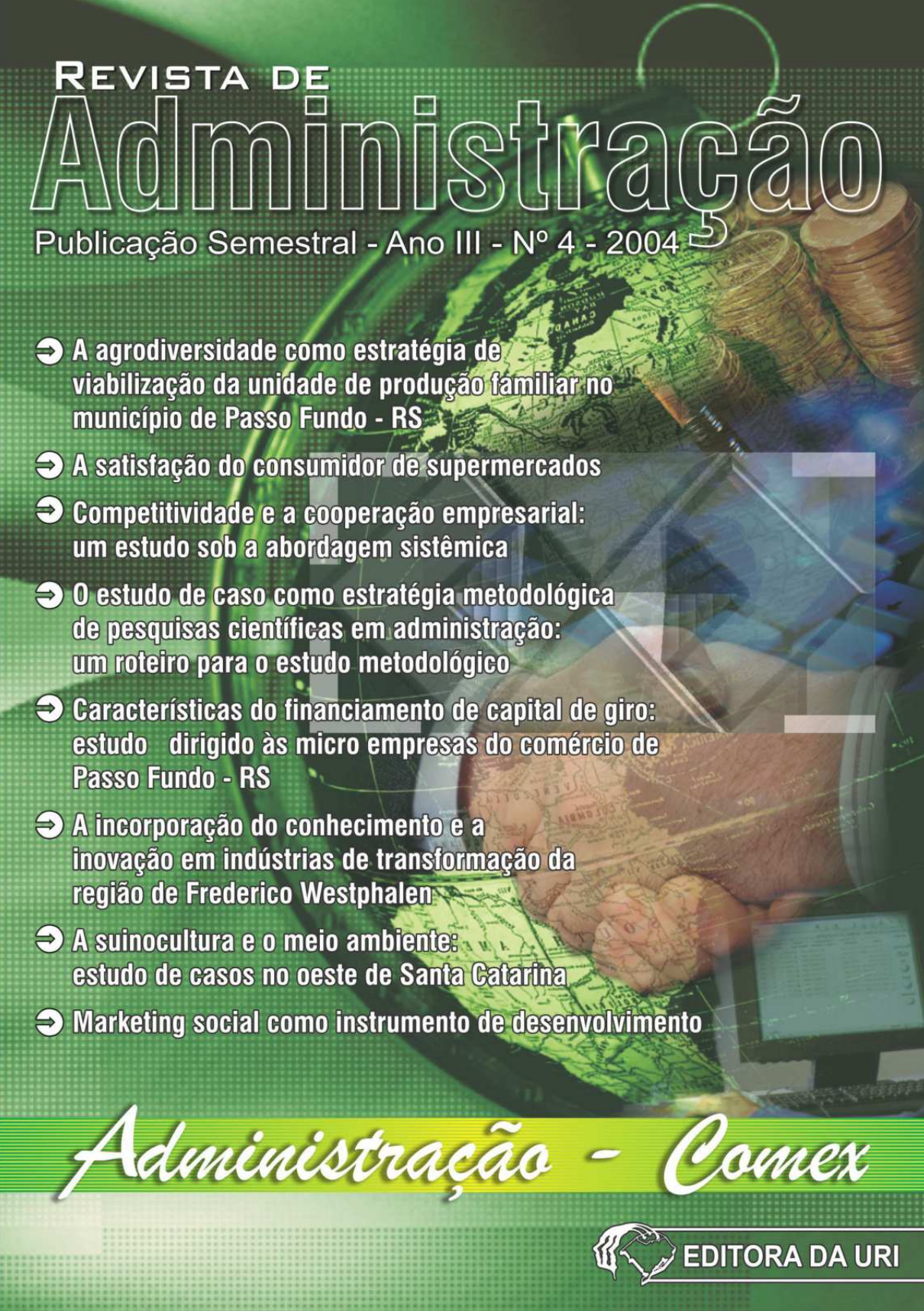


Revista de Administração

Publicação Semestral - Ano III - Nº 4 - 2004

- A agrodiversidade como estratégia de viabilização da unidade de produção familiar no município de Passo Fundo - RS
- A satisfação do consumidor de supermercados
- Competitividade e a cooperação empresarial: um estudo sob a abordagem sistêmica
- O estudo de caso como estratégia metodológica de pesquisas científicas em administração: um roteiro para o estudo metodológico
- Características do financiamento de capital de giro: estudo dirigido às micro empresas do comércio de Passo Fundo - RS
- A incorporação do conhecimento e a inovação em indústrias de transformação da região de Frederico Westphalen
- A suinocultura e o meio ambiente: estudo de casos no oeste de Santa Catarina
- Marketing social como instrumento de desenvolvimento

Administração - Comex

EDITORA DA URI

ISSN 1677-9525

Revista de Administração

UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E DAS MISSÕES
CAMPUS DE FREDERICO WESTPHALEN
CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO,
ADMINISTRAÇÃO COMÉRCIO EXTERIOR
ADMINISTRAÇÃO ANÁLISE DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Revista de Administração

ANO III	Nº 4	Segundo Semestre de 2004

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO
Edição: Agosto de 2004

© Copyright 2004 - URI

R 349 Revista de Administração. - v. 2, n. 3, (ago. 2004). Frederico Westphalen, Ed. URI, 2003 - v.: 23cm.

Semestral
p. 200
ISSN 1677-9525

1. Administração - periódico

CDU - 65 (05)
65.01 (05)

Catalogação na fonte: Maria de Fátima O. Hernandes. CRB 10/1527
Revisão: Janete Deliberali Freo - Metodologia Científica
Cleonice Lucia Rizzatti - Língua Portuguesa
Maria Eloisa Zanchet Sroczynski - Língua Inglesa
Capa/Arte: Pluma Gráfica Editora
Projeto Gráfico e Impressão: Pluma Gráfica Editora

Solicita-se permuta. Pídese canje. On demande l'échange
Si richiede la scambio. We ask for exchange.
Wir bitten um Austausch

URI

Editora da URI - Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões

Campus de Frederico Westphalen: Rua Assis Brasil, 709,
CEP 98400-000 - Telefax 55 3744-4111

Impresso no Brasil
Printed in Brazil

URI – UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA
DO ALTO URUGUAI E DAS MISSÕES

Reitoria

Reitora: Profª. Mara Regina Rösler
Pró-Reitor de Ensino: Prof. Cleo Joaquim Ortigara
Pró-Reitora de Pesquisa, Extensão de Pós-Graduação:
Profª. Lionira Maria G. Komosinski
Pró-Reitor de Administração: Prof. Bruno Ademar Mentges

Campus de Frederico Westphalen

Direção Geral: Prof. Lauro Paulo Mazzutti
Direção Acadêmica: Profª. Edite Maria Sudbrack
Direção Administrativa: Bel. Sérgio Luiz Zenatti

Conselho Editorial:

Membros:
Prof. Adelar Markoski – URI – UNOESC
Prof. Alexandre Marino Costa - UFSC
Prof. Antônio José Grison – UNIJUI – URI
Prof. Dieter Siedenberg – UNIJUI
Prof. Edemar Girardi – URI
Prof. Ivone José Scapin – URI
Prof. Nestor Henrique De Cesaro – URI

Chefe do Departamento de Ciências Sociais Aplicadas

Prof. Nestor Henrique De Cesaro

Coordenação dos Cursos:

Administração: Prof. Alberto Freo
Administração Comércio Exterior: Prof. Clóvis Quadros Hempel
Administração Análise de Sistemas de Informação: Prof. Casemiro Roani

Organização:

Prof. Alberto Freo - Coordenador Geral
Prof. Marcos Hivan Petter Machado - Coordenador

PREFÁCIO

Esta quarta edição da "Revista de Administração" da URI - Campus Frederico Westphalen, simboliza a dedicação de toda a comunidade acadêmica na promoção do ensino, pesquisa e extensão, expressos na formalização dos artigos apresentados onde pesquisa e conhecimento tornam-se públicos, proporcionando uma comunicação integrada entre alunos, professores, colaboradores e comunidade. Pode-se observar que esta interação vai muito além do âmbito regional destacando pesquisas e pesquisadores de várias regiões.

No âmbito da Ciência da Administração as contribuições dos trabalhos apresentados são de grande importância para o entendimento dos diversos fenômenos relacionados com a prática de gestão das organizações, possibilitando, assim, um avanço significativo do poder de mobilização da comunidade acadêmica de Administração sempre que surge a necessidade de se discutir algum tema novo e de interesse profissional.

A URI, em especial o campus de Frederico Westphalen, está de parabéns pela iniciativa desta revista, assim como, pela dedicação de toda a equipe responsável por este trabalho, demonstrando, assim, o empreendimento de ações pró-ativas significativas, contribuindo para a promoção do desenvolvimento desejado.

