudo, sobretudo pelo significativo aumento da oferta através da importação e sua valorização como um produto "fonte de saúde". Essa valorização se dá em função dos polifenóis e outras substâncias benéficas à saúde dos seres humanos é algo bastante difundido, sobretudo pela mídia, segundo alguns dos entrevistados, nesse sentido, confirma IND2:

[...]só que o consumo de tabaco das novas gerações vem caindo muito, por que a mídia faz uma propaganda contra o tabaco impressionante. E com o azeite temos exatamente o oposto disso. Qualquer nutricionista que tu for vai indicar o azeite de oliva para a tua dieta, então, comprovadamente ele faz bem à saúde. Existem uma infinidade de trabalhos acadêmicos confirmando isso. Então o consumo do azeite tende a crescer cada vez mais, o consumo de azeite dobrou nos últimos 4 anos no Brasil e a tendência é que ele dobre novamente nos próximos 4 anos. Então em 10 anos ele vai aumentar 4 vezes, o que é uma coisa assustadora e promissora. Principalmente o consumo é um ponto muito forte de que a coisa tende a dar certo.

Assim, cria-se um mercado consumidor ávido por azeite de oliva, porém, com algumas peculiaridades de um mercado não muito sofisticado: boa parte dos azeites presentes no mercado, sobretudo os de baixo custo e de origem espanhola e italiana, são de péssima qualidade, segundo vários dos entrevistados. Com essa afirmativa, concorda PESQ.INT, cuja filha mora em Porto Alegre e que portanto conhece suficientemente o mercado local de azeite de oliva:

⁴⁰Cito sempre l'esempio di Porto Alegre, dove vive mia figlia: impossibile trovare un olio italiano o spagnolo che non sia tra i peggiori industriali, mentre è possibile trovare con una certa facilità ed a prezzi discretamente competitivi oli cileni di qualità.

Ainda nessa mesma linha, PESQ1 sustenta:

As oportunidades resumem-se no grande volume de azeites importados, com preços elevados e qualidade muito baixa. A conquista desse mercado interno por azeites brasileiros seria uma oportunidade que não se deslumbraria em outras atividades agrícolas.

E neste mercado pouco sofisticado, é consenso entre todos os entrevistados, de que o consumidor brasileiro, com algumas exceções, desconhece o azeite de oliva de boa qualidade. As razões para este fato são inúmeras, e iniciam pelo fato de que nunca houve grande produção deste óleo no Brasil, passando pela questão da importação de azeites de pouca qualidade, devido ao hábito do consumidor brasileiro sempre ter consumido óleos compostos com azeite de oliva, ou mesmo fraudados. Essa tendência de baixo conhecimento em relação ao azeite de oliva, não é uma problemática apenas nacional, ela se apresenta na literatura consultada, na Espanha, por exemplo. Portanto, alguns estudos consultados, tratam da questão de informar e "educar" o consumidor, (KRYSTALLIS; NESS, 2005); (SANTOSA; GUINARD, 2011), no que são corroborados pelos entrevistados locais. Como sugere COM quando se refere aos consumidores nacionais:

De uma forma geral, acho que o cara vai ali, e compra um azeite de um preço, não o mais barato, nem passando muito de um preço, acho que hoje ele procura, eu diria até R\$ 15,00, por meio litro, eu diria isso. Vamos dizer do público em geral, de quem consome azeite de oliva.

40 Tradução livre do autor: Cito sempre o exemplo de Porto Alegre, onde mora a minha filha: impossível encontrar um azeite italiano ou espanhol que não esteja entres os piores industriais, enquanto é possível encontrar com uma certa facilidade e a preços discretamente competitivos, azeites chilenos de qualidade.

Nessa mesma linha, sustenta IND2:

Na verdade hoje o consumidor observa unicamente a acidez do azeite. Aquilo que está no rótulo dizendo o valor da acidez é o que ele vai procurar, por que existe esse mito muito forte de que a acidez é o espelho da qualidade do azeite. Na verdade é longe disso. E o consumidor ainda não tem esse conhecimento de saber num teste cego dizer qual azeite é melhor que o outro. Ele fica completamente perdido.

Aliada à essa questão da pouca informação, e portanto, da necessidade de formar um público consumidor capaz de diferenciar bons e maus produtos, está o posicionamento dos produtos locais perante os varejistas. Na opinião de grande parte dos entrevistados, as grandes redes varejistas muitas vezes importam diretamente seus produtos, com os quais tem uma margem de lucro muito maior do que com o azeite de oliva local. Tanto IND2 e COM sustentam explicitamente essa situação, indicando ela, como a resultante do atual estado das importações de azeites importados, normalmente de baixa qualidade perante o azeite produzido no Brasil, e com conseqüente menor custo de produção. Isso gera um impacto direto na concorrência com o produto local, de maior qualidade, e portanto de preço mais elevado. As iniciativas que podem ser tomadas no sentido de abrir estes mercados, são colocadas por PROD2, que sugere uma replicação das estratégias de mercado utilizadas pela cadeia vitivinícola do Rio Grande do Sul, cuja concorrência com os importados impôs a melhoria continua dos produtos locais e um posicionamento de diferenciação por qualidade. PROD2 propõe também alianças com os produtores desta cadeia, de forma a posicionar-se no mercado com o "duo" vinho e azeite de oliva, ambos locais.

Outra característica interessante, abordada por Santosa e Guinard (2011), em estudo realizado sobre os azeites californianos, é a motivação pela compra baseado na questão do fator local, neste caso em específico do *Buy California*, um apelo, que poderia, em tese, ter o produto local ao menos para o consumidor gaúcho, segundo alguns entrevistados. Inclusive, COM, surpreendeu-se com a excelente aceitação do produto local, em contraposição ao tradicional preconceito dos brasileiros contra as mercadorias produzidas no Brasil, e cita:

[...] que o pessoal produziu ali, tem tido uma aceitação surpreendente, do nosso ponto de vista, por que: eu já vi várias situações, não só de azeites, mas de outros produtos, acontecendo a mesma coisa, produtos que eram produzidos fora passaram a ser produzidos no Brasil e tinha aquele ponto de vista meio receoso, de uma aceitação fraca, que o cliente já tinha o preconceito, 'ah não, esse é nacional'. Então eu esperava alguma coisa similar a isso. E o pessoal lançou os azeites de oliva, até com um preço superior a alguns chilenos, enfim, e teve uma aceitação muito boa, bastante acima da expectativa.

Há que se considerar, portanto, quais as razões de compra do azeite de oliva dos consumidores nacionais, e compreender se a variável "produção local" pode ter um efeito positivo ou negativo sobre as intenções de compra do consumidor brasileiro. Por outro lado, pode-se intensificar as campanhas informativas, sobre as diferenças de qualidades dos vários azeites, destacando a qualidade dos produtos locais, de forma que se efetivamente "edueque e informe" os consumidores para os benefícios do azeite de oliva de qualidade. Pode-se também comunicar as vantagens para a economia local e nacional do consumo de azeites produzidos no Brasil. Aliado à isso, a cadeia como um todo pode e deve fazer uma espécie de lobby junto aos varejistas, de modo a obter maiores espaços nas gôndolas, e eventualmente aliar-se às outras cadeias que passam pela mesma situação, conforme já explanado anteriormente neste estudo, sugestão essa que aparece inclusive na opinião de alguns dos entrevistados. Por fim, para uma maior compreensão dos ambientes competitivos do setor, o autor entendeu que essa análise poderia ficar mais clara com um quadro como o da Figura 4:

Figura 4: análise do ambiente competitivo do setor olivícola gaúcho

FORÇAS	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> - Forte empenho no estudo do setor por parte da indústria - Produto de excelente qualidade - Qualidade dos gestores - Apoio da Embrapa/Emater 	<ul style="list-style-type: none"> - Concorrência desleal dos importados - Pouca fiscalização - Mercado pouco sofisticado - Desconhecimento por parte do consumidor
FRAQUEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Financiamentos governamentais não adequados ou não existentes - Baixa especialização de mão-de-obra - Pouca tecnologia especializada 	<ul style="list-style-type: none"> - Consumo crescente - Novas tendências de alimentação saudável - Disponibilidade de terras para o cultivo - Mão-de-obra de custo relativo baixo - Mercado consumidor gigante

Fonte: Autor do estudo.

5 CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES

Este estudo, teve como propósito central a identificação dos elementos que podem dar competitividade à cadeia de suprimentos do azeite de oliva produzido no Brasil, com foco no Estado do Rio Grande do Sul, passando pela análise desta cadeia produtiva. É um estudo de cunho exploratório, visto a incipiente situação da produção do azeite de oliva no Rio Grande do Sul. A intenção do mesmo é trazer uma primeira luz a esta cadeia, sob o ponto de vista da competitividade da produção, visto o pouco material teórico em mérito disponível, e fornecer indicativos estratégicos para a cadeia analisada confrontar-se o com o mercado. Para o

atingimento destes objetivos, foi utilizado o método de estudo de caso exploratório, com entrevistas semi-estruturadas, e posterior análise de conteúdo, fazendo um paralelo entre a prática, revelada nas entrevistas, a teoria estudada e sintetizada na revisão bibliográfica e os dados secundários coletados juntamente à esta revisão.

Acredita-se que o objetivo tenha sido atingido, haja vista a comparação das problemáticas estudadas na literatura em relação às problemáticas locais, o conhecimento das estratégias adotadas pelos mercados mais avançados e o reconhecimento do atual estágio do mercado nacional do setor olivícola, que permitirá aos atores locais um diagnóstico, auxiliando-os à potencializar suas forças para o aproveitamento das oportunidades também reveladas por este estudo. Ora, após a participação do autor na 1^o Reunião Técnica Nacional de Olivicultura, realizada em Bagé de 8 a 9 de novembro de 2012, a qual serviu para como um reconhecimento inicial dos vários e diferentes atores da cadeia de suprimentos total da olivicultura no Brasil, acredita-se que se tenha uma imagem completa da cadeia olivícola, no seu atual estágio de desenvolvimento. Essa imagem compreende o entendimento e a comprovação de que existe uma cadeia em formação, com uma dominância da indústria de beneficiamento sobre as várias atividades de cadeia, e há, efetivamente, um potencial excelente para a produção de azeite de oliva em algumas regiões do Brasil, em particular na região foco deste estudo, o estado do Rio Grande do Sul. Sob uma perspectiva competitiva, o setor tem condições de, usando as forças disponíveis, e já vistas anteriormente nos resultados, aproveitar as oportunidades disponíveis no mercado, o qual está em constante expansão, e ocupar um lugar de destaque entre os produtos *premium* brasileiros. Para isso deve utilizar estratégias de diferenciação, vista a estrutura agro-industrial em instalação que, apesar de estar dando seus primeiros passos, vem com uma carga prévia de conhecimento, maturado em mercados mais avançados como a Itália, origem dos maquinários importados pelas indústrias entrevistadas.

Não obstante as questões de ordem estratégica, as contribuições teóricas deste estudo residem, sobretudo, no fato de que ele representa a abertura de uma nova linha teórica neste setor, cujos estudos voltados prioritariamente à questões de produção. Assim sendo, neste momento o setor pode se considerar amadurecido, pois deixa de focar somente nas discussões à monte da cadeia de suprimentos e volta-se também para o terminal e objetivo final de todas as cadeias produtivas: o mercado.