Prof. Alexandre Marino Costa, Dr.
Professor do Departamento de Ciências da Administração/UFSC

APRESENTAÇÃO

Ao lançarmos a quarta edição da Revista de Administração, recordamos do desafio que foi a publicação da nossa primeira edição. Estávamos todos angustiados a espera dos colaboradores com seus artigos. O envio do material ocorreu de forma tímida, mas mesmo assim conseguimos, com sucesso, pôr em prática nosso projeto.

As edições que se sucederam foram mais tranqüilas, com um número de artigos inéditos maior a cada chamada para publicação. Por isso, tivemos que introduzir novo mecanismo de seleção junto ao nosso Conselho Editorial, como forma de preservarmos a transparência na seleção dos artigos a serem publicados.

Tais fatos consolidam e confirmam nossa revista como um veículo de divulgação de criações intelectuais feitas por um grupo de colaboradores que extrapolam os limites dos cursos de Administração e Administração Comércio Exterior da URI - campus de Frederico Westphalen.

Os oito artigos selecionados, dentre os que foram apresentados à revista, dão importante colaboração à discussão de temas ligados à administração. Também colaboram com o aprofundamento de questões fundamentais quando o enfoque é o desenvolvimento regional.

Os artigos desta edição, como das anteriores, abordam temas variados como resultados de estudos realizados em várias regiões e isso faz da leitura desta revista uma agradável fonte de informação e conhecimento.

Dessa forma, convidamos você a ler os artigos aqui publicados, pois temos certeza de que esta diversidade de assuntos ligados a administração irá colaborar no aprofundamento do estudo

dos temas tratados e, quem sabe, despertar o interesse em pesquisar o tema e dar novo enfoque a eles.

Prof. Marcos Hivan Petter Machado
Coordenador da Revista de Administração

SUMÁRIO

A agrodiversidade como estratégia de viabilização da unidade de produção familiar no município de Passo Fundo - RS
Paola Silva, Dieter Siedenberg 15

A satisfação do consumidor de supermercados
Mara Elmi NeuBuser, Luciano Zamberlan, Ariosto Sparemberger 41

Competitividade e a cooperação empresarial: um estudo sob a abordagem sistêmica
Milton Luis Wittmann 67

Um estudo de caso como estratégia metodológica de pesquisas científicas em administração: um roteiro para o estudo metodológico
Igor Senger, Elcemir Paço-Cunha, Carine Maria Senger .. 92

Características do Capital de Giro: estudo dirigido às micro empresas do comércio de Passo Fundo (RS)
Domingo Cericato, José Juparitã do Amaral e Alexandre Marino Costa 117

A incorporação do conhecimento e a inovação em indústrias de transformação da região de Frederico Westphalen
Alessandra Zanatta, Cristiane Botezini Albarello, Nestor Henrique De Cesaro 137

A suinocultura e o meio ambiente: estudo de casos no oeste de Santa Catarina
Simone Sehnem, Loraine Rodrigues Garrido 157

Marketing social como instrumento de desenvolvimento
Fernando Panno 177

A AGRODIVERSIDADE COMO ESTRATÉGIA DE VIABILIZAÇÃO DA UNIDADE DE PRODUÇÃO FAMILIAR NO MUNICÍPIO DE PASSO FUNDO - RS

Paola Silva[1]
Dieter Siedenberg[2]

RESUMO

Este artigo aborda algumas questões relacionadas à agricultura familiar ou também economia familiar rural do município de Passo Fundo/RS. O tema tem sido objeto de controvérsias, tanto no plano político-social, quanto no econômico-institucional, sendo de fundamental importância para o desenvolvimento regional do Planalto Médio, tendo em vista que se trata de uma profunda mudança de mentalidade em relação ao modelo agrícola hegemônico da região, que dá sinais de esgotamento. Assim, buscou-se caracterizar o perfil dos

[1] Paola Silva formada em Administração de Empresas pela Universidade de Passo Fundo e mestre em Desenvolvimento Regional.
[2] Professor do Departamento de Ciências Administrativas e no Programa de Pós-Graduação - Mestrado em Desenvolvimento Regional da UNISC - Universidade de Santa Cruz do Sul.

agricultores familiares associados à Feira do Pequeno Produtor no município de Passo Fundo, os quais buscaram na diversificação de atividades a reprodução (entendida como estratégia de sobrevivência) de suas unidades de produção. Com vistas a conduzir o trabalho, foi aplicado um questionário aos 67 produtores associados à feira, contemplando questões sobre as características da família, e sobre aspectos específicos das unidades de produção, como por exemplo: econômicos e de mão-de-obra, relações associativistas, potencial humano disponível, atividades desenvolvidas nas propriedades, diversificação, renda familiar e a presença de formas de associativismo, cooperativismo e de parcerias. Certifica, então, que a diversificação está relacionada à quantidade de mão-de-obra disponível na propriedade, à dinâmica familiar e ao empreendedorismo dos agricultores, principalmente dos mais novos. O que influencia a atração dos pequenos produtores pela diversificação é a existência de mercado consumidor, facilitada pela incorporação desses à agroindústria e pela possibilidade de ter acesso a esse mercado, ao comercializarem o que produzem na Feira do Pequeno Produtor.

Palavras-chave: agricultura familiar, agrodiversidade, Feira do Pequeno Produtor, desenvolvimento regional, Passo Fundo.

ABSTRACT

This article talks about some matters related to the family farming or even rural family economy of Passo Fundo/RS city. The subject has been object of controversy, as much in the social and political level, as in the economic-institucional level. It's a fundamental importance to the regional development of Planalto

Medio, because it's a case of a very deep change of mentally related to the hegemonic farming model of the region with signs of exhaustion. Therefore, it was necessary to characterize the profile of the family farmers associated to the *Feira do Pequeno Produtor* in Passo Fundo city, which were looking for the reproduction in the diversion of activities (like a survival strategy) in their production units. Intending to lead the work, it was applied a questionnaire to the 67 associated farmers, with questions about the family profile and about specific aspects of the production units, for example, economic and labour, associated relations, available human power, activities developed in the properties, diversification, family income and ways of association, corporation and partnerships. It's certified, that the diversion is related to the quantity of available labour the property, to the family dynamics and to the farmers enterprise, specially the youngest. The existence of consumer market influences the attraction the small producers have by the diversification is the existence of consumer market, facilitated by their incorporation to the agriculture industry and by the possibility of approach to this market, when they trade what is produced in the *Feira do Pequeno Produtor.*

Key words: familiar agriculture, agriculture diversity, feira do Pequeno produtor, region development, Passo Fundo.

1 INTRODUÇÃO

A produção diversificada para autoconsumo e venda do excedente em feiras ou no mercado local começaram a ser implementadas pelas pequenas e médias propriedades rurais familiares do município de Passo Fundo apenas nos últimos dez

anos. Isso ocorreu pelo fato de as propriedades ficarem cada vez menores, principalmente pela divisão de área entre os herdeiros, impossibilitando a sobrevivência desses agricultores, considerando a prática de produção de culturas como a soja, o milho e o trigo, comuns às propriedades do município e que exigem áreas maiores para a sua viabilização econômico-financeira. Portanto, a produção diversificada para venda em feiras representa uma alternativa de reprodução de unidades agrícolas de produção familiar e, sobretudo, uma profunda mudança de mentalidade em ação ao modelo agrícola hegemônico da região, gramas de extensão rural que incentivam a diversificação, seja pela introdução de novas atividades junto às já desenvolvidas, seja pela relação ao modelo agrícola hegemônico da região.

Assim, programas de extensão rural que incentivam a diversificação, sejam pela introdução de novas atividades junto às desenvolvidas, seja pela formação de agroindústrias, promovem a integração da agricultura com o setor urbano e industrial, gerando desenvolvimento local através da consolidação da agricultura familiar na região de Passo Fundo.

Com a pesquisa realizada procurou-se estabelecer o perfil dos agricultores associados à Feira do Pequeno Produtor no município de Passo Fundo/ RS e os motivos que levaram esses produtores a optarem pela diversificação de atividades em suas propriedades, assim como sua satisfação ou insatisfação no que diz respeito à melhoria das suas condições de vida.

2 A FEIRA DO PEQUENO PRODUTOR

A Feira do Pequeno Produtor no município de Passo Fundo representa um projeto diferenciado para a comercialização da

produção dos agricultores familiares, os quais vislumbraram na diversificação de suas atividades agropecuárias a possibilidade de auto-sustento e comercialização do excedente e, conseqüentemente, a sua permanência no meio rural.

A Feira Municipal dos Produtores Rurais de Passo Fundo, popularmente chamada de "Feira do Pequeno Produtor", foi fundada no dia 19 de junho de 1996, constituindo numa sociedade civil com prazo indeterminado, de caráter comercial, representativo e reivindicatório. Tem como sede o pavilhão situado no chamado "Parque da Gare", localizado no centro da cidade de Passo Fundo. A feira tem por finalidade básica o estímulo aos pequenos produtores rurais através da realização de venda direta da produção primária, sem intermediação, aos consumidores finais e o apoio a esses pequenos produtores por meio de formas cooperativas de produção.

O Estatuto da Feira Municipal dos Produtores Rurais de Passo Fundo estabelece a forma como deve ser administrada: é composta por uma Diretoria Executiva, um Conselho Fiscal e por delegados representantes dos bairros, todos eleitos em Assembléia Geral. O Regulamento da Feira Municipal dos Produtores Rurais de Passo Fundo, aprovado em 19 de junho de 1996, prevê as condições do seu funcionamento, as formas de participação dos produtores, as obrigações e direitos dos feirantes e as formas de comercialização dos diversos produtos.

Na Feira do Pequeno Produtor, atualmente, 67 pequenos produtores associados comercializam uma grande variedade de produtos oriundos das propriedades. Também foi criado pela Associação Municipal da Feira de Produtores o Fundo Rotativo da Feira Municipal de Produtores de Passo Fundo, o qual tem como finalidade o financiamento de algumas necessidades dos produtores associados a fim de fortalecer a produção, a industrialização e a comercialização de seus produtos. Esse fundo é originário de recursos do Projeto

Pampa/RS[3], de eventuais doações e promoções e de outros projetos e recursos que venham a ser angariados.

A Feira do Pequeno Produtor pode ser considerada exemplo bem sucedido de associativismo envolvendo agricultores familiares, tendo como objetivo básico à viabilização da comercialização da produção desses agricultores, os quais, antes da associação à feira, dependiam de atravessadores para escoar sua produção agrícola, ou simplesmente não comercializavam os excedentes produzidos em suas propriedades.

Da mesma forma, a feira reflete a importância da diversificação e a expansão da pluriatividade no momento em que permite e facilita a incorporação ou o acesso ao mercado de trabalho de uma expressiva massa de trabalhadores, que, sem essa alternativa, não teriam outra forma de obter renda, oriunda da venda de seus produtos agropecuários e artesanais excedentes.

A existência do agricultor pluriativo, o qual combina as atividades agrícolas com as não agrícolas, antes consideradas tipicamente urbanas, como estratégia para complementar a renda familiar e fazer com que todos os membros da família tenham ocupação, vem confirmar a afirmação de Veiga (2002, p. 87) de que "não há mais nada equivocado do que imaginar que o 'espaço rural' está reduzido à dimensão agropastoril".

A Feira do Pequeno Produtor representa um nicho de mercado voltado a um consumidor diferenciado, que além de valorizar produtos naturais e frescos, diretos do produtor, pratica preços mais acessíveis em relação aos oferecidos nos mercados tradicionais e, mesmo assim, mais vantajosos para o produtor.

[3] Projeto Pampa/RS: Trata-se de uma linha de crédito disponibilizada pelo governo do Estado do Rio Grande do Sul para investimentos de pequena monta. Esse recurso foi repassado aos associados da Feira do Pequeno Produtor do município de Passo Fundo por meio do Fundo Rotativo, possibilitando a aquisição de equipamentos e materiais, como balanças e sacolas, assim como faixas de identificação dos produtores.

Assim, esse agricultor pluriativo e diversificado associado à feira percebeu a importância de seus produtos e a valorização que o consumidor tem atribuído a eles.

3 CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DOS ASSOCIADOS À FEIRA DO PEQUENO PRODUTOR

Segundo dados levantados pela pesquisa de campo junto aos integrantes da Feira do Pequeno Produtor no município de Passo Fundo, verificou-se que estes, com raras exceções, possuem propriedades semi-especializadas e diversificadas, onde se exploram, no mínimo, de três a cinco atividades agropecuárias e/ou agroindustriais. Os proprietários residem e trabalham nas propriedades, que, no geral, têm menos de 20 ha. A receita familiar desses produtores fica em torno de quatro salários mínimos por mês, e eles podem ser considerados como razoavelmente esclarecidos, uma vez que buscam assistência técnica e creditícia a fim de viabilizarem suas atividades.

A produção de alimentos aliada à conservação do meio ambiente é preocupação constante entre os agricultores familiares considerados nesta pesquisa. Os cuidados com a preservação do meio ambiente evidenciam-se através da noção de sustentabilidade, não dissociada da busca pela crescente produtividade, mostrada nos esforços dos produtores em implementarem processos naturais de produção e em adotarem práticas que permitam a conservação do solo.

3.1 As propriedades rurais

As propriedades rurais dos pequenos produtores constituem-se em unidades produtivas independentes, de razoável

viabilidade econômica e estão territorialmente aglomeradas, pelo fato de pertencerem a localidades situadas a pequena distância do município, organizada em forma de um sistema produtivo local e que tem quase toda sua produção voltada para o comércio na Feira do Pequeno Produtor de Passo Fundo.

De acordo com os dados obtidos junto aos 67 produtores rurais em questão, pôde-se comprovar que a distância média das propriedades rurais à sede do município de Passo Fundo fica em torno de 12 km. No entanto, com o alastramento da área urbana da cidade, várias propriedades passaram a ser consideradas (pelo Plano Diretor da cidade) como imóveis urbanos. Essa classificação ocasiona transtornos aos produtores, inviabilizando o acesso a financiamentos agrícolas, visto que não são reconhecidos como produtores rurais. Além disso, esses agricultores enfrentam dificuldades para pagar o imposto predial e territorial urbano (IPTU), cujo valor é alto em vista da área considerada extensa para o meio urbano.

Dos 67 produtores rurais associados à feira, 17 produtores (25%) têm sua propriedade situada na área urbana de Passo Fundo. Desse total, sete são produtores de pães, massas, doces, mel e melado; como possuem terrenos pequenos, conseguem manter em dia o pagamento do IPTU. Já os outros dez exercem suas atividades em áreas urbanas maiores, convivendo, assim, com impasses semelhantes ao relatado, já que o urbano alcançou as divisas do rural. Quanto à área das propriedades dos produtores associados à feira, estas têm, em média, entre 5 e 20 ha, havendo casos isolados de áreas maiores (em torno de 25 ha), e de propriedades rurais com somente 1 ha.

De acordo com a pesquisa, pode-se observar que 13 agricultores familiares (19,4%) desenvolvem suas atividades em propriedades com até 1 ha, das quais sete estão situadas na área urbana do município de Passo Fundo. As propriedades com área de 1,1 ha a 3 ha somam oito (11,9%) e as com área entre 3,1 ha

e 5 ha somam 11 (16,4%). Contudo, entre os pequenos produtores associados à Feira do Pequeno Produtor, o maior número de propriedades, ou seja, 17 (25,4%), possuem área entre 5,1 ha e 10 ha. Também, o número de propriedades dos agricultores associados à feira com área entre 10,1 ha e 20 ha é significativo, totalizando 14 propriedades (20,9%). No entanto, somente quatro propriedades (6%) apresentam área maior de 20 ha.

Constatou-se, através do levantamento efetuado, que, em termos de benfeitorias, as propriedades, tanto as rurais quanto às situadas no meio urbano, contam com uma boa infra-estrutura: todas elas possuem energia elétrica; via de regra, as habitações são de boa qualidade; há vertentes de água em 54 propriedades (80,6%) e veículos, máquinas agrícolas e implementos agrícolas em 66 propriedades (98,5%), confirmando a teoria de que "ruralidade não é mais sinônimo de atraso". (VEIGA, 2002, p. 122). Somente um produtor de hortaliças, este residente na área urbana do município, não possui nenhum tipo de automóvel, máquina ou implemento, sendo dependente da ajuda de terceiros até para transportar sua pequena produção à feira.

No entanto, em relação ao abastecimento de água, constatou-se que somente 20 propriedades (29,8%) possuem poço artesiano, em virtude da falta de recursos próprios e fonte de financiamento para investimentos e do apoio da Prefeitura Municipal, conforme relato dos produtores.

No que se refere à origem da propriedade rural, 39 produtores (58,2%) informaram ser originária de herança. Este dado evidencia, ainda que indiretamente, o processo de fracionamento das propriedades com o passar dos anos e a conseqüente necessidade da diversificação de atividades a fim de viabilizá-las. Oito produtores (11,9%) afirmaram tê-la adquirido; três (4,5%) têm a propriedade arrendada total ou parcialmente e os outros 17 (25,4%) desenvolvem suas atividades em propriedades urbanas próprias ou alugadas.

3.2 O potencial humano disponível às atividades desenvolvidas nas propriedades

Com base no levantamento efetuado, constatou-se que em nenhuma das pequenas propriedades rurais analisadas foi verificada a existência exclusiva de mão-de-obra assalariada. Em 19 (28,4%) das 67 propriedades verificou-se a presença exclusiva de mão-de-obra familiar; nas outras 48 (71,6%), a presença de mão-de-obra familiar e assalariada fica numa média de um empregado assalariado por propriedade.

Quanto à faixa etária das pessoas que exercem atividades nas propriedades analisadas, constatou-se que 20 propriedades (29,9%) caracterizam-se pela presença de trabalhadores na faixa etária com mais de 46 anos; em 35 delas (52,3%) constatou-se a presença de trabalhadores entre 31 e 45 anos de idade e, em 12 propriedades (17,8%), os moradores têm entre 15 e 30 anos de idade.