Todavia, sendo um estudo exploratório, o mesmo tem limitações. Quais sejam: o fato de ser um estudo bastante localizado, a despeito do pequeno número de participantes da cadeia de suprimentos, o pouco material sobre o mercado nacional de azeite de oliva e também sobre o comportamento do consumidor nacional deste produto. Dessa forma, sugere-se que

posteriores estudos na área compreendam as questões relativas ao comportamento do consumidor no que se refere ao produto em si, bem como no que se refere aos produtos similares e eventuais certificações, estes seguramente, elementos de diferenciação num mercado cada dia mais massificado e globalizado.

REFERÊNCIAS

- BALLOU, Ronald H. et al. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BRASIL. Lei nº 9.279, de 14 de maio de 1996. **Regula direitos e obrigações relativos à propriedade industrial**. Brasília, 14 de maio de 1996.
- CAÑADA, J. S. ; VÁZQUEZ, A. M. Quality certification, institutions and innovation in local agrifood systems: protected designations of olive oil in Spain. **Journal of Rural Studies**, [s.l.], n. 21, p. 475-486, 2005.
- CHESNAIS, François: A globalização e o curso do capitalismo de fim-de-século. **Economia e Sociedade**, Campinas, n. 5, p. 1-30, 1995.
- COQ-HUELVA, Daniel et al. Commodity chains, quality conventions and the transformation of agroecosystems: olive groves and olive oil production in two Andalusian case studies. **European Urban and Regional Studies**, [S.l.], 2012.
- ERNST & YOUNG. **Looking beyond the obvious**: globalization and new opportunities for growth. Disponível em: <[https://webforms.ey.com/Publication/vwLUAssets/Globalization_-_Looking_beyond_the_obvious/\\$FILE/LookingBeyondObvious.pdf](https://webforms.ey.com/Publication/vwLUAssets/Globalization_-_Looking_beyond_the_obvious/$FILE/LookingBeyondObvious.pdf)>. Acesso em: 04 abr. 2013.
- FAO. **The State of Food and Agriculture 2012**. Disponível em: <<http://www.fao.org/docrep/017/i3028e/i3028e01.pdf>>. Acesso em: 04 abr. 2013.
- FOOD AND DRUG ADMINISTRATION. **FDA Allows Qualified Health Claim to Decrease Risk of Coronary Heart Disease**. Disponível em: <<http://www.fda.gov/newsevents/newsroom/pressannouncements/2004/ucm108368.htm>>. Acesso em: 04 abr. 2013.
- GARCÍA, Luis N. et al. La formación de los consumidores en la percepción de la calidad de los aceites de oliva. reflexiones y estrategias para la valorización de los aceites de oliva virgen extra con dop andaluces. **Revista de Estudios Empresariales**, [s.l.], Segunda época, n. 1, p. 144 – 168, 2010.
- INPI. **Resolução 075/2000**. Disponível em: <<http://www.inpi.gov.br/images/stories/ResolucaoIG.pdf>>. Acesso em: 06 abr. 2013.
- INTERNATIONAL OLIVE OIL COUNCIL. **IOC Figures**. Disponível em: <<http://www.internationaloliveoil.org/estaticos/view/131-world-olive-oil-figures>>. Acesso em: 23 abr. 2013.
- KRYSTALLIS, Athanasios; NESS, Mitchell. Consumer Preferences for Quality Foods from a South European Perspective: A Conjoint Analysis Implementation on Greek Olive Oil. **International Food and Agribusiness Management Review**, [s.l.], v. 8, n. 2, 2005.

MATSATSINIS, N.F. et al. Comparing distributor's judgements to buyer's preferences: A consumer value analysis in the Greek olive oil market". **International Journal of Retail & Distribution Management**, [s.l.], v. 35, n. 5, p. 342 - 362, 2007.

MDIC. **Sistema Aliceweb2**. Disponível em: <<http://alicesweb2.mdic.gov.br//consulta-ncm/consultar>>. Acesso em: 04 abr. 2013.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. **Instrução Normativa 01/12**. Disponível em: <<http://www.in.gov.br/visualiza/index.jsp?data=01/02/2012&jornal=1&pagina=7&totalArquivos=112>>. Acesso em: 23 abr. 2012.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. **Desenvolvimento sustentável e produção integrada**. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/desenvolvimento-sustentavel/producao-integrada>>. Acesso em: 23 abr. 2013.

NIELSEN, N. A. et al. Consumer purchase motives and product perceptions: a laddering study on vegetable oil in three countries. **Food Quality and Preference**, [s.l.], v. 9, n. 6, p. 455-466, 1998.

OLIVAS DO SUL. **Quem somos**. Disponível em: <<http://www.olivasdosul.com.br/empresa/quem-somos/>>. Acesso em: 8 abr. 2013.

PIERI, Renato; VENTURINI, Luciano. **Strategie e competitività nel sistema agro-alimentare: il caso italiano**. Milano: Franco Angeli, 1995.

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. Creating Shared Value, How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth. **Harvard Business Review**, [s.l.], Jan./Feb., 2011.

RATHMANN, Régis et al. Diversificação produtiva e as possibilidades de desenvolvimento : um estudo da fruticultura na região da Campanha no RS. **Revista de economia e sociologia rural**, Brasília, v. 46, n. 2, p. 325-354, jun. 2008.

REPPERT-BISMARCK, Julianne V. Why Pigs Can't Fly. **Newsweek**. Disponível em: <<http://www.thedailybeast.com/newsweek/2008/06/28/why-pigs-can-t-fly.html>>. Acesso em: 04 abr. 2013.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração: Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudos de Caso**. São Paulo: Atlas, 2005.

SALOMONE, Roberta; IOPPOLO, Giuseppe. Environmental impacts of olive oil production: a Life Cycle Assessment case study in the province of Messina (Sicily). **Journal of Cleaner Production**, [s.l.], n. 28, p. 88-100, 2012.

SANTOSA, Metta; GUINARD Jean-Xavier. Means-end chains analysis of extra virgin olive oil purchase and consumption behavior. **Food Quality and Preference**, [s.l.], n. 22, p. 304-316, 2011.

SCIANCELEPORE, Vito. **L'olio vergine d'oliva: un approccio alla valorizzazione**. Milano: HOEPLI, 2002.

SLACK, Nigel. **Vantagem competitiva em manufatura: atingindo competitividade nas operações industriais**. Sao Paulo: Atlas, 1993.

TSAKIRIDOU, Efthimia et al. The Influence of Consumer Characteristics and Attitudes on the Demand for Organic Olive Oil. **Journal of International Food & Agribusiness Marketing**, [s.l.], 18:3-4, 23-31, 2006.

VIEIRA, Adriana C. P. et al. Perspectivas de desenvolvimento da vitivinicultura em face do reconhecimento da indicação de procedência vales da uva Goethe. **Revista Geintec**, São Cristóvão, v. 2, n.4, p. 327-343, 2012.

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA PÚBLICA

Gisele Balbinot Zortéa

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo identificar as competências gerenciais relevantes apresentadas no dia a dia de uma instituição financeira pública que atende o cliente jurídico público. Buscou-se diagnosticar evidências acerca de quais competências gerenciais são vistas como relevantes para a prática gerencial na Unidade de Governo Porto Alegre. Para tanto, foi aplicada a Escala de Competências Gerenciais e realizadas entrevistas com roteiro semiestruturado. Participaram os 7 gestores da Unidade. Os achados permitiram o mapeamento de dois fatores centrais para as competências gerenciais na organização: Comportamento Organizacional e Relacionamento com os clientes. Os resultados demonstraram que os gestores identificam as pessoas, funcionários e clientes, como essenciais para sua estratégia de atuação; assim como, posicionaram os desafios da área pública na mobilização das capacidades necessárias ao desempenho bem sucedido na Instituição. Ao final, são discutidos os resultados e sugestões de estudos futuros são apresentadas.

Palavras-chave: Competências gerenciais. Desenvolvimento de competências. Gestão Financeira Pública.

1 INTRODUÇÃO

Uma das discussões que ainda perduram no ambiente acadêmico e empresarial sem que haja um consenso faz referência à compreensão do conceito de competência. O debate em torno de sua definição se desdobra em diferentes níveis de análise da prática no ambiente empresarial. Como argumentam Dutra, Fleury e Ruas (2008, p. 9): “seja sob a forma de referência para a gestão de pessoas, seja na perspectiva estratégica da aparência de capacidades associadas à competitividade das organizações, o conceito de competência tem

sido objeto de um debate bastante intenso.” A crescente abordagem da noção de competência no contexto da administração de empresas, e as evoluções do conceito, devem-se às transformações ocorridas no mundo organizacional e nas relações de trabalho. Conforme Ruas, Antonello e Boff (2005), a partir da década de 90 a disposição do trabalho mais estável e previsível passa para outra bastante diferenciada e fluída. Nesta nova fase, a previsão das atividades profissionais tende a ser mais focada no que deve ser obtido do trabalho, em seu resultado, do que no processo em si, naquilo que deve ser feito. Assim, a atratividade do tema competência está associada à capacidade de melhor enfrentar a instabilidade e a baixa previsibilidade dos cenários socioeconômicos atuais.

Nesse contexto de transformações e incertezas no ambiente externo à organização é que a noção de competência emerge como um modelo de gestão no qual o elemento pessoas está integrado (BITENCOURT; AZEVEDO e FROEHLICH, 2013), sobretudo, no reconhecimento do fator humano como elemento primordial para o sucesso das organizações (PIRES et al., 2005). Melo e Silva (2013) defendem, inclusive, que a teoria sobre competências tem aplicabilidade tanto em organizações privadas, quanto públicas, já que o setor público, configurado por uma série de produtos e serviços ao cliente cidadão, também vem se adaptando a mudanças organizacionais que envolvem a redefinição de aspectos estratégicos, com foco no gestor público enquanto principal agente de mudança.

Tendo em vista a complexidade do conceito de competências e suas diferentes facetas, a análise dessas em uma organização é feita por meio de dimensões. De modo geral, são três dimensões investigadas na literatura especializada; quais sejam: organizacional, coletiva e individual. As competências individuais formam a construção mais antiga e usual do termo competências (RUAS; ANTONELLO e BOFF, 2005). No nível das competências individuais têm-se as competências gerenciais, que é o foco deste estudo. As competências apresentadas na atuação dos gestores constituem uma categoria de relevância ao estudo das competências devido à possibilidade de exercerem influência sobre o desempenho de equipes de trabalho e consequentemente, sobre os resultados organizacionais (BRANDÃO et al., 2008).

Longe de constituir um universo homogêneo, o que se percebe é que a noção de competências no ambiente organizacional se apresenta “em fase de construção” (LE BOTERF, 2003; RUAS, ANTONELLO e BOFF, 2005). Com muitas (in)definições, mesmo na dimensão individual, o que certamente dificulta sua compreensão e sua utilização por parte das empresas. Este trabalho busca contribuir com o debate sobre competência individual pela percepção e análise das competências de gestores na Unidade Governo em Porto Alegre (RS) de uma Instituição Financeira Pública. Pretende-se identificar e descrever as Competências

Gerenciais relevantes apresentadas no dia a dia de uma Instituição Financeira Pública que atende o cliente jurídico público.