Observa-se, com base nesses dados, a presença de um maior percentual de trabalhadores rurais com idade ativa entre 31 e 45 anos de idade e que têm, em média, dois filhos pequenos. Também chama a atenção a presença de jovens na faixa etária entre 15 e 30 anos. Estes são exatamente os que mostraram mais interesse em desenvolver atividades diversificadas em suas propriedades a fim de não precisarem se ausentar de seu meio à procura de trabalho.

Um dado bastante representativo obtido na pesquisa realizado é o das condições de acesso ao estudo, tanto convencional quanto agrotécnico, e o nível de escolaridade das pessoas que vivem e trabalham no meio rural. No que diz respeito à escolaridade, verificou-se que o mais relevante não é o nível de escolaridade da pessoa responsável pelas atividades desenvolvidas nas propriedades, geralmente as mais velhas, e, sim, o acesso à escola de todas as pessoas residentes e trabalhadoras do meio rural.

Em 48 propriedades (71,7%) o nível de escolaridade dos responsáveis pelas atividades econômicas atinge apenas o ensino fundamental incompleto; em dez (15%), o responsável afirmou possuir o ensino fundamental completo; em seis (9%), o ensino médio completo e somente em três propriedades (4,3%) o proprietário tem ensino superior completo. Todavia, as pessoas que hoje estão no meio rural dispõem de acesso irrestrito aos ensinos fundamental e médio, havendo escolas nas proximidades e transporte escolar gratuito em todas as localidades. Quanto ao transporte escolar, vale ressaltar que é subsidiado pela Prefeitura Municipal de Passo Fundo e passa servindo os moradores de todas as propriedades rurais que dele necessitarem. Esse dado se mostra de suma importância já que é na geração mais nova que se deposita a esperança de um futuro desenvolvimento rural sustentável; logo, estando esta preparada, as chances de uma maior participação do meio rural na economia tornam-se cada vez maiores.

Com relação ao ensino agrotécnico, 33 produtores rurais (49,3%) afirmaram ter acesso a esta modalidade de ensino através dos cursos ministrados pelos técnicos da Emater Regional de Passo Fundo e pela Escola Agrotécnica de Sertão, município próximo a Passo Fundo; 32 (47,7%) relataram não ter acesso a essa modalidade de ensino e dois (3%) não responderam. Quando questionados a esse respeito, os técnicos da Emater informaram que o motivo pelo qual não há uma maior participação e procura por parte desses produtores aos cursos oferecidos é a pouca disponibilidade de tempo e a dificuldade de deslocamento já que, geralmente, os cursos são efetuados em algumas das propriedades rurais.

Quando os agricultores foram questionados quanto à necessidade de a formação técnica estar diretamente relacionada com a atividade desenvolvida, 26 produtores (38,8%) concordaram, ou seja, reconheceram que há necessidade de formação técnica específica; 39 (58,2%) não entendem ser

necessária essa formação e dois (3%) não responderam. Com base nessas respostas, entende-se que a prática das atividades dos mais experientes repassadas aos iniciantes é o que vigora. Também, a assistência técnica oferecida pelos técnicos da Emater, embora não reconhecida oficialmente pelos produtores como *curso*, parece ter o efeito de formação técnica.

Vale ressaltar aqui o caso de um agricultor que, tendo uma propriedade bem diversificada, possui também um abatedouro, o qual, embora devidamente licenciado pela inspeção sanitária, encontra-se desativado por falta de mão-de-obra. A falta de mão-de-obra no meio rural é hoje uma realidade pelo fato de as famílias serem cada vez menos numerosas e de alguns membros (geralmente os mais velhos) terem migrado para a cidade num passado recente, em busca de estudo e de melhores oportunidades de emprego.

3.3 A diversificação de atividades desenvolvidas pelos produtores

Com o resultado da pesquisa realizada, constatou-se que a diversificação de atividades entre os agricultores familiares entrevistados dinamizou as economias dessas propriedades rurais, aumentando o nível de satisfação de viverem e/ou trabalharem no campo, fato constatado principalmente entre as novas gerações. Também a tendência a pluriatividade das famílias foi identificada neste estudo. Quase que a totalidade delas possuem membros que trabalham em outras atividades em empresas na cidade ou em outras localidades, trazendo renda para a família, sem que sejam rompidos seus laços com o meio rural.

As atividades desenvolvidas nas propriedades rurais dos produtores associados à Feira do Pequeno Produtor são bem

diversificadas: eles produzem hortifrutigranjeiros, pães, massas, bolos, doces, carnes bovina, suína, de peixe e de frango, embutidos, mel, melado, erva, vinho, vinagre, farinha e leite e seus derivados, entre outros.

Com a intenção de diferenciar as atividades primárias e secundárias desenvolvidas nas propriedades, identificando-se as diversificadas como secundárias, questionou-se os produtores sobre qual seria o percentual de representatividade das atividades secundárias e primárias na viabilização de suas unidades de produção. No entanto, no decorrer da pesquisa, constatou-se que as duas atividades se confundem, pois, em se tratando de pequenas propriedades rurais exploradas por agricultores familiares, a renda obtida é proveniente de todas as atividades nela desenvolvidas, não podendo se estabelecer uma ou outra como prioritária.

As tradições e saberes artesanais e culinários dos agricultores familiares dão suporte ao desenvolvimento de várias atividades econômicas, facilitando a implantação de pequenas empresas, geralmente informais, denominadas "agroindústrias", as quais aumentam as oportunidades de geração de renda e emprego para todos os membros da família. A presença de agroindústria foi constatada em 23 propriedades (34,4%); nas outras 44 (65,6%), os produtores afirmaram não possuir agroindústria pela falta de recursos próprios e de terceiros (financiamentos disponíveis).

Das propriedades que possuem alguma espécie de agroindústria, 22 (95,7%) utilizam matéria-prima exclusiva e somente uma (4,3%) utiliza matéria-prima própria e, também, insumos adquiridos de outros produtores.

Quanto aos recursos obtidos para a implantação da diversificação em suas propriedades, 35 produtores (52,3%) informaram que foram beneficiados por recursos oriundos de financiamentos através do PRONAF, PRONAFINHO, Banco do Brasil, Sicredi, BANRISUL e UNIBANCO, ou, ainda, por recursos do Fundo Rotativo da Feira, do FUNDAP e de empresas

integradoras, como a Frangosul/Doux. Os demais 32 produtores (47,7%) afirmaram que não foram beneficiados, nem buscaram financiamentos em razão do alto custo das operações e por estas se caracterizarem por muita burocracia, exigindo muitas garantias, as quais, em geral, os pequenos produtores não têm condições de oferecer.

Foi possível, entretanto, constatar que 48 produtores (71,7%) têm interesse em participar de novos projetos de diversificação em suas propriedades, com a finalidade de aumentar suas rendas, ou mesmo de terem uma garantia de renda mensal, como no caso dos integrados, o que, certamente, assegurará a melhora de sua qualidade de vida e, conseqüentemente, trará desenvolvimento ao campo. Já 19 produtores (28,3%) mostraram-se descontentes e desiludidos com as atividades agropecuárias, não mostrando interesse pela diversificação de atividades em suas propriedades e manifestando, inclusive, sua intenção de migrar para a cidade.

Quando questionados sobre o potencial a ser desenvolvido em projetos diversificados e possíveis de serem implementados na região, os agricultores mencionaram a produção de moranguinho, o desenvolvimento da fruticultura, a exploração do turismo rural e o incentivo à horticultura produzida em estufas. Essas promissoras atividades diversificadas poderiam ser implantadas, pois o progresso social e econômico das famílias de agricultores deve ocorrer através da produção de produtos que não existem na região e de produtos diferenciados, que, segundo a própria opinião dos agricultores, se destaquem pelas características do seu modo de produção, como, por exemplo, direto do produtor, sem agrotóxicos, novos e ecológicos.

Em relação à fruticultura, verificou-se que essa atividade agrícola praticamente inexiste no município, cuja demanda é atendida quase que totalmente pelos produtores do estado de São Paulo e de alguns municípios vizinhos. No entanto, conforme

informações dos técnicos da Emater, o clima do município é favorável à fruticultura, a exemplo de Lagoa Vermelha, que produz maçãs para exportação e laranjas. Contudo, os pequenos produtores de Passo Fundo associados à Feira do Pequeno Produtor não se sentem apoiados pelos órgãos governamentais e por entidades locais no que diz respeito ao desenvolvimento de projetos diversificados, afirmando que estão "sozinhos e isolados" e que "o governo local não sabe que existem", referindo-se à Prefeitura Municipal e à Câmara Municipal de Vereadores. Essas situações se contrapõem ao que acontece em muitos municípios do Rio Grande do Sul, onde, de modo geral, ocorre o incentivo a projetos diversificados que impulsionem o desenvolvimento local.

Apenas a Emater é reconhecida como uma empresa que trabalha junto e em prol do pequeno produtor rural através do desenvolvimento de projetos diversificados, de encaminhamento de projetos para a aprovação de financiamentos e de acompanhamento técnico permanente, tendo como objetivo a melhora do nível tecnológico das propriedades rurais, a fim de viabilizá-las.

Também, procurou-se verificar se os filhos dos atuais responsáveis pela unidade de produção familiar que permanecem trabalhando na atividade rural desenvolveram alguma atividade diversificada diferente daquelas que existiam antes, ou seja, se eles foram percursores de algum projeto de diversificação hoje implantado nas propriedades familiares. Com relação a esse questionamento, verificou-se que somente em 18 propriedades (26,9%) os filhos de produtores desenvolveram projetos diversificados suas unidades de produção. Todavia, esse baixo percentual pode ser explicado pela faixa etária da maioria dos responsáveis pela atividade, que ainda têm filhos muito jovens para se tornarem empreendedores.

No que diz respeito à migração de algum membro da família para a cidade, em busca de trabalho e de melhores condições de

vida, antes da implantação da diversificação de atividades em suas propriedades, 16 produtores (23,9%) afirmaram ter familiares que migraram para a cidade pelos motivos elencados; 49 (73,1%) relataram que ninguém da família migrou e dois (3%) não responderam à questão. Dos 16 produtores que responderam positivamente, 12 asseguraram terem os seus familiares retornado posteriormente ao meio rural para trabalhar na atividade diversificada, o que confirma o potencial de inversão da migração rural que a diversificação de atividades no meio rural apresenta.

Deve-se salientar que quase toda a produção dos pequenos produtores familiares é comercializada na Feira do Pequeno Produtor, ficando uma reduzidíssima parcela para o mercado local, em outras feiras e pequenos mercados, com exceção da produção destinada a empresas integradoras, como é o caso da Frangosul/Doux.

Percebe-se, assim, a importância da Feira do Pequeno Produtor na viabilização das unidades de produção familiar, visto que, se esta não existisse, quase que a totalidade dos produtores que nela comercializam sua produção não teria onde vendê-la, além de que muitos não seriam mais produtores rurais e, sim, desempregados urbanos.

3.4 A renda proveniente das atividades diversificadas

Como já foi mencionado anteriormente, as atividades primárias e secundárias desenvolvidas pelos produtores rurais associados à Feira do Pequeno Produtor do município de Passo Fundo se confundem; assim, é necessário considerar a renda desses produtores como a totalidade dos seus rendimentos, obtidos através da exploração de diversas atividades em suas unidades de produção e não somente de alguma atividade diversificada desenvolvida secundariamente.

Embora o levantamento de dados tenha sido efetuado com o objetivo de se apurar a renda média mensal dos agricultores familiares em questão, e esse objetivo tenha sido prejudicado pela pouca confiabilidade dos resultados obtidos em função da dificuldade dos produtores em procederem aos cálculos e ao controle de suas receitas, pôde-se concluir que essa renda fica em torno de 4,5 salários-mínimos mensais. Para se chegar a esta renda média, que deve ser tratada como uma representação da realidade, tomou-se por base os dados da Tabela 1.

TABELA 1 - RENDA MÉDIA MENSAL DOS AGRICULTORES ASSOCIADOS À FEIRA DO PEQUENO PRODUTOR DO MUNICÍPIO DE PASSO FUNDO EM JUNHO DE 2003

Dos 58 pequenos produtores rurais (86,6%) do total de associados da feira que responderam a essa questão, oito produtores (13,8%) afirmaram ter renda de um a dois salários-mínimos; 38 (65,5%), entre três e cinco salários-mínimos; 11 (19%), entre seis e dez salários-mínimos e um produtor (1,7%) afirmou ter renda de mais de dez salários-mínimos mensais.

A partir dessa constatação, procedeu-se ao cálculo da média salarial de cada faixa de renda, multiplicando-a pelo número de produtores que a recebem. Somando-se os resultados obtidos e

dividindo-os pelo número de produtores de cada faixa, foi obtido o valor de 4,5 salários-mínimos como média de rendimento mensal dos agricultores associados à Feira do Pequeno Produtor do município de Passo Fundo, conforme fórmulas abaixo:

RT = MS x NP

RMM = TRT / TNP

Onde:

MS - média salarial

RT - receita total do número de produtores por média salarial.

NP - número de produtores

TRT - total da receita total

TNP - total do número de produtores

RMM - renda média mensal.

Constatou-se, também, que a aposentadoria é representativa na renda mensal familiar do pequeno agricultor, embora não seja proveniente da exploração de atividade diversificada. Dezoito representantes de unidades de produção (26,9%) afirmaram possuir algum membro da família aposentado. O valor médio das aposentadorias não foi informado precisamente, porém, segundo relato dos técnicos da Emater e de alguns agricultores que a recebem, fica em torno de um salário-mínimo/mês, o que representa cerca de 22% da renda mensal média obtida nas unidades de produção familiares diversificadas, que é de aproximadamente 4,5 salários-mínimos/mensais.

3.5 A presença do associativismo, do cooperativismo e das diversas formas de parcerias

Na pesquisa de campo junto aos agricultores familiares buscou-se levantar alguns dados sobre as principais formas de

associativismo ou cooperativismo existentes no universo em análise.

Constatou-se que com relação à filiação do titular da atividade econômica a associações de classes, sindicatos e cooperativas, 42 produtores (62,7%) afirmaram serem associados ao Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Passo Fundo, ao Sicredi, à Coprel, à Cotrel ou à Cooperativa dos Produtores de Leite. No entanto, a totalidade dos agricultores familiares analisados pertencem à Associação da Feira do Pequeno Produtor, condição básica para comercializarem seus produtos na feira.

Também, como o aumento da produtividade de uma unidade de produção decorre muito do fato de estar atrelada a outras unidades de produção ou empresas, em projetos cooperados, integrados ou associativistas, 29 produtores (43,3%) asseguraram participar de forma integrada à Frangosul/Doux, na produção de carne de frango e de ovos (postura), de forma cooperada na produção de leite e de forma associada na aquisição conjunta de máquinas e implementos agrícolas. Vale salientar que esses mesmos produtores manifestaram interesse em participar de sistema de produção cooperada de horta e agroindústria de queijos e vinhos.

Os pequenos produtores rurais participantes desta pesquisa também foram questionados quanto à atuação dos líderes ou agentes regionais, sejam eles políticos, econômicos ou sociais, em prol do desenvolvimento de projetos diversificados na região, através da identificação de alternativas que maximizem as oportunidades de desenvolvimento da agricultura familiar, e quanto à capacidade de mobilização dos agricultores familiares em torno de projetos comuns. Surpreendentemente, somente nove produtores (13,4%) asseguraram ser positiva a atuação dos líderes ou agentes, apontando um líder no Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Passo Fundo, dois líderes na Sicredi e na Emater, através de seus técnicos, agrônomos e economistas, como representantes da classe dos pequenos produtores rurais no município de Passo

Fundo. Contudo, relataram que (o governo local), ou seja, a Prefeitura Municipal, "não sabe que o pequeno produtor existe".

Segundo os entrevistados, a Emater "é o único órgão que dá apoio". A maioria, 58 produtores (86,6%), afirma não existirem lideranças ativas no município e, muito menos, incentivo e interesse para com os agricultores familiares de Passo Fundo. As respostas a essa pergunta podem ser resumidas em poucas palavras como: "não há, não tem, pouco atuantes, péssima, fraca, sem expressão". Contudo, na Câmara de Vereadores foi apontado um representante do poder local como defensor dos interesses da classe dos pequenos produtores rurais do município de Passo Fundo. O que se percebe é que o problema não está somente na mobilização de forças das pessoas envolvidas em cada projeto de desenvolvimento da agricultura familiar local, mas, sim, na continuidade das ações. Os projetos existem, no entanto, no momento em que suas execuções esbarram em alguma dificuldade, tendem a esmorecer.

4 CONCLUSÃO

Partindo da premissa de que a reprodução da agricultura familiar com a diversificação de atividades rurais impulsiona o desenvolvimento regional e local, chega-se à conclusão de que o objetivo visado pelos agricultores familiares é a garantia de sua permanência no meio rural, buscada através do crescimento da economia pessoal e coletiva. Progredir economicamente é um dos fins perseguidos pelos grupos familiares que trabalham em regime associativo na agricultura do município de Passo Fundo.

As idéias desenvolvidas sobre a diversificação de atividades na agricultura familiar e os resultados obtidos nesta pesquisa, conquanto não sejam absolutos e inquestionáveis, evidenciam que a economia dos pequenos produtores rurais de Passo Fundo

oferece alternativas de grande utilidade para o desenvolvimento regional do Planalto Médio.