Ressalta-se que o presente estudo não tem pretensão de esgotar o assunto. Tampouco constrói um modelo para desenvolvimento de Competências Gerenciais no segmento financeiro público. O foco central é contribuir para o debate teórico-prático sobre o tema por meio do mapeamento das competências gerenciais relevantes ao desempenho profissional no contexto bancário público de uma instituição financeira federal. Assim, essa investigação foi norteada pela pergunta: Quais são as competências gerenciais relevantes apresentadas no atual contexto de uma instituição financeira pública que atende pessoas jurídicas públicas?

O artigo, além desta Introdução, está estruturado da seguinte forma: um breve apanhado teórico dos conceitos de Competências, com ênfase na dimensão gerencial *corpus* da pesquisa; a seguir, apresenta-se a Instituição estudada e os métodos empregados; ao final, os resultados encontrados na análise do diagnóstico (mapeamento) de Competências Gerenciais na Instituição e a devida conclusão do tema.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Competências gerenciais: conceitos norteadores

A literatura na área de estudos organizacionais é rica em conceitos relacionados a competências, principalmente na sua dimensão individual e gerencial, ênfase deste artigo. A busca por indivíduos capacitados para o desempenho eficiente de determinada função não é um movimento recente na gestão empresarial. No entanto, não existe consenso e muito menos uma visão homogênea do que se entende e se aplica conceitualmente como competência (RUAS; ANTONELLO e BOFF, 2005). Isso porque suas diferentes concepções passam por fatores condicionantes: interesses de curto e médio prazo das empresas, o momento histórico vivido pelas organizações e a própria maturidade do gestor (SILVA, 2013). Nesta seção serão apresentados os principais eixos de debates dos estudiosos acerca da noção de competências individuais no trabalho. O intuito é estabelecer elementos comuns nos conceitos teóricos para caracterizar possíveis diagnósticos ou mapeamentos de competências gerenciais.

Segundo Pires et al. (2005), a palavra competência foi inicialmente associada à linguagem jurídica e dizia respeito à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões. Por extensão, o termo passou a designar o reconhecimento

social sobre a capacidade de alguém se pronunciar a respeito de determinado assunto. No início do século passado, com o advento da Administração Científica, o termo passou a ser utilizado para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho. Nessa época, apesar de existir apenas a preocupação com habilidades técnicas relacionadas ao trabalho no princípio *taylorista*, já existia a preocupação em selecionar indivíduos preparados e/ou treináveis (PIRES et al., 2005; RUAS; ANTONELLO e BOFF, 2005; BRANDÃO, 2007).

Dutra (2008) aponta que o conceito de competência individual foi proposto pela primeira vez por David McClelland em 1973, na abordagem baseada na visão de recursos, que ainda hoje é a mais conhecida e amplamente utilizada. Este modelo propõe avaliar o conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) para mapeamento e diagnóstico de competências individuais. Com as pressões sociais e o aumento da complexidade das relações de trabalho, conforme argumentam Pires et al. (2005), Ruas, Antonello e Boff (2005), as organizações passaram a considerar no processo de desenvolvimento de seus empregados, o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes associados aos aspectos sociais e comportamentais. Algumas concepções de competência individual se tornaram mais evidentes, porque expandem a noção e incorporam a mobilização das capacidades diante da imprevisibilidade do trabalho (contexto). Nessa linha destacam-se alguns autores franceses.

Para Le Boterf (2003) o que conta no desenvolvimento de competências profissionais não é a adequação do CHA, mas sim sua mobilização em um contexto particular, diante das necessidades e frente aos resultados obtidos. Para o autor, há interesse em fazer a distinção entre a ação competente - saber agir - e os recursos necessários para sua realização, o saber (conhecimento, informações), o saber-fazer (habilidades, experiências) e o saber ser (atitudes, sentimentos). Em suas palavras, “o profissional reconhecido como competente é aquele que sabe agir com competência.” (LE BOTERF, 2003, p. 11). Já Zarifian (2001) contribui reforçando a ideia da ação por meio dos recursos mobilizados diante do inesperado, do “evento” no ambiente organizacional: “o que ocorre de maneira parcialmente imprevista, inesperada, vindo perturbar o desenrolar do sistema de produção [...]” (ZARIFIAN, 2001, p.41). Para ele, o conceito de competência aproxima-se mais da capacidade de combinar e mobilizar adequadamente recursos já desenvolvidos à situação específica a ser enfrentada, que ele denomina de evento. Assim, “a competência é „o tomar iniciativa” e „o assumir responsabilidade” do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara.” (ZARIFIAN, 2001, p. 68).

A noção de competência passa a contar com conceitos mais dinâmicos e flexíveis reforçando as abordagens de “evento” (ZARIFIAN, 2001) e de “competência em ação” no

trabalho (LE BOTERF, 2003). Ou seja, não se trata de considerar as pessoas competentes, mas sim suas ações em um contexto (RUAS; ANTONELLO e BOFF, 2005). A competência se torna efetiva através de ações no trabalho que mobilizam capacidades profissionais: há um caráter de interdependência e complementaridade entre conhecimentos, habilidades e atitudes (capacidades), bem como a necessidade de aplicação conjunta dessas três dimensões em torno de um objetivo (PIRES et al., 2005). O foco do conceito de competências, portanto, se movimenta para o momento da ação, para a combinação e mobilização das capacidades, pois é ali e somente ali que se afirma e se coloca a questão da competência (DUTRA; FLEURY e RUAS, 2008). De modo geral, observa-se que as abordagens mais modernas buscam não só considerar os diversos aspectos do trabalho na atuação do gestor, mas também associar a competência ao desempenho e as estratégias organizacionais de competitividade (PIRES et al., 2005; RUAS, ANTONELLO e BOFF, 2005). A noção de competência passa a assumir um papel de gestão empresarial: as capacidades mobilizadas no trabalho geram, portanto, um desempenho profissional e conseqüentemente resultados empresariais e sociais.

Assim, a partir dos anos 2000, período em que são intensificados os processos de avaliação de desempenho profissional, a competência passa a ser associada ao conceito de “entrega” e possível contribuição econômica e social (valores) a empresa. A pessoa não é diretamente avaliada pelo que faz de modo processual ou pelo domínio de capacidades, mas pelo que entrega em diferentes níveis de complexidade do trabalho (DUTRA; FLEURY e RUAS, 2008). Segundo Dutra (2008), as entregas esperadas das pessoas são consideradas competências individuais à medida que traduzem a real contribuição do profissional no cumprimento de suas atividades. Desse modo, conforme o autor, quanto maior for o grau de complexidade de sua entrega, maior será sua capacidade de diferenciar-se e de adicionar valor ao negócio. Do ponto de vista organizacional das competências, o conjunto das entregas dos profissionais é crucial para assegurar a competitividade e crescimento da empresa porque é preciso que suas competências permaneçam na organização, mesmo que estas pessoas se desliguem dela. Para a perspectiva estratégica da noção de competência, o desempenho competente é aquele que agrega valor econômico e social (FLEURY e FLEURY, 2001; RUAS et al., 2010). Ou seja, a entrega tem que constituir valor tanto para a pessoa que o produz quanto para a organização em que ela trabalha.

A gestão por competência, por sua vez, como destaca Ferran (2010), pode vir a ser uma forma da empresa comunicar ao seu colaborador o que espera dele, o que deve entregar; e ele, em contrapartida, pode exigir nesse caminho o crescimento profissional. Nesse contexto, a competência gerencial é vista como central para o desempenho organizacional.

Para Ruas, Antonello e Boff (2005), a competência gerencial deve ser pensada como uma ação que mobiliza capacidades profissionais e pessoais a fim de cumprir certa tarefa ou responsabilidade, numa determinada situação. A ação será competente a partir da avaliação das responsabilidades frente ao desempenho esperado para aquela ação.

Desse modo, “o conceito de competência assume poder de decisão, influência e participação nas questões estratégicas da empresa, quando se refere à capacidade da pessoa de assumir iniciativas e ir além das atividades prescritas.”(BUNDCHEN; ROSSETTO e DA SILVA, 2008). Cabe à empresa poder identificar a competência, validá-la e fazê-la evoluir constantemente (ZARIFIAN, 2001). Identificam-se assim, outros dois elementos comuns na construção moderna e estratégica de competências individuais: responsabilidade e legitimidade na instância social de atuação (ZARIFIAN, 2001; LE BOTERF, 2003; BITENCOURT, AZEVEDO e FROEHLICH, 2013). A responsabilidade implica o domínio e o engajamento responsável na atividade, enquanto a legitimidade associa-se ao reconhecimento por parte dos demais membros da organização à sua capacidade de agir e de responder as situações que aparecem.

Com base no que foi explanado, é possível identificar na conceituação individual ou gerencial da competência três correntes teóricas, como sugere Brandão e colaboradores (2008). A primeira, representada principalmente por autores norte-americanos, como McClelland (1973) e Boyatzis (1982), tem uma abordagem influenciada pelo pragmatismo anglo-saxão e faz da necessidade de atingir resultados o principal elemento motivador da aplicação do conceito: competência como um conjunto de qualificações do indivíduo que permitem realizar um trabalho ou lidar com uma situação. A segunda, representada principalmente por autores franceses, como Le Boterf (1999) e Zarifian (1999), associa a competência não a atributos ou qualificações do indivíduo, mas sim as suas realizações: competência como mobilização das capacidades (CHA) em um contexto. Nos últimos anos uma terceira vertente tem procurado definir a competência como a junção de concepções das referidas correntes. Representada por Gonczi (1999), Dutra (2004) e Bitencourt (2001), por exemplo, possui uma visão integradora e multifacetada: competência como associação de atributos pessoais ao ambiente e ao trabalho que a pessoa realiza, no âmbito de uma estratégia ou de um contexto organizacional.

Sendo assim, entende-se competências como o processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes, onde o indivíduo é responsável pela construção e consolidação de suas competências (autodesenvolvimento) a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, familiar e/ou em outros grupos sociais (escopo ampliado), tendo em vista o aprimoramento de sua capacitação,

podendo, dessa forma, adicionar valor às atividades da organização, da sociedade e a si próprio (autorealização). (BITENCOURT, 2001, p. 232)

O que se encontra nessa definição de Bitencourt (2001), são as diversas dimensões (cognitiva, psicomotora e afetiva) do trabalho e a associação da competência ao desempenho, no âmbito de uma estratégia ou de um contexto organizacional (BRANDÃO et al. 2008).

Ademais, as competências individuais dão forma a outras categorias de competências: as competências coletivas, na dimensão da equipe e, principalmente, as competências organizacionais, na dimensão das estratégias e objetivos da empresa (FLEURY e FLEURY, 2001; RUAS, ANTONELLO e BOFF, 2005; BRANDÃO et al., 2008). Dependendo da abordagem teórica adotada ou da finalidade prática que se deseja atribuir ao conceito, apresentam-se outras classificações de competências. Assim, as Competências Gerenciais definem-se em padrões comportamentais do indivíduo (pessoa), que refletem as expectativas da organização em relação ao desempenho de seus empregados (BRANDÃO et al., 2008).