O fato de não se ter chegado a conclusões inequívocas sobre o papel da diversificação e da pluriatividade na sobrevivência das comunidades locais onde a agricultura familiar se acha inserida, não invalida nem falseia a relevância e a atualidade da agricultura familiar diversificada como economia fundamental ao desenvolvimento regional. Um balanço crítico do estudo feito demonstra, de maneira concisa e lógica, que um conjunto de afirmações não respondidas adequadamente, como no caso da renda proveniente das atividades diversificadas desenvolvidas pelos pequenos produtores rurais em questão, possibilita novos questionamentos, na forma de provocação para novas pesquisas sobre a agricultura familiar diversificada nos municípios brasileiros, já que outros instrumentos adequados e outras pesquisas poderão aperfeiçoar o conhecimento sobre o assunto.

Certamente, alguns pontos conclusivos foram clara e precisamente consolidados, com realce para o valor social, político e econômico das pluriatividades familiares rurais das unidades de produção rural exploradas pela agricultura familiar.

Os dados esclarecidos pela pesquisa comprovam que o associativismo dos agricultores familiares e a diversificação das suas pluriatividades rurais tendem, progressivamente, a fazer crescer os índices de sobrevivência agrícola e a atenuar o individualismo, característica da agricultura patronal. Além disso, a agricultura familiar diversificada associativista estimula o diálogo e o consenso de coletividade e dos grupos comunitários em busca de assistência técnica e de recursos junto aos órgãos especializados, públicos e privados, no sentido de melhorar os canais de comunicação e de viabilizar a execução e a qualidade das múltiplas atividades desenvolvidas em parceria consentida.

Com esse posicionamento solidário, os agricultores familiares mostram-se mais confiantes no futuro e mais satisfeitos com os

resultados econômicos obtidos pela realização de atividades diversificadas desenvolvidas nas propriedades e nas comunidades rurais do município de Passo Fundo.

À medida que melhoram o nível da economia familiar através do aprimoramento da qualidade da produção associativa e, em conseqüência, as suas condições de vida, cresce também a tendência de os participantes da economia familiar rural não cortarem os vínculos e as raízes que os identificam com as comunidades agrícolas em que estão pessoal, social e coletivamente inseridos. Também a aposentadoria apresenta-se como fixadora no meio rural das famílias que dela são beneficiárias, já que esse insumo financeiro complementa o capital necessário aos pequenos empreendimentos.

Urge destacar que a existência do denominado 'agricultor pluriativo' no município de Passo Fundo, que se adapta a novos tipos de atividades agrícolas, de agronegócios e de agroindústrias, como, por exemplo, a fruticultura, a horticultura, a avicultura, a piscicultura, a bovinocultura e a suinocultura, constitui estratégia adequada para a complementação da renda familiar, mesmo porque são empreendimentos que envolvem o processo produtivo de todos os membros da família e dos grupos da própria comunidade local.

No aspecto focado, como produto subjacente das atividades diversificadas, uma vez presentes o associativismo, o cooperativismo e outras formas de parceria, tem-se a distribuição dos lucros e benefícios entre os próprios produtores familiares. Assim, uma solução está na mobilização coletiva e na força comum da participação de todos os agricultores familiares, porém, estes enfrentam empecilhos na comunicação com os órgãos públicos e financiadores, esbarrando nas próprias dificuldades da renda, da comercialização no mercado consumidor e na burocracia da concessão de linhas de crédito de financiamento, expedientes necessários para a melhoria da qualidade do trabalho, da economia e da vida dos pequenos produtores familiares rurais.

Vale ressaltar, por último, que o associativismo das pessoas que integram a unidade da agricultura familiar, aliado ao incentivo da produção diversificada de alimentos, do agronegócio e das agroindústrias, serve de suporte básico para o despertar da consciência dos produtores rurais para o manejo da tecnologia e a conservação do meio ambiente. Aliás, constitui preocupação constante dos praticantes da agricultura familiar o respeito pela preservação da biodiversidade, necessária ao desenvolvimento regional e local e indispensável a sustentabilidade dos processos naturais e orgânicos de produção econômica e sadia para a sociedade, além da conservação consciente do solo, matriz inesgotável de produtividade.

BIBLIOGRAFIA

ALENTEJANO, P. R. R. Pluriatividade*:* uma noção válida para a análise da realidade agrária brasileira. In: TEDESCO, J. C. (Org.). **Agricultura familiar***:* realidades e perspectivas. Passo Fundo: Ediupf, 2001.

BLUM, R. Agricultura familiar*:* estudo, preliminar da definição, classificação e problemática. In: TEDESCO, J. C. (Org.). **Agricultura familiar***:* realidades e perspectivas. Passo Fundo: Ediupf, 2001.

BRINCKMANN, W. E. A pequena propriedade familiar e o desenvolvimento rural sustentável. **Agora/ Questão Agrária**, Santa Cruz do Sul, v. 1, n.2, out., 1995.

BROSE, M. **Agricultura familiar, desenvolvimento local e políticas públicas**. Santa Cruz do Sul: Edunisc, 1999.

CASSIMIRO F. F.; SHIKIDA, P. F. A. **Agronegócio e desenvolvimento regional**. Cascavel: Edinioeste, 1999.

DADOS ESTATÍSTICOS DE PASSO FUNDO: Prefeitura Municipal. Disponível em: <http://www.pmpf.gov.br.2002>. Acesso em: 20 mar. 2003.

DELEVATI, D. M. **As contribuições para o desenvolvimento da agricultura familiar de projetos de desenvolvimento rural - o caso do Projeto Prorenda. 1999**. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional – Mestrado e Doutorado) - Universidade de Santa Cruz do Sul, Santa Cruz do Sul, 1999.

EMATER/RS. **Caderno de dados básicos do município de passo fundo**. Passo Fundo, 2003.
ETGES, V. E. **Desenvolvimento rural:** potencialidades em questão. Santa Cruz do Sul: Edunisc, 2001.

NAVARRO, Z. **Desenvolvimento rural no Brasil***:* os limites do passado e os caminhos do futuro. São Paulo: USP, 2001.

SILVA, M. L. P. da. **A diversificação na agricultura familiar**. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional – Mestrado e Doutorado) - Universidade de Santa Cruz do Sul, Santa Cruz do Sul, 2001.

TEDESCO, J. C. **Terra, trabalho e família**. Passo Fundo: UPF Editora, 1999.

TEDESCO, J. C. **Agricultura familiar**: realidades e perspectivas. Passo Fundo: UPF Editora, 2001.

VEIGA, J. E. da. **Cidades imaginárias***:* o Brasil é menos urbano de que se imagina. Campinas: Autores Associados, 2002.

VEIGA, J. E. da. **A opção pela agricultura familiar**. Porto Alegre: UFRGS, 1998.

A SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR DE SUPERMERCADOS

Mara Elmi Neubuser[1]
Luciano Zamberlan[2]
Ariosto Sparemberger[3]

RESUMO

Este estudo foi realizado com o objetivo de identificar o nível de satisfação dos consumidores em relação aos supermercados de Santa Rosa. Este é um importante setor da economia brasileira e está diretamente ligado ao dia-a-dia da população, apresentando-se como principal meio de distribuição de alimentos. Para a coleta de dados utilizou-se um questionário baseado no trabalho de Révillion (1998), que foi adaptado e aplicado junto aos consumidores no município de Santa Rosa. A amostra se caracteriza como não-probabilística por conveniência, pois a aplicação dos 350 questionários aconteceu no interior dos supermercados, diretamente com os consumidores que lá se encontravam. As variáveis buscavam avaliar 47 atributos divididos em três grupos: Conforto e Conveniência (CC), Organização e Infraestrutura (OI), e

[1] Bacharel em Administração.
[2] Mestre em Administração e Professor da Unijuí.
[3] Mestre em Adminitração e Professor da Unijuí.

Serviços (S). O estudo revela que o nível de satisfação dos consumidores é, em geral, mais alto nas dimensões Conforto e Conveniência e Organização e Infra-estrutura, em relação aos Serviços. Analisando os atributos considerados mais importantes pelos consumidores e seus respectivos níveis de satisfação conclui-se que existem algumas áreas dentro do supermercado que merecem uma atenção especial por parte das empresas que atuam no setor, principalmente no que diz respeito aos serviços prestados.

Palavras-chave: Satisfação, Supermercados, Pesquisa de Marketing

ABSTRACT

This study aims at identifying the level of customer's satisfaction on supermarkets in Santa Rosa, RS. Supermarkets are an important sector of Brazilian economy presenting themselves as a main way of food distribution. For gathering data it was used a questionnaire besead in Revillon (1998), which was adapted and applied for consumers. It was answered 350 questionnaires inside the supermarkets, therefore the sample is considered as no probabilistic. The variables aimed at evaluating 47 items grouped in three groups: Comfort and conveniency (CC), Organization and infrastruture (OI), And Service (S). the study brings out the level of customers' satisfaction is, in general, higher in CC and OI dimensions than in S one. Analyzing the items considered most important by customers and their respective level of satisfaction, one concludes that there are some areas inside supermarkets which need special attention by companies in the sector, mainly referring to services.

Key words: Satisfaction, supermarkets, research on marketing.

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, o interesse pelo conceito de satisfação iniciou somente no início da década de 1990, porque os anos 90 se apresentaram mais promissores em termos da abertura da economia, da menor intervenção governamental e do desenvolvimento de mercados mais competitivos (RÉVILLION e ROSSI, 2000).

Com a crescente concorrência e uma tendência de padronização da maioria dos produtos e serviços oferecidos pelos supermercados, a satisfação do consumidor é um dos principais instrumentos de diferenciação entre uma empresa e sua concorrência. Como a satisfação do consumidor é uma das principais fontes para a conquista do lucro, esta variável vem despertando o interesse dos supermercados e vem adquirindo caráter de essencialidade na geração de conhecimentos que os supermercadistas possam vir a utilizar para criar e manter vantagem competitiva.

Solomon apud Revillion (1998) ressalta que atividades importantes ocorrem depois que o produto foi comprado, pois é após o uso que o consumidor avalia a sua satisfação com a aquisição. O processo de satisfação é importante para que os profissionais de *marketing* compreendam que o fator de sucesso dentro da organização é a construção de um relacionamento com o consumidor. Este relacionamento é que possibilita que o cliente realize compras futuras com a empresa. Deste modo, a satisfação é determinada pelos sentimentos ou atitudes que a pessoa tem sobre o produto após ter sido comprado. Os consumidores estão engajados em constantes processos de avaliação dos objetos que

adquirem, principalmente se esses produtos fazem parte do uso diário.

Para Froemming (2000), a satisfação do consumidor vem sendo considerada como um conceito central de *marketing* e uma área de crescente interesse para todas as organizações.

2 SATISFAÇÃO

Para Engel et al. (2000) a satisfação é uma avaliação pós-consumo em que a alternativa escolhida, no mínimo, alcance ou exceda as expectativas. Na visão de Oliver (1997) a satisfação é uma reação completa do consumidor ao ato de consumir. Os julgamentos dos atributos do produto ou serviço proporcionam, ou estão proporcionando um nível de experiência completa de consumo, que pode ser agradável ou não.

Segundo Möwen apud Lima (2002), satisfação do consumidor é a atitude geral sobre o produto ou serviço posterior a sua aquisição ou uso. É o julgamento de avaliação pós-compra resultante de uma compra específica.

Porter (1989) afirma que a satisfação das necessidades do comprador é a chave para o sucesso de qualquer empreendimento de negócios. É o pré-requisito básico para a viabilidade de uma indústria e das empresas dentro dela. Se os compradores não estiverem dispostos a pagar um preço acima do seu custo de produção, nenhuma empresa sobreviverá.

Oliver (1997) coloca o estudo da satisfação sob quatro perspectivas. A primeira trata do ponto de vista do consumidor, ou seja, a satisfação é vista como sendo uma busca individual, um objetivo a ser alcançado através do consumo de produtos e serviços. A segunda perspectiva apresenta o ponto de vista da empresa. Em uma sociedade capitalista, a maioria das empresas

persegue o lucro, sendo que normalmente sua rentabilidade é conseqüência da venda repetida de seus produtos ou serviços ao longo do tempo. Portanto, se os clientes de uma determinada empresa não ficarem satisfeitos e pararem de consumir seus produtos e/ou serviços, ou trocarem de fornecedor, provavelmente o seu lucro será afetado, mais cedo ou mais tarde. A terceira perspectiva diz respeito ao mercado como um todo. Cada vez mais a satisfação e também a insatisfação dos consumidores vêm sendo estudadas como forma de influenciar na regulação das políticas exercidas pelo mercado, tanto no setor público quanto no setor privado. Finalmente, a perspectiva da sociedade é a mais ampla e considera a satisfação do indivíduo não só como um agente de consumo de produtos e serviços, mas como alguém que busca uma melhor qualidade de vida em geral, ou seja, a satisfação do cidadão em relação à sua saúde física, mental e financeira.

Muito freqüentemente as empresas pressupõem que os clientes atuais estão satisfeitos com seus produtos e serviços. Elas falham em não se apressar ou mostrar interesse em realmente responder a pergunta: Como estamos fazendo as coisas? Pressupor que os clientes estão satisfeitos, que eles descobriram qualidade e valor dos produtos de uma empresa é "miopia" em relação ao cliente (VAVRA, 1993).

Conforme Fitzsimmons e Fritzsimmons (2000), se você não pode satisfazer seus clientes atuais, você não possui nenhum negócio que possa atrair novos clientes. Dados os custos decorrentes de conquistar novos clientes, a maneira de lucrar em tal situação é aumentar o tempo de vida de compra dos clientes atuais. A retenção de clientes é mais importante do que a atração de clientes.

> Kotler e Armstrong (1998, p.53) definem a satisfação como princípio do encanto e da fidelização: "a satisfação é função do desempenho percebido e das expectativas. Se

> o desempenho ficar longe das expectativas, o consumidor estará insatisfeito. Se o desempenho atender as expectativas o consumidor estará satisfeito e, se excedê-las, estará altamente satisfeito ou encantado".

Muitas empresas visam à alta satisfação porque os consumidores que estiverem apenas satisfeitos estarão dispostos a mudar quando surgir uma melhor oferta. Os plenamente satisfeitos estão menos dispostos a mudar. A alta satisfação ou o encanto cria afinidade emocional com a marca, não apenas preferência racional. O resultado é a alta lealdade do consumidor. A importância em ter os clientes satisfeitos é que, ao perder um cliente, não se perde somente uma venda, mas, potencialmente, uma vida inteira de vendas. Considerando-se que pode ser muito dispendioso conquistar um cliente por meio de propaganda e outros custos de *marketing*, o primeiro passo é manter os clientes satisfeitos, pois a melhor e mais barata propaganda é aquela feita de "boca em boca", pelos próprios clientes. Estima-se que o custo de atrair novos clientes é cinco vezes o custo de mantê-los satisfeitos.

Lobos (1995) ressalta três aspectos essenciais no âmbito da Satisfação do Cliente: (1) o cliente quer valor; (2) o cliente atribui valor a uma transação; (3)ao longo dessa transação, há vários momentos e aspectos que possuem escala diferenciada de valor (maior, menor ou nenhum). O caminho do sucesso, então, passa pela descoberta desses momentos. Eles representam oportunidades, nas quais o fornecedor deverá concentrar seus recursos para produzir o maior impacto positivo possível no mercado.

Froemming (2000) considera a satisfação um alvo móvel. Segundo a autora, as expectativas dos consumidores e padrões de desempenho estão continuamente mudando. Isso ocorre pois a concorrência também age para atender ou exceder exigências do consumidor e esse também muda. Assim, é necessário monitorar continuamente a satisfação do consumidor.

3 SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR EM SUPERMERCADOS

A satisfação das necessidades é a chave para o sucesso de qualquer empreendimento de negócios. Diz-se que o que move o consumidor é a busca de suas satisfações e desejos e que sua satisfação dependerá das expectativas que tinha em relação ao processo.

Segundo Révillion (1998), a satisfação do consumidor em supermercado pode ser analisada em três estágios: no primeiro estágio o consumidor forma uma expectativa em relação à loja em si, e em relação ao serviço que irá receber (composto supermercadista). No segundo estágio, ocorre a formação da satisfação em relação ao processo de consumo (experiência de consumo), relativo aos produtos e serviços adquiridos, influenciados também pela satisfação relativa à experiência de compra. Após, é formada uma avaliação global da satisfação, relativa ao processo de suporte dado pela loja e ao consumo dos produtos em si. Portanto, a satisfação global é uma combinação da satisfação em relação à experiência de compra e da satisfação em relação à experiência de consumo dos produtos adquiridos.

Segundo Rojo apud Révillion (1998), analisando-se o setor, parece haver uma relação direta entre qualidade, satisfação do consumidor e rentabilidade. Quanto maior a qualidade, maior o retorno sobre o investimento, sendo que a qualidade está diretamente relacionada à satisfação dos clientes. Embora o preço seja sempre uma variável importante na escolha da loja onde se faz compras, nos últimos anos as variáveis, atendimento, variedade e qualidade da loja vêm "pesando" cada vez mais para a satisfação. Em pesquisas realizadas junto ao setor, é fácil perceber que apenas os supermercados que conseguem receber uma boa avaliação de seus consumidores obtêm as melhores taxas de desenvolvimento.

4 METODOLOGIA

A pesquisa de *Marketing* é a investigação sistemática, controlada, empírica e crítica de dados com o objetivo de descobrir e (ou) descrever fatos e (ou) de verificar a existência de relações presumidas entre fatos (ou variáveis) referentes ao *marketing* de bens, serviços e idéias, e ao *marketing* como área de conhecimento de administração (MATTAR 2000).

Como o objetivo principal deste trabalho é mensurar o nível de satisfação dos consumidores, a pesquisa de *marketing* foi estruturada em duas fases: uma de caráter exploratório e outra de caráter descritivo.