Moura e Bitencourt (2006), assim como, Antonello e Pantoja (2010) apontam que a identificação das capacidades ou atributos se torna fundamental para um estudo de diagnóstico e desenvolvimento de competências gerenciais. Para posterior análise empírica do mapeamento e diagnóstico do comportamento gerencial em competências apresenta-se uma categorização dos fatores de destaque dados pelos autores aqui apresentados:

- 1) Recursos das competências (CHA, capacidades) e sua relação;
- 2) Ação competente na prática do trabalho (mobilização de capacidades no contexto);
- 3) Imprevisibilidade das necessidades (evento) frente à capacidade de flexibilidade e adaptação aos desafios do mercado;
- 4) Desenvolvimento profissional dos gestores;
- 5) Competência consolidada e legitimada por meio do relacionamento com o ambiente e com os outros (foco na identidade profissional);
- 6) Valor econômico adicionado às atividades da organização e valor social para o indivíduo na(s) entrega(s) realizada(s).

Cada um desses fatores pode ser combinado com os demais. Destaca-se, a partir da revisão teórica desenvolvida até aqui, elementos que serão tratados na discussão dos resultados. Vale mencionar que, neste artigo, a ênfase é na competência gerencial. O foco do presente estudo recai justamente sobre a identificação de competências relevantes e específicas para a atuação dos gestores na instituição financeira pública investigada.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Trata-se de uma pesquisa transversal, de natureza qualitativa, que buscou entender as competências gerenciais no contexto da atuação profissional. A unidade de análise da pesquisa são as competências gerenciais percebidas por profissionais que atuam em uma instituição financeira federal na área que atende clientes jurídicos públicos.

Criada em 1861, a Instituição Financeira estudada é uma empresa pública vinculada ao Ministério da Fazenda, sendo considerada hoje o maior banco público da América Latina (CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, 2014a). A empresa atua como instituição financeira (banco), agente de políticas públicas e parceira estratégica em programas do governo federal. Com patrimônio próprio e autonomia administrativa com sede em Brasília (Matriz), a Instituição conta com filiais em todo o território nacional (Rede). A Matriz é a responsável pela definição de diretrizes e pelo controle dos resultados, enquanto à Rede cabe o atendimento ao cliente e a realização dos negócios. No primeiro semestre de 2014 a empresa obteve lucros superiores a três bilhões de reais. Atualmente são 100 mil funcionários distribuídos entre Unidades de Matriz e Unidades de Rede. Sendo que os empregados pertencentes à carreira profissional prestam concurso público para cargos de nível superior, enquanto os empregados da carreira administrativa prestam concurso para cargos de nível médio.

A presente pesquisa foi realizada na Unidade de Rede Governo em Porto Alegre. A Unidade é responsável e especialista no atendimento, produtos e serviços destinados aos clientes pessoa jurídica pública em 38 municípios da região, além do governo do estado. São 25 empregados de carreira profissional de Engenheiros Cíveis e Arquitetos; 38 empregados de carreira administrativa, denominada Técnico Bancário Novo e 9 estagiários na Unidade. A contratação de trabalhadores com formação específica deve-se as demandas de: análise técnica de propostas de obras; manutenção de contratos e desembolso de parcelas para cliente governo nas modalidades Transferência de Recursos, Financiamento à Infraestrutura e Saneamento; e Programas Especiais do Governo. A rentabilidade nas atividades vem da cobrança de tarifa em operações de grande valor/porte e de juros nas operações de empréstimos e/ou financiamento. Trata-se de uma área estratégica para entrada e manutenção de negócios na Instituição Financeira Pública abordada.

Participaram da pesquisa os 7 gestores da Unidade, sendo 5 do sexo masculino e 2 do sexo feminino, com idade média de 47,14 anos. Em termos de função, um dos participantes

exerce o cargo de Gerente de Filial (G7), 4 de Coordenador (G2, G3, G5 e G6) e 2 de Supervisor (G1 e G4). Dois gestores são da carreira de empregados profissionais da Instituição no cargo de Engenheiro Civil e Arquiteto. Os outros cinco são da carreira administrativa. Todos os gestores possuem pós-graduação, exceto o G2. Além disso, chama a atenção que o gestor G4 é o único que possui pós-graduação *stricto sensu*, sendo o mais novo e com menor tempo no exercício da função gerencial. A Tabela 1 caracteriza a amostra.

Tabela 1 – Dados de caracterização dos Gestores na Unidade estudada

Identificação	Sexo	Cargo	Idade	Tempo na empresa	Escolaridade	Tempo como Gestor
G1	M	Supervisor	48 anos	24 anos	Pós-Graduação em Gestão Empresarial	10 anos
G2	M	Coordenador - Arquiteto	51 anos	25 anos	Graduação em Arquitetura	7 anos
G3	F	Coordenador	48 anos	24 anos	MBA em Gestão Empresarial	15 anos
G4	M	Supervisor - Engenheiro Civil	34 anos	5 anos	Mestrado em Engenharia Civil (Saneamento)	6 meses
G5	M	Coordenador	48 anos	25 anos	Pós-Graduação em Gestão Ambiental	18 anos
G6	F	Coordenador	47 anos	25 anos	Pós-Graduação em Gestão Pública Pós-Graduação em	18 anos
G7	M	Gerente de Filial	54 anos	32 anos	Economia do Trabalho e Gestão Empresarial	22 anos

Fonte: elaborada pela autora.

O critério para a escolha desta amostra segue o objetivo da presente pesquisa: identificar as competências gerenciais relevantes apresentadas no dia a dia de uma instituição financeira pública que atende o cliente jurídico público. Sendo assim, participaram todos os empregados detentores de funções gratificadas com características de gestão na equipe da Unidade Porto Alegre.

Para a coleta de dados da presente pesquisa foram utilizados os seguintes instrumentos: (1) Escala de Competências Gerenciais (Brandão et al., 2008) e (2) Entrevista com roteiro semiestruturado (Apêndices A e B).

A Escala de Competências Gerenciais é composta por 31 itens mensuráveis, agrupados em seis fatores relativos às competências apontadas na pesquisa empírica de Brandão et al. (2008). No estudo de caso deste autor foram identificados seis grupos de fatores relevantes ao desempenho de gestores em banco público que caracterizam sua competência gerencial: Estratégia e Operações, Resultado Econômico, Clientes, Comportamento Organizacional, Processos Internos e Sociedade. O Quadro 1 apresenta os itens e suas definições. Importante ressaltar que essa escala foi validada para o contexto brasileiro e para aplicação em adultos – especificamente gestores em contexto bancário. O índice de confiança da escala apresenta *alphas* entre 0.74 e 0.88, o que caracteriza sua elevada qualidade psicométrica.

Quadro 1 - Escala de Competências Gerenciais

FATORES AVALIADOS	ITENS	DEFINIÇÃO
Estratégia e Operações	1 a 5	Relacionadas ao alinhamento das ações gerenciais às estratégias, políticas, planos de negócios e acordos de trabalho da Organização (longo prazo).
Resultado Econômico	6 a 8	Refere-se à geração de resultados econômico-financeiros a partir dos recursos disponíveis, visando fortalecer a rentabilidade, a estrutura patrimonial e o valor da Empresa.
Clientes	9 a 15	Versam sobre qualidade, transparência, cortesia e confiabilidade no relacionamento com o cliente, bem como ampliação da base de clientes e sua satisfação.
Comportamento Organizacional	16 a 21	Refere-se ao grau de contribuição do gestor para o desenvolvimento profissional dos integrantes de sua equipe e manutenção de um bom clima de trabalho, fortalecendo a relação entre o Banco e seus funcionários.
Processos Internos	22 a 24	Agrega indicadores relacionados à melhoria de processos produtivos e de mecanismos de controle, visando obter maior confiabilidade e excelência no trabalho.
Sociedade	25 a 31	Descrevem competências ligadas à responsabilidade socioambiental e à contribuição do gestor para o desenvolvimento regional sustentável e a economia de recursos naturais.

Fonte: Adaptado de Brandão et al. (2008).

A Escala de competências gerenciais foi respondida individualmente, em local e horário de trabalho. Os objetivos da pesquisa foram apresentados antes da aplicação do instrumento, sendo ressaltado o caráter confidencial das respostas e o anonimato. A mensuração da competência gerencial por meio desta Escala é feita através da soma dos escores obtidos em cada um de seus seis fatores, os quais são medidos pelos 31 itens ao total. Os valores de cada fator variam de 1 a 10, sendo que 1 equivale “a não apresenta a competência” e 10 significa “apresenta plenamente a competência”. Para obter o escore médio, os resultados somados foram divididos pelo número de itens daquele fator. Desse

modo, é possível analisar os diferentes escores médios obtidos em cada fator e observar o que está sendo percebido como mobilizado pelo gestor em sua entrega em termos de competência gerencial.

Ao final da aplicação da Escala foi realizada entrevista semiestruturada com os gestores. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas com a devida autorização dos participantes. As questões abertas da entrevista foram agrupadas em três conjuntos de categorias para compreensão mais aprofundada e personalizada da percepção dos gestores acerca de suas competências gerenciais relevantes para a prática.

A primeira categoria previamente elaborada para interpretação das entrevistas semiestruturadas analisa o conceito de competências gerenciais para os participantes da pesquisa. Três questões foram abordadas: “1) O que é competência gerencial para você?”; “2) Como você acha que as competências gerenciais contribuem ou podem contribuir para o desempenho da Instituição?” e “3) Com base nas competências listadas e definidas na Escala de Competências Gerenciais que você acaba de responder, qual(is) você considera um diferencial competitivo de mercado?”.

A segunda categoria avalia a percepção dos gestores sobre mobilização e entrega de competências no contexto de trabalho, através de outras três questões: “4) Os itens apresentados na Escala de Competências Gerenciais respondida são agrupados em seis diferentes fatores, conforme apresentado no Quadro 1. Qual(is) desse(s) fatores(s) da competência gerencial você acredita que mais apresenta, baseado em um comportamento de entrega e de reconhecimento pela equipe?”; “5) Como mobiliza (conhecimentos, habilidades, atitudes, recursos, capacidades, estratégias) sua equipe a cumprir metas e desempenhar atividades esperadas pela empresa?” e “6) Como você vê o papel do gestor hoje nas empresas públicas?”.

Finalmente, a terceira categoria se refere a autoavaliação dos gestores acerca de competências gerenciais e sua relação com as competências estratégicas desenvolvidas pela empresa. A Instituição estudada identifica e define em manual organizacional quais são as competências fundamentais aos gestores para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa, conforme explicitado no Quadro 2. A última questão busca então, analisar a relação apontada pelos participantes entre as Competências Gerenciais avaliadas pela Escala e as Competências Gerenciais Fundamentais preconizadas pela empresa estudada: “7) A Instituição estudada define 6 competências gerências fundamentais. Como você as relaciona com o grupo de competências avaliadas na Escala?”.

Quadro 2 - Competências Gerências Fundamentais da empresa estudada

Competência	Descrição
LIDERA PELO EXEMPLO	Influencia e inspira pessoas.
DOMINA SEUS ASSUNTOS	Analisa o impacto e propõe formas de ação, a partir de um conhecimento profundo do mercado e do negócio.
DESENVOLVE A SI MESMO E A EQUIPE	Identifica necessidade de desenvolvimento e aperfeiçoamento, sua e da equipe, de forma a catalisar os esforços para o alcance dos resultados.
ATUA COMO “DONO” DA EMPRESA	Mobiliza-se para concretizar a estratégia empresarial e o alcance dos resultados.
FOCA O CLIENTE	Fornece soluções tempestivas e com qualidade ao cliente, colocando-o em primeiro lugar.
INCENTIVA E PRATICA A INOVAÇÃO	Promove um ambiente colaborativo e favorável à inovação, em prol de resultados positivos nos produtos, processos e serviços da empresa.

Fonte: Caixa Econômica Federal (2014b, p. 9).

Para interpretação dos dados da entrevista foi aplicada a Técnica de Análise de Conteúdo. Conforme Gray (2012), esta abordagem metodológica procura identificar de forma sistemática e objetiva características especiais (classes, categorias) entre os dados qualitativos (texto). As categorias previamente identificadas para as entrevistas foram analisadas até a constatação da saturação teórica, ou seja, “[...] quando a análise tiver sido integrada em torno das categorias centrais e tiver surgido uma teoria adequada, a pesquisa pode ser considerada completa.” (GRAY, 2012, p. 415). Os dados obtidos foram avaliados quanto às suas convergências e divergências. E os resultados foram discutidos a partir dos núcleos de análise advindos das categorias prévias e significados descritos pelos gestores nas respostas às questões.

4 RESULTADOS

Os achados da pesquisa serão analisados por meio de dois tópicos: (1) Diagnóstico das Competências Gerenciais Relevantes, realizado por meio da Escala de Competências Gerenciais, e (2) Análise Descritiva dos Dados colhidos através da entrevista semiestruturada. A discussão será apresentada em seguida.

4.1 Competências Gerenciais Relevantes

Por meio da Escala de Competências Gerenciais, aplicadas nos participantes, os gestores se autoavaliaram em relação aos seis fatores mensurados. Como demonstra a Tabela 2, pode-se verificar que as Competências relacionadas aos fatores Comportamento

Organizacional e Clientes apresentam os maiores escores totais e médios. O que significa que os fatores chaves identificados pelos gestores como competências relevantes são o desenvolvimento de suas equipes de trabalho para lidar com os desafios e o relacionamento com os clientes. Os escores médios mais altos nesses dois fatores indicam uma ação gerencial proporcionalmente mais voltada para as necessidades do cliente interno e externo do que para as Estratégias e Operações de negócios (M=7.9) e Resultados Econômicos (M=7.8) desta Instituição Financeira.

Tabela 2 - Diagnóstico de Competências Gerenciais Relevantes

Identificação	Competências					
	Estratégia e Operações	Resultado Econômico	Clientes	Comportamento Organizacional	Processos Internos	Sociedade
G1	6,8	6,6	6,4	6,4	6,8	7,4
G2	8,2	8,0	8,3	8,7	7,3	8,0
G3	8,8	8,3	9,3	9,2	8,7	5,9
G4	8,0	9,7	8,3	8,5	9,7	4,6
G5	8,2	8,3	8,9	8,8	8,3	8,6
G6	8,6	8,0	9,0	8,7	8,0	7,3
G7	6,6	5,3	7,1	7,2	5,3	4,9
Total	55,2	54,3	57,3	57,4	54,1	46,5
Média	7,9	7,8	8,2	8,2	7,7	6,6

Fonte: Elaborada pela autora.

Por outro lado, as Competências associadas ao fator Sociedade apresentam a menor média de valores entre os gestores participantes (M=6.6). O fator Sociedade descreve competências ligadas à responsabilidade socioambiental e à contribuição do gestor para o desenvolvimento regional sustentável e a economia de recursos naturais. No caso da instituição investigada na presente pesquisa, a responsabilidade socioambiental não está ainda diretamente relacionada à estratégia da organização, o que pode estar relacionado ao fato deste tipo de competência não estar listada como uma de suas Competências Gerenciais Fundamentais. Sem o reconhecimento de valor pela organização, as ações voltadas para o fator Sociedade realizadas pelos gestores não são percebida como estratégica para o desempenho da empresa e, portanto, não se inserem como uma entrega para os resultados esperados (LE BOTERF, 1999; ZARIFIAN, 2001; RUAS, ANTONELLO e BOFF, 2005; DUTRA, FLEURY e RUAS, 2008).

Há que se notar que Brandão et al. (2008) encontrou o mesmo perfil de competências gerenciais em outra instituição financeira federal no Brasil. Mesmo considerando que em seu estudo foram analisadas apenas agências bancárias, questiona-se se o perfil gerencial de instituições públicas financeiras se assemelham quanto às competências gerências.

Na presente pesquisa, realizada em uma unidade que atende pessoa jurídica pública, chama a atenção ter sido encontrado o mesmo padrão. Para Brandão et al. (2008), nesse contexto bancário, faz-se necessário tanto o desenvolvimento dessa competência gerencial como maior apoio da organização para que haja um contexto propício para esse tipo de mobilização e entrega.

4.2 Análise Descritiva dos Dados

Os dados obtidos na entrevista foram agrupados em três eixos interpretativos: (1) Competências identificadas pelos gestores, (2) Percepção sobre mobilização e entrega de competências no contexto de trabalho, e (3) A relação apontada pelos participantes entre as Competências Gerenciais avaliadas e às Competências Gerenciais Fundamentais preconizadas pela empresa estudada.

4.2.1 Competências Identificadas pelos gestores

A partir das respostas dos gestores da Unidade observa-se que todos têm uma noção ou utilizam elementos derivados do conceito competência no trabalho. As respostas trouxeram à tona a clássica definição da mobilização de capacidades diante de situações particulares no contexto do trabalho. Na definição dada pelos gestores ao conceito de competências também foi observada sua associação com o desempenho e a realização das estratégias empresariais esperadas. No âmbito dessa pesquisa, a noção de Competência Gerencial apareceu primeiramente associada às capacidades profissionais e seus componentes. Destacam-se algumas respostas. Para o G1 trata-se de “[...] um conjunto de habilidades que o gestor precisa ter para desempenhar as suas atividades buscando atingir os objetivos da empresa.”. Já para o G2, “são habilidades que o gestor precisa ter desenvolvidas para poder fazer o trabalho de liderar a equipe, levar a um resultado, objetivo.”. O G4 corrobora agregando valor social ao conceito: “é utilizar o conhecimento das pessoas, o esforço das pessoas, em prol dos objetivos da empresa sem prejuízo da saúde e do bem estar de cada um dos integrantes da equipe.”. O G5 associa competência ao desempenho qualificado: “um gestor com competências desenvolvidas e com habilidades gerenciais, digamos com qualificação para desempenhar o seu papel, tem uma importância fundamental no resultado e na sustentabilidade da empresa. O G7 sintetiza como “[...] um conjunto de conhecimentos,

habilidades e atitudes que agregam valor ao trabalho e buscam atingir os objetivos da organização.”

Além deste aspecto, ressalta-se nos relatos a relevância da ação mobilizadora e da experiência prática para o desenvolvimento da competência gerencial. Tal prática da “ação competente” (ZARIFIAN, 2001; FLEURY e FLEURY, 2001; LE BOTERF, 2003; RUAS, ANTONELLO e BOFF, 2005; DUTRA, 2008; FERRAN, 2010) é identificada nas seguintes falas:

[...] passa por Gestão de Pessoas, que eu acho que é o item mais relevante no processo, pois envolve a mobilização da equipe para chegar aonde você pretende, e passa por um alinhamento com os objetivos da empresa (G3).

Um líder não nasce pronto, então a liderança se aprende com o desenvolvimento de atributos para que você conquiste esta liderança e seja uma referência na sua equipe, acho que esse é o grande desafio do gestor (G5).

[...] as competências podem ser desenvolvidas e os gestores têm que estar de acordo com aquelas competências necessárias para a realização das atividades da empresa. Se não os tem, deveriam estar buscando o desenvolvimento delas (G6).

Essas contribuições caracterizam que as capacidades profissionais desempenhadas pelos gestores na Unidade buscam conferir vantagem competitiva a Instituição Financeira Pública e assim, atingir resultados esperados (entrega). Como define o G2:

A Instituição contrata, enfim seleciona gestores, com base nas competências que esses gestores apresentam e na afinidade destas competências com a atividade a ser desenvolvida. Há competências que são indispensáveis outras não. As competências gerenciais como as que foram levantadas aqui, que foram citadas no questionário, como planejamento, foco no cliente, visão sistêmica, todas elas, ou quase todas, são indispensáveis ao negócio.

Dentre os fatores avaliados na Escala de Competências Gerenciais, os participantes identificaram primeiramente como diferencial competitivo de mercado o Comportamento Organizacional (G3, G5 e G7). O que significa que os gestores percebem como fator crítico de sucesso o desenvolvimento de suas equipes, e o seu papel na manutenção de clima produtivo de trabalho, o que fortaleça a relação dos funcionários com a instituição. Do mesmo modo, o fator Sociedade (G1, G6 e G7) foi identificado como relevante, porém os gestores demonstraram em suas falas que precisam desenvolver a responsabilidade socioambiental para fortalecer suas competências gerenciais. Chama a atenção nos seus discursos que a

Sociedade é um fator visto como pouco praticado pela Instituição e seus empregados, mas destacado pela importância de suas questões sociais e de sustentabilidade para a gestão estratégica e negocial de qualquer organização na atualidade. Também foram citados os fatores Clientes (G4 e G7), assim como, Estratégia e Operação, e Resultado Econômico, embora estes últimos tenham sido indicados apenas pelo G2.

Os resultados obtidos demonstram que os participantes percebem que suas competências gerenciais se diferenciam pelo investimento na equipe de trabalho, embora não percam de vista o relacionamento com o cliente, o alinhamento com a estratégia e os resultados de valor econômico que precisam gerar. Fica assinalado o fator Sociedade como uma expectativa, na fala dos gestores, que não foi identificado como uma capacidade reconhecida pela instituição como entrega estratégica para o desempenho da empresa.

4.2.2 Percepções sobre mobilização e entrega

Esta categoria reflete o reconhecimento coletivo do profissional e a legitimação das competências em função da percepção de valor dos resultados obtidos. Quando a atuação do gestor em mobilizar capacidades resulta em um desempenho positivo da equipe e das estratégias da empresa (entrega). Ressalta-se que percepção dos gestores sobre as estratégias e as competências esperadas pela empresa serão discutidas na próxima seção.

Conforme a G3, as competências identificadas por meio da Escala de Competências Gerenciais são as realizadas na prática da gestão no trabalho. No entanto, não são as únicas existentes. Dentre suas afirmações, ela identifica: “O que eu acredito que tenho mais desenvolvido aqui é o que eu mais exerço, não quer dizer que eu não tenha estas outras competências, só não exercito.” (G3). Para os gestores, de modo geral, há capacidades que ainda podem ser desenvolvidas. E as competências gerenciais permitem mobilizar graus de complexidade diferentes de acordo com as atribuições do cargo e função, pois determinam os níveis de entrega característicos de acordo com as capacidades esperadas e desenvolvidas. Os desafios da prática se destacam como fundamentais para mobilização de capacidades e desenvolvimento de competências.

Apenas G4 parece se diferenciar dos demais gestores por considerar que, na prática, a competência é mobilizada como entrega na relação com os clientes. Os demais colegas gestores apontam em seus relatos os processos internos da Instituição como fator central para suas entregas serem bem sucedidas. Este dado parece refletir a importância atribuída e a aceitação dos gestores quanto à necessária habilidade de padronização dos processos para o

alcance dos resultados esperados. Ou seja, na percepção dos gestores, a mobilização das competências relacionadas a Processos refletem capacidades estratégicas necessárias para competir no atual contexto da equipe e da empresa.

Mas como mobilizar conhecimentos, habilidades, atitudes, recursos em prol dos resultados da empresa? Como agregar valores estratégicos ao comportamento da equipe nas diversas situações inesperadas do trabalho? Este aspecto foi descrito pelos gestores de forma a destacar que, dentre as capacidades gerenciais mobilizadas na prática das respectivas equipes, está o compartilhamento constante de informações a cada nova situação e o fortalecimento da relação com os colaboradores para a entrega do esperado.

Primeiro a questão da informação, a equipe tem que estar com a informação alinhada com os objetivos estratégicos da empresa, com as definições de prioridades dadas pela unidade [...]. Segunda questão, poder compartilhar os objetivos da Coordenação de forma que a própria equipe colabore propondo como agir, como fazer, prioridades, dificultadores. (G2)

Tais dados parecem indicar que, mesmo atribuindo importância aos processos internos na mobilização das entregas competentes necessárias, os gestores entendem que as pessoas são essenciais para os resultados. No centro da mobilização de competências descritas emerge o compartilhamento de informações na equipe e o fortalecimento do relacionamento desta com seus gestores. O que converge em relação à importância central atribuída pelos gestores ao desenvolvimento da equipe como forma de mobilização de suas competências gerenciais, especialmente por se tratar de uma instituição da área pública. O ponto evidenciado como relevante para isso é a satisfação do empregado com o seu trabalho. Os gestores percebem a satisfação do empregado como uma particularidade em seu contexto, pois não podem mudar diversos aspectos rígidos deste ambiente organizacional. Na Instituição Pública os empregados que não se enquadram com as atividades da empresa não podem ser demitidos. Então, o gestor procura atingir os objetivos traçados com a equipe que tem, o que foi denominado por G3 como uma “gestão diferenciada”.

Desse modo, o gestor público precisa mobilizar os empregados desmotivados a cumprir suas tarefas e manter os empregados comprometidos continuamente motivados. Para estimular o desenvolvimento e a satisfação destes empregados os gestores citam a delegação de atividades, a importância do trabalho público e a distribuição das atividades de acordo com os perfis (capacidades) identificados. Em um segundo momento, mantendo sempre a proximidade entre gestão e equipe, os gestores descrevem suas ações procurando identificar dificuldades nos profissionais e estimular a superação destas através do rodízio de atividades.

Como exemplificado no relato de G5: “Assim, você consegue montar uma forma de atuação, de distribuir as atividades, de modo que a satisfação das pessoas vá mobilizá-las a dar o seu melhor, e aí você consegue extrair o máximo da equipe.”

A prática da gestão pública envolve também outros fatores relevantes que foram destacados pelos participantes da pesquisa: a visibilidade do trabalho e os movimentos políticos em torno das atividades. Nesse sentido, G7 expressa tais implicações da seguinte forma: “[...] a pessoa tem que ter espírito público. A noção de espírito público é ter consciência de que não só o lucro é importante, mas os benefícios sociais que a empresa pública em que você está inserido proporciona para a população.”. Assim, observa-se na percepção dos gestores entrevistados que a cobrança e a postura ética no trabalho do gestor público são maiores do que no gestor privado. Isto porque, eles evidenciam que a gestão pública trabalha com processos que transferem benefícios diretos para a sociedade. A origem pública dos recursos nos programas e contratos da Instituição Financeira Pública estudada faz com que os gestores observados tenham que lidar não só com metas estratégicas altas, mas também com pressões políticas. Por conta disso, o gestor público tem o viés da manutenção da competência técnica (ética) aliado as exigências e resultados esperados no mundo político.

Os fatores apontados nas falas dos entrevistados trazem para o centro da discussão o contexto do imprevisto, do evento (ZARIFIAN, 2001). Os eventos caracterizam assim, as entregas e o valor atribuído pelos gestores da Unidade nos desafios que enfrentam em seu cotidiano de trabalho, e não no posto do trabalho (ZARIFIAN, 2001; DUTRA, FLEURY e RUAS, 2008). A mobilização das capacidades dos gestores e as conseqüentes competências gerenciais a serem entregues na Instituição são percebidas pelos participantes como fatores diretamente associados à origem pública do evento, em comparação com outras instituições financeiras com as quais competem no mercado de negócios. E, na medida em que essa nova combinação de recursos acionados consegue dar conta daquele evento diferente, teremos possivelmente uma nova configuração de competência resultante do aprendizado face à nova situação (RUAS, ANTONELLO e BOFF, 2005).

4.2.3 Competências Gerenciais avaliadas X Competências Gerenciais Fundamentais

Conforme apresentado no referencial teórico, a noção de competências surge como diretriz de ações e referência dentro das organizações (FERRAN, 2010). A Instituição estudada definiu um Modelo de Competências Fundamentais para os gestores que revelam

estratégias e valores da empresa, já apresentadas no Quadro 2. As Competências Gerenciais Fundamentais norteiam o desempenho esperado de todos os gestores no trabalho da Instituição Financeira Pública, por meio de seis fatores. Na entrevista se buscou compreender a relação apontada pelos participantes entre as Competências Gerenciais avaliadas pela Escala utilizada na presente pesquisa e as Competências Gerenciais Fundamentais preconizadas pela empresa estudada. A frequência de respostas dos gestores quanto a esta relação se apresentou da seguinte forma:

Lidera pelo exemplo: Competência relacionada ao Comportamento Organizacional (G1, G2, G3, G4, G6 e G7) e Clientes (G2, G3, G4 e G6);

Domina seus assuntos: Competência relacionada a Processos Internos (G2, G3, G4, G5, G6), a Estratégias e Operações (G1, G2, G4 e G7), e a Resultado (G2, G3 e G4);

Desenvolve a si mesmo e a equipe: Competência Relacionada ao Comportamento Organizacional (G2, G3, G4, G5, G6 e G7), a Processos Internos (G2, G3, G4), a Estratégias e Operações (G2, G4 e G7) e a Sociedade (G2, G4 e G6);

Atua como “dono” da empresa: Competência relacionada ao Resultado Econômico (G1, G2, G3, G4, G5, G6), a Processos Internos (G2, G3, G4), a Estratégias e Operações (G3, G4 e G6) e a Sociedade (G3, G4 e G7);

Foca o cliente: Competência relacionada a Clientes (G1, G2, G3, G4, G5, G6 e G7) e ao Comportamento Organizacional (G1, G2, G3, G4, G6 e G7);

Incentiva e pratica a inovação: Competência relacionada a Processos Internos (G2, G3, G4, G5 e G6) e ao Resultado Econômico (G4, G6 e G7).

Na percepção dos gestores, fica evidente que as competências associadas ao desenvolvimento das equipes e de relacionamento ao cliente são as que eles mais tomam para si, enquanto função de liderança esperada pela instituição. E, como era de se esperar, se associam ao Foco no cliente e ao Desenvolvimento de si mesmo e de seus colaboradores. Ser líder parece significar a mobilização das entregas por meio das equipes e da relação com os clientes. Nota-se que esse tipo de percepção parece estar relacionado à descrição de três das seis competências validadas pela empresa como fundamentais.

Por outro lado, destaca-se que as competências da empresa relacionadas ao Domínio dos assuntos, a Atuação como „dono” da empresa e ao Incentivo e prática da inovação são percebidas pelos gestores como associadas aos fatores de manejo bem sucedido dos processos internos e de obtenção de resultado econômico. O que parece denotar que são práticas

consideradas fundamentais para o trabalho realizado diariamente pelos gestores e suas equipes.

Finalmente, o fator Estratégia e Operações foi associado às competências de Domínio dos assuntos e de Atuar como „dono” da empresa. O que sinaliza que as entregas nessa área são entendidas pelos gestores como um modo de atuação especializado, centrado na mobilização para obter resultados de negócios. E o fator Sociedade foi relacionado às competências de Desenvolvimento de si mesmo e da equipe e de Atuar como „dono” da empresa, indicando que a responsabilidade é entendida como um papel de todos na instituição, que deve ser promovido na empresa de forma colaborativa.

5 DISCUSSÃO

A análise dos dados obtidos por meio da avaliação de competências gerenciais da escala aplicada e das entrevistas realizadas com os gestores permitiu mapear a percepção dos gestores em relação às competências gerenciais observadas na prática. A percepção das competências gerenciais, por sua vez, possibilitou a interpretação destas em relação às competências fundamentais desejadas pela Instituição. A seguir, serão destacados três aspectos centrais desta associação.

O primeiro aspecto que se ressalta nos dados se refere aos dois fatores mensurados na Escala de Competências Gerenciais que foram assinalados pelos gestores como relevantes e centrais para sua prática profissional na instituição. O primeiro deles, Comportamento Organizacional, é entendido como a contribuição do gestor para o desenvolvimento profissional de sua equipe em um clima agradável de trabalho. O segundo, Relacionamento com Clientes, é voltado para qualidade, transparência e satisfação destes. Ambos são considerados essenciais para o desempenho bem sucedido como gestor desta Unidade. Esse aspecto pode ser observado de modo convergente nas entrevistas. Ao definirem a noção de competências gerenciais em sua visão, os participantes da pesquisa descreveram o comportamento organizacional como seu diferencial competitivo de mercado. E, somado a isso, posicionaram os clientes como centrais para suas atividades. Além disso, ao serem solicitados para avaliar a relação entre os fatores da Escala aplicada e as Competências Fundamentais da Instituição, fica evidente que os gestores consideram estar atendendo à

estratégia organizacional quando lideram de forma bem sucedida sua equipe. Todos esses dados convergem para o entendimento de que as pessoas parecem estar no centro da estratégia de atuação dos gestores nesta instituição, seja em seu papel de funcionários, ou enquanto clientes.

O segundo aspecto a ser destacado decorre deste e refere-se ao modo como as entregas foram identificadas e descritas. A mobilização das capacidades é entendida pelos gestores como um modo de agir associado ao contexto dos desafios organizacionais, caracterizado enquanto uma instituição pública com determinadas especificidades ao cliente cidadão. Foi destacado pelos gestores o fator Processo Internos, que caracteriza o modo de produção e seus mecanismos de controle na Instituição. A excelência reconhecida e legitimada como competente no trabalho se conecta, portanto, a um modo de agir específico e direcionado internamente pela Instituição. A forma pela qual os gestores identificam e descrevem suas entregas é descrita como uma mobilização de capacidades diferentes, até mesmo não esperadas na organização, que permitem um agir competente na esfera pública em que atuam.

Por outro lado, o fator Processos Internos foi associado às Competências Fundamentais da Instituição de: Domínio dos Assuntos (conhecimento especializado e prático), Desenvolvimento Profissional das Equipes, Atuar como „dono” da Empresa e Incentivar Práticas Colaborativas de Inovação. Através de seus relatos e descrições, observa-se que os gestores avaliam a combinação destas perspectivas organizacionais como condição à mobilização de competências gerenciais capazes de lidar com os desafios práticos e os eventos cotidianos. Interessante notar que, para lidar com os processos internos de forma competente, os gestores identificaram como essenciais em seus relatos o compartilhamento de informações e o fortalecimento das relações de suas equipes entre si e com a Instituição. No centro desse processo os gestores colocam a satisfação dos empregados com seu trabalho, posicionando-os novamente como essenciais para o sucesso organizacional.

Finalmente, o último aspecto a ser discutido se refere ao fator Sociedade, caracterizado como a contribuição do gestor para o desenvolvimento sustentável e a responsabilidade socioambiental. Conforme já foi destacado, esse fator não é observado como desenvolvido pelos gestores, concordando com os achados de Brandão et al. (2008) em outra instituição financeira federal. Embora considerado importante, esse parece ser um fator pouco valorizado e sem indicação de se caracterizar como uma capacidade legitimada na prática pelas instituições desta natureza. Ainda que esse tipo de conduta organizacional seja vista como uma política positiva, cujas ações teriam aderência à missão institucional de empresas de

cunho público, a presente pesquisa não evidencia que este seja um fator desenvolvido de forma consistente na prática gerencial.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo identificar e descrever competências gerenciais percebidas como relevantes para a atuação prática de gestores em uma instituição financeira pública que atende pessoas jurídicas públicas. Utilizando dados coletados através da mensuração de categorias prévias de competências gerenciais (BRANDÃO et al., 2008) e da análise dos significados descritos pelos gestores nas respostas às entrevistas semiestruturadas, foram mapeadas as competências gerenciais percebidas pelos gestores. A principal contribuição desta pesquisa é apresentar evidências sobre a dinâmica do processo de mobilização de capacidades em forma de entregas e de competências gerenciais específicas percebidas como relevantes para os desafios enfrentados na prática.

Os achados identificaram dois fatores centrais para a prática gerencial dos participantes da pesquisa: o foco de liderança no desenvolvimento de suas equipes de trabalho e sua função de promover um relacionamento produtivo com os clientes. Além disso, foi possível identificar o contexto caracterizado como evento desafiador para os gestores mobilizarem suas competências. Neste caso moldado pela caracterização institucional na área pública que foi identificada e descrita, especialmente, quanto ao modo de lidar com os processos internos de trabalho (ZARIFIAN, 2001; RUAS, ANTONELLO e BOFF, 2005). Os resultados alcançados tornam possível a conclusão de que, no universo de autores pesquisados, se faz presente a afirmação da complexidade do trabalho de um gerente. Observa-se também a relação entre experiência e ação como ponto comum entre as conceituações de competências analisadas como relevantes para sua prática pelos participantes da pesquisa. Dessa forma, sugere-se estudos que aprofundem esse tema no sentido de compreender a dinâmica desse processo no cotidiano gerencial e seus desafios concretos.

No que se refere às Competências Fundamentais elencadas e divulgadas pela Instituição (Quadro 2), chama a atenção que os gestores interpretaram como crucial a mobilização de capacidades relacionadas às pessoas (funcionários e clientes) para que suas ações profissionais sejam legitimadas quanto à agregação de valor pela empresa (ZARIFIAN,

2001; LE BOTERF, 2003; DUTRA, FLEURY e RUAS, 2008). Convém destacar também que a responsabilidade socioambiental, considerada por Brandão et al. (2008) como cerne da missão organizacional de uma instituição pública devido ao seu papel para a Sociedade, não compõem às Competências Fundamentais aos gestores da Instituição. O que demonstra que atualmente a responsabilidade socioambiental não se caracteriza como um evento desafiador ou uma competência reconhecida pela Instituição como estratégica para seus negócios.

Importante ressaltar que esta pesquisa apresenta limitações circunscritas a um estudo de caso centrado em uma única unidade de uma Instituição pública federal. Desse modo, talvez as competências gerenciais julgadas como importantes nesta Instituição Financeira, não sejam as mesmas para os gerentes em agências bancárias ou em instituições financeiras de cunho privado, por exemplo. Os resultados, portanto, não são generalizáveis e devem ser analisados com cautela, inclusive em relação às outras unidades da mesma instituição financeira investigada.

Indica-se a condução de novos estudos nessa linha de competências gerenciais que permitam evidenciar não apenas a percepção dos gestores, mas também a competência em ação, no cotidiano de trabalho e desafios da prática. Outras perguntas derivam dessa investigação empírica e indicam caminhos para futuras pesquisas no âmbito organizacional: De que modo as instituições financeiras, enquanto setor produtivo, encorajam e desenvolvem competências gerenciais? É possível identificar algumas competências comuns aos gerentes de alto desempenho em diferentes organizações de trabalho?

Tendo em vista que o presente estudo trata-se de uma pesquisa sobre um conceito amplo e não homogêneo, que está em contínua evidência profissional e acadêmica desde a década de 80, espera-se que este artigo tenha oferecido contribuições teóricas e metodológicas para a compreensão da competência gerencial nas organizações.

REFERÊNCIAS

ANTONELLO, Cláudia S.; PANTOJA, Maria J. Aprendizagem e o desenvolvimento de competências. In: Camões, Marizaura R. S.; Pantoja, Maria J.; Bergue, Sandro T. (Orgs). **Gestão de Pessoas**: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, 2010. p. 51-101.

BITENCOURT, Claudia Cristina. **A gestão de competências gerenciais**: a contribuição da aprendizagem organizacional. 2001. 319f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

BITENCOURT, Cláudia Cristina. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **RAE**, São Paulo, v. 44, n. 1, p. 58-69, jan./mar. 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v44n1/v44n1a04.pdf>>. Acesso em 16 ago. 2014.

BITENCOURT, Cláudia C.; BARBOSA, Allan C. Q. A Gestão de competências. In: BITENCOURT, Cláudia (Org.). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004. p. 34-54.

BITENCOURT, Claudia C.; AZEVEDO, Débora; FROEHLICH, Cristiane (Orgs.). **Na trilha das competências: caminhos possíveis no cenário das organizações**. Porto Alegre: Bookman, 2013.

BRANDÃO, Hugo Pena. Competências no trabalho: uma análise da produção científica brasileira. **Revista Estudos de Psicologia**, Natal (RN), v. 12, n. 2, p. 149-158, 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/epsic/v12n2/a07v12n2.pdf>>. Acesso em: 16 ago. 2014.

BRANDÃO, Hugo P. et al. Desenvolvimento e Validação de uma Escala de Competências Gerenciais. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: Associação Nacional dos Cursos de Pós-Graduação em Administração, 2008, p. 01-16. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR-A19.pdf>>. Acesso em: 16 maio 2014.

BUNDCHEN, Edson; ROSSETTO, Carlos R.; DA SILVA, Anielson B. Competências Gerenciais em ação: o caso do Banco do Brasil. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: Associação Nacional dos Cursos de Pós-Graduação em Administração, 2008, p. 01-16. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=391&cod_evento_edicao=38&cod_edicao_trabalho=9187#self>. Acesso em: 16 maio 2014.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Sobre a CAIXA**. Brasília, 2014a. Disponível em: <http://www14.caixa.gov.br/portal/acaixa/home>. Acesso em: 10 set. 2014.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Manual Normativo de Recursos Humanos 071: Modelo de Competências CAIXA**. 039. ed. Brasília, maio 2014b.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Manual Normativo Organizacional 005: Arquitetura do conglomerado CAIXA**. 090. ed. Brasília, set. 2014c.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. 1. ed. 6. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

DUTRA, Joel Souza; FLEURY, Maria Tereza Leme; RUAS, Roberto (Org.). **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008.

FERRAN, J. E. M. **Noção de competência: revisitando a produção científica e a perspectiva de consultores**. 2010. 148 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010. p. 11-22.

FLEURY, Afonso C. C.; FLEURY, Maria T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GRAY, David E. **Pesquisa no mundo real**. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed., rev. ampl. Porto Alegre: Artmed, 2003.

MATTOS, Ana Maria et al. **Aplicação das normas da ABNT para apresentação de trabalhos acadêmicos na Escola de Administração**: atualizada às normas vigentes até maio de 2013. Biblioteca da Escola de Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/escoladeadministracao/wp-content/uploads/2012/11/normas_20131.pdf>. Acesso em: 17 maio 2014.

MELLO, Simone P. T.; SILVA, Francielle M. A Gestão por Competências na prática: possibilidades e resistências no setor público federal brasileiro. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 37., 2013, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: Associação Nacional dos Cursos de Pós-Graduação em Administração, 2013, p. 01-15. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_GPR202.pdf>. Acesso em: 16 ago. 2014.

MORASSUTTI, Alice P. M.; GRISCI, Carmem L. I. Competências gerenciais em tempos de reestruturação do trabalho bancário: o caso Caixa. **READ: revista eletrônica de administração**, Porto Alegre, Edição 26, v. 8, n. 2 (mar./abr. 2002). Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/19533>>. Acesso em: 20 ago. 2014.

MOURA, Maria C. C.; BITENCOURT, Cláudia C. Articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais. **RAE - eletrônica**, v. 5, n.1, jan./jun., 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v5n1/29560.pdf>>. Acesso em 23 ago. 2014.

PIRES, Alexandre K. et al. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2005.

RUAS, Roberto Lima. Desenvolvimento de Competências Gerenciais e Contribuição da Aprendizagem organizacional. In: FLEURY, Maria T. L.; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001. p. 242-269.

RUAS, Roberto L.; ANTONELLO, Claudia S.; BOFF, Luiz H. **Os novos horizontes da gestão**: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

RUAS, Roberto Lima et al. Gestão por Competências: revisão de trabalhos acadêmicos no Brasil no período 2000 a 2008. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: Associação Nacional dos Cursos de Pós-Graduação em Administração, 2010, p. 01-16. Disponível em:

<http://www.anpad.org.br/ler_pdf.php?cod_edicao_trabalho=12384&cod_evento_edicao=53>. Acesso em: 16 ago. 2014.

SILVA, Francielle Molon da. **As práticas de gestão de recursos humanos e o processo de identificação de competências coletivas**: um estudo de caso na área de gestão de pessoas do Centro Administrativo do Sicredi. 2013. 193 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICE A: INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

APLICAÇÃO DA PESQUISA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS APRESENTADAS EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA PÚBLICA

Orientações Gerais:

Todas as respostas têm caráter confidencial e uso restrito a esta pesquisa científica;
Os participantes não terão seus nomes mencionados.

A) Identificação do Participante

Data:
Cargo:
Sexo:
Idade:
Tempo de Empresa:
Escolaridade:
Tempo que atua como Gestor:

B) Identificação da Pesquisa

Objetivo: A presente pesquisa busca identificar as competências gerenciais relevantes apresentadas no dia a dia de uma instituição financeira pública que atende o cliente jurídico público.

Noção de Competência Gerencial: Capacidade do indivíduo em mobilizar capacidades em uma situação específica de trabalho (RUAS, 2001)¹. Segundo esse mesmo autor, a Gestão de Competências nas organizações são uma resposta as mudanças nas relações de trabalho e no mercado: nova forma de pensar e atuar o que se sabe ou conhece diante de situações, de equipes e expectativas organizacionais. Assim, as Competências Gerenciais definem-se em padrões comportamentais do indivíduo (pessoa), que refletem as expectativas da organização em relação ao desempenho de seus empregados (BRANDÃO, 2008)².

¹ RUAS, Roberto Lima. Desenvolvimento de Competências Gerenciais e Contribuição da Aprendizagem organizacional. In: FLEURY, Maria T. L.; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda (Org.). *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001. p. 242-269.

² BRANDÃO, Hugo P. et al. Desenvolvimento e Validação de uma Escala de Competências Gerenciais. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. *Anais eletrônicos...* Rio de Janeiro: Associação Nacional dos Cursos de Pós-Graduação em Administração, 2008, p. 01-16.

C) Escala de Competências Gerenciais (autoavaliação)

Abaixo estão listadas 31 itens apontados como relevantes ao desempenho dos gestores de banco público.

Assinale na escala abaixo de cada item o grau (de 1 a 10) com que identifica nas suas atividades diárias de trabalho as competências listadas. Sendo que 1 equivale a não apresenta a competência e 10 equivale a apresenta plenamente a competência:

1. **Comunica à sua equipe os indicadores e metas definidos no Acordo de Trabalho, informando claramente os rumos a serem seguidos pela unidade³.**
 Não Apresenta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Apresenta Plenamente
 2. **Formula planos e estratégias para cumprir o Acordo de Trabalho, estabelecendo objetivos, ações, atribuições, prazos e prioridades.**
 Não Apresenta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Apresenta Plenamente
 3. **Monitora os indicadores de desempenho do Acordo de Trabalho, para alcançar metas estabelecidas.**
 Não Apresenta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Apresenta Plenamente
 4. **Identifica forças, fraquezas, ameaças e oportunidades na área em que atua, visando estabelecer estratégias adequadas de atuação.**
 Não Apresenta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Apresenta Plenamente
 5. **Aproveita as oportunidades que surgem para a unidade, visando atingir metas nas diferentes perspectivas do Acordo de Trabalho.**
 Não Apresenta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Apresenta Plenamente
 6. **Promove a realização de negócios que oferecem maior rentabilidade para a unidade.**
 Não Apresenta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Apresenta Plenamente
 7. **Analisa o desempenho de carteiras (de crédito ou de clientes, por exemplo), visando incrementar o volume e a rentabilidade dos negócios.**
 Não Apresenta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Apresenta Plenamente
-
- ³ Na Escala aplicada para esta pesquisa o termo original agência foi alterado por unidade para melhor compreensão dos respondentes.
8. **Cobra dívidas inadimplidas, a fim de melhorar o resultado financeiro da unidade.**
 Não Apresenta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Apresenta Plenamente
 9. **Comunica-se com o cliente, adotando linguagem clara, objetiva e acessível.**
 Não Apresenta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Apresenta Plenamente
 10. **Negocia com clientes de forma transparente, buscando estabelecer acordos satisfatórios para o Banco e para a clientela.**
 Não Apresenta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Apresenta Plenamente
 11. **Presta consultoria ao cliente, ajudando-o na escolha do produto ou serviço que melhor atenda às suas necessidades.**
 Não Apresenta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Apresenta Plenamente
 12. **Promove a venda de produtos e serviços a clientes, com transparência e confiabilidade.**
 Não Apresenta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Apresenta Plenamente

13. Identifica clientes em potencial, a fim de ampliar a base de clientes da unidade.

Não Apresenta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Apresenta Plenamente

14. Gerencia o relacionamento com clientes, pautando o atendimento no respeito, na cortesia e na ética.

Não Apresenta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Apresenta Plenamente

15. Presta atendimento de excelência ao cliente, procurando satisfazer às suas expectativas.

Não Apresenta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Apresenta Plenamente

16. Distribui adequadamente as tarefas entre os integrantes de sua equipe, de acordo com as capacidades e aptidões de cada um.

Não Apresenta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Apresenta Plenamente

17. Mobiliza os esforços dos funcionários em torno de propósitos comuns, estimulando o comprometimento deles com os objetivos e os resultados do Banco.

Não Apresenta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Apresenta Plenamente

18. Colabora com os colegas de trabalho, a fim de concretizar os objetivos do Banco em um clima de harmonia.

Não Apresenta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Apresenta Plenamente

19. Gerencia conflitos no ambiente de trabalho, procurando manter a coesão e a harmonia entre os funcionários.

Não Apresenta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Apresenta Plenamente

20. Orienta a atuação dos integrantes de sua equipe, comunicando claramente suas expectativas sobre o desempenho deles.

Não Apresenta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Apresenta Plenamente

21. Estimula a participação dos funcionários na tomada de decisões, valorizando as contribuições oferecidas por eles.

Não Apresenta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Apresenta Plenamente

22. Monitora a qualidade dos processos internos, para evitar o retrabalho.

Não Apresenta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Apresenta Plenamente

23. Organiza suas atividades e tarefas diárias, para realizá-las no prazo previsto.

Não Apresenta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Apresenta Plenamente

24. Aprimora continuamente processos de trabalho, para aproveitar da melhor forma possível os recursos disponíveis.

Não Apresenta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Apresenta Plenamente

25. Promove ações que contribuem para o desenvolvimento sustentável da comunidade, demonstrando preocupação com as questões sociais.

Não Apresenta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Apresenta Plenamente

26. Estimula os integrantes de sua equipe a realizarem trabalhos voluntários, visando contribuir para o desenvolvimento social e econômico da comunidade em que vivem.

Não Apresenta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Apresenta Plenamente

27. Estimula os integrantes de sua equipe a agirem de acordo com os princípios de responsabilidade socioambiental do Banco.

Não Apresenta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Apresenta Plenamente

28. Toma decisões no trabalho levando em consideração os possíveis impactos sobre o meio ambiente.

Não Apresenta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Apresenta Plenamente

29. Ao realizar operações de crédito, direciona a aplicação de recursos para empresas que possuem maior responsabilidade socioambiental.

Não Apresenta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Apresenta Plenamente

30. Promove a economia de recursos naturais, adotando medidas para racionalizar o uso de papel, água e energia na unidade.

Não Apresenta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Apresenta Plenamente

31. Adota medidas preventivas e corretivas para melhoria da saúde, do bem-estar e da qualidade de vida dos integrantes de sua equipe.

Não Apresenta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Apresenta Plenamente

APÊNDICE B: ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

1. O que é competência gerencial para você?
2. Como você acha que as competências gerenciais contribuem ou podem contribuir para o desempenho da Instituição?
3. Com base nas competências listadas e definidas na Escala de Competências Gerenciais que você acaba de responder, qual(is) você considera um diferencial competitivo de mercado?
4. Os itens apresentados na Escala de Competências Gerenciais respondida são agrupados em seis diferentes fatores, conforme apresentado no Quadro 1. Qual(is) desse(s) fator(es) da competência gerencial você acredita que mais apresenta, baseado em um comportamento de entrega e de reconhecimento pela equipe?
5. Como mobiliza (conhecimentos, habilidades, atitudes, recursos, capacidades, estratégias) sua equipe a cumprir metas e desempenhar atividades esperadas pela empresa?
6. Como você vê o papel do gestor hoje nas empresas públicas?
7. A Instituição estudada define 6 competências gerências fundamentais. Como você as relaciona com o grupo de competências avaliadas na escala?

Sobre os Autores

City marketing: uma estratégia para a cidade de Porto Alegre

Luiza Ferreira de Macedo - Graduada em Design Gráfico pelo Centro Universitário Ritter dos Reis (2010), possui especialização em Marketing pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS (2013) e em Gestión Estratégica de Diseño na Universidad de Buenos Aires - UBA (2014). Mestre em Design na UFRGS.

Estudo sobre a inclusão de serviços voltados ao público infantil em bares e restaurantes de Porto Alegre e os resultados percebidos por esses estabelecimentos

Daniela Oliveira – Graduada em Engenharia Mecânica pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (2000), possui especialização em Marketing pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS (2013).

Ciberespaço como forma de aproximação público-empresa: sites de compras virtuais como novas oportunidades de mercado

Gabriela Alves de Freitas - Relações públicas formada pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, e especializada em Marketing pela mesma instituição. Formada em Jornalismo pela UniRitter, atualmente cursa MBA em Gestão Empresarial.

Modelos de negócios: um estudo de caso em escritórios de arquitetura de Porto Alegre

Martiele Cortes Borges – Graduada em Administração (2012), Especialização em Marketing (2015), Mestrado em Agronegócios (2017) e está cursando Doutorado em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul .

Co-criação de valor: estudo de caso OI Garcia

Treice Silvanê Biazus – Graduada em Administração, Negócios Internacionais e Comércio Exterior pela Universidade do Vale dos Sinos e possui especialização em Marketing pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS (2015).

Os fatores determinantes na opção de compra do algodão em pluma diretamente do produtor

Vanessa Pierozan - Graduada em Administração pela Universidade de Caxias do Sul (2008), MBA em Planejamento e Gestão Estratégica, Planejamento Estratégico, Marketing Internacional e Custos pela Universidade Internacional de Curitiba (2011) e possui especialização em Marketing pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS (2015)

O desempenho do Projeto OGX na BM&FBOVESPA para os acionistas minoritários

Trajano Fernandes Ellera Gomes – Graduado em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (2011), possui especialização em Finanças pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS (2013).

Educação financeira no Brasil: um estudo de caso com o 1º ano do Ensino Médio do Colégio Farroupilha de Porto Alegre

Séfora Bertoldi – Graduada em Ciências Econômicas pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2012), possui especialização em Finanças pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS (2014).

Comportamento de consumo entre os jovens universitários

Cláudia Pereira Vieceli – Graduada em Ciências Econômicas pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, com especialização em Gestão Empresarial pela mesma universidade (2013) e Finanças, Controladoria e Auditoria, pela Fundação Getúlio Vargas - FGV (2017).

Priorização de projetos cujos retornos são baseados em benefícios qualitativos

Izadora Bochi – Graduada em Ciências Econômicas pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2011), possui Especialização em Gestão Empresarial pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS (2012).

Turismo na laje: um estudo sobre os fatores que motivam os passeios nas favelas do Rio de Janeiro

Julia de Freitas Maciel Goldfarb – Graduada em Publicidade e Propaganda e especialista em Gestão Empresarial pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2012).

Integração vertical em direção ao fornecedor: estudo de caso na Indústria Química Beta

Natália Faes Schönardie – Graduada em Administração com ênfase em Negócios Internacionais pela Universidade Feevale (2011); possui Especialização em Gestão Empresarial pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS (2013) e Especialização em Logística e Cadeia de Suprimentos pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS (2017).

Retenção de profissionais: fatores influenciadores da decisão de permanência de engenheiros em empresas públicas de energia

Roberto Arnt Tarrago – Graduado em Engenharia Elétrica (2009) e também especialista em Gestão Empresarial (2013), ambos pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Elementos de competitividade da cadeia produtiva da olivicultura no Rio Grande do Sul

Rodrigo Maldonado Rodrigues – Graduado em Administração de Empresas - Habilitação: Comércio Exterior pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (2007) e também especialista em Gestão Empresarial pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2013). Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul na área de concentração de Inovação, Tecnologia e Sustentabilidade. (2016)

Competências gerenciais em uma instituição financeira pública

Gisele Balbinot Zortéa - Graduada em Jornalismo e especialista em Gestão Empresarial pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2013).



Rua Washington Luiz, 855
Centro Histórico – Porto Alegre, RS