4.1 Pesquisa Exploratória

Envolveu a revisão de literatura e levantamento de dados secundários para a obtenção de um melhor conhecimento acerca do objeto em estudo.

Pesquisa Descritiva, que envolveu a aplicação de um questionário estruturado, baseado no trabalho de Révillion (1998), a 350 consumidores de supermercados de Santa Rosa. Para a formação da amostra dos respondentes, a pesquisa levou em consideração a população de Santa Rosa, homens e mulheres de 18 a 75 anos. A amostra pode ser caracterizada por não probabilística, pois confia no julgamento pessoal do pesquisador, e não na chance de selecionar os elementos amostrais. Como técnica de amostragem não-probabilística, utilizou-se a amostragem por conveniência (KOTLER: 1998), ou seja, o pesquisador seleciona os participantes mais acessíveis da população para obter as informações. Este tipo de amostra foi escolhido por ser uma forma barata, conveniente e rápida para a coleta de dados e são

freqüentemente utilizadas para pesquisa de mercado (MALHOTRA, 2002).

4.2 Coleta de dados

A coleta de dados tem como objetivo obter informações da realidade. Primeiramente foi feito o levantamento de supermercados existentes em Santa Rosa, através de consulta ao cadastro por classe na Prefeitura Municipal de Santa Rosa, bem como em fontes secundárias , como a lista telefônica de Santa Rosa, chegando-se ao número de 29 lojas.

Para a divisão dos estabelecimentos em pequenos médios e grandes usou-se o critério de *check-outs* (caixas) existentes em cada supermercado pesquisado, porque segundo a classificação dos supermercados em diferentes portes não era um consenso dentro da bibliografia consultada, por isto precisou ser adaptada à realidade da cidade e as necessidades da pesquisa. A divisão utilizada consta da Tabela 1.

TABELA 1 - CLASSIFICAÇÃO DOS SUPERMERCADOS DE SANTA ROSA

Em seguida, os supermercados foram classificados e seu número de *check-outs* somados para determinar a representatividade de cada porte dentro do setor.

TABELA 2 - REPRESENTATIVIDADE DOS SUPERMERCADOS EM SANTA ROSA

A partir da população de estabelecimentos supermercadistas levantados em Santa Rosa foram escolhidas cinco lojas pequenas, duas lojas médias e três lojas consideradas grandes onde os consumidores foram abordados para a realização das entrevistas. O questionário utilizado apresenta 47 atributos, agrupados em três dimensões, "Conforto e Conveniência", "Organização e Infra-estrutura" e "Serviços", utilizando-se a escala intervalar de cinco pontos , variando de "muito insatisfeito" até "muito satisfeito". No último bloco, procurou-se caracterizar o perfil sócio-econômico-demográfico dos consumidores respondentes envolvidos neste trabalho. Este questionário foi aplicado a 350 consumidores, distribuídos em dez estabelecimentos supermercadistas localizados em Santa Rosa, através de entrevistas pessoais, dentro dos estabelecimentos supermercadistas, durante os dias 3 a 15 de agosto e de 1 a 15 de setembro, com autorização prévia dos mesmos para a realização das entrevistas.

Tagliacarne (1989) afirma que a entrevista pessoal é o método mais empregado em pesquisas de mercado executadas com sondagens por amostras. A entrevista pessoal tem a vantagem de se poder realizar um plano preestabelecido, quanto ao tempo que será empregado, quanto ao número de indivíduos que se entrevistará, quanto à distribuição territorial.

As entrevistas foram realizadas na seguinte proporção para o porte dos supermercados: 30,3% em supermercados pequenos,

27,1% nos de tamanho médio e 42,6% nos estabelecimentos considerados grandes para esta pesquisa.

4.3 Escala para mensuração da satisfação dos clientes

Para medir o nível de satisfação, foi adotada a escala de Likert. Esta escala exige que os entrevistados indiquem um grau de satisfação ou insatisfação com cada uma de uma série de perguntas, variando de 1 "totalmente insatisfeito", 5 "totalmente satisfeito".

Numa escala de cinco pontos, iniciando-se no valor 1, o valor intermediário seria o 3, [(1+5)/2]. No entanto, se esse valor for comparado com o valor extremo, o 5, será notado que ele não é 50% da nota (3/5 = 60%). Assim, se um valor médio for 4,0, por exemplo quanto pode ser afirmado que ele está próximo do valor extremo da escala?. Embora possa parecer que é 80%, isso não é correto, porque a escala não começa no valor zero.

Para corrigir essa contradição Popadiuk e Strehlau (2000) transformaram a escala em percentuais, variando de zero a 100, a partir de um índice de proximidade com o extremo da escala. Sua elaboração é simples, consistindo numa transformação linear, conforme apresenta-se a seguir, podendo ser verificado que o valor 1 na escala original passará a ser zero e o valor 5 passará a ser 100. Para o cálculo dos percentuais converteu-se a média à seguinte fórmula: $Y = 25.X - 25$ onde o X é a média obtida através da escala de Likert.

4.4 Análise e interpretação dos dados

Após a realização das entrevistas, (coleta de dados) procedeu-se a tabulação dos mesmos com o auxílio do *software*

estatístico SPSS *(Statistical Package for the Social Sciences)*, através da utilização dos seguintes métodos estatísticos:

Análise descritiva dos valores absolutos e percentuais obtidos em cada resposta, procurando demonstrar a satisfação média dos consumidores da amostra, considerando os vários atributos e suas dimensões. Para o tratamento dos dados relacionados à caracterização da amostra e média foram utilizados os procedimentos de freqüência simples, conforme as respostas dadas nas escalas intervalares apresentadas nos questionários, procurando demonstrar a satisfação média dos consumidores da amostra.

Teste *Alpha de Cronbach*, para verificar se a escala utilizada é considerada confiável. Quando o valor for superior a 0,65 a escala utilizada é considerada confiável. Os coeficientes obtidos para cada uma das dimensões foram: 0,8955 para Conforto e Conveniência, 0,9450 para Organização e Infra-estrutura e 0,8981 para Serviços.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise descritiva apresenta a síntese dos resultados mais abrangentes obtidos na pesquisa, ou seja, o nível de satisfação geral dos consumidores que freqüentam os supermercados de Santa Rosa que ficou em 79,5%, bem como a satisfação quanto ao Conforto e Conveniência, Organização e Infra-estrutura e Serviços prestados pelos supermercados. Estes resultados podem ser visualizados logo a seguir na Figura 1 - gráfico da média de Satisfação geral X média das dimensões dos atributos, bem como, nas tabelas 3, 4 e 5, onde aparecem os resultados do nível de satisfação em relação ao Conforto e Conveniência, Organização e Infra-estrutura e Serviços prestados pelos supermercados.

FIGURA 1 - MÉDIA DE SATISFAÇÃO GERAL X MÉDIA DAS DIMENSÕES DE ATRIBUTOS

Este nível geral de satisfação está diretamente relacionado aos níveis de satisfação para cada um dos três grupos de dimensões. A figura 1 apresenta uma comparação entre o nível geral de satisfação dos consumidores (79,5%) e os níveis de satisfação com cada grupo de dimensões, com Conforto e Conveniência (83,5%), Organização e Infra-estrutura (81,0%) e com os Serviços (78,7%). As duas primeiras dimensões Conforto e Conveniência, Organização e Infra-estrutura, obtiveram um resultado superior ao da média do nível de satisfação geral, enquanto que Serviços, ficou abaixo da média geral.

TABELA 3- NÍVEL DE SATISFAÇÃO COM A DIMENSÃO CONFORTO E CONVENIÊNCIA

Em relação aos atributos de satisfação dentro da dimensão de Conforto e Conveniência (Tabela 3), destacam-se os níveis de satisfação referentes aos aspectos de "estacionamento" (70,3%) e "tempo de espera na fila do caixa" (77,0%), que obtiveram índices bem menores do que a média da dimensão (83,5%). Já a "limpeza do supermercado" (90,0%) "opções diferenciadas de pagamento" (89,3%) e "cheiro do supermercado" (88,7%) superaram bastante a média da dimensão.

Um estudo conduzido por Rojo *apud* Révillion (1998) sobre os atributos mais importantes na escolha do local de compras revela que, embora os consumidores continuem dando elevada importância a preços baixos, ofertas e promoções, o supermercado

não será capaz de reter seus clientes se, além de preços competitivos, não oferecer bom atendimento, higiene, qualidade e variedade. Os consumidores estão se tornando cada vez mais observadores e exigentes. A título de exemplo, a Tabela 3 mostra o nível de satisfação em ralação a cada atributos da dimensão Conforto e Conveniência que os consumidores de Santa Rosa consideram mais importantes ao fazerem as suas compras em supermercados. É interessante notar que oito atributos ficaram abaixo da média da dimensão, entre os quais: estacionamento, tempo de espera na fila do caixa e decoração.

Estas são questões que devem ser levadas em consideração pelos supermercadistas, porque com a vida atribulada que as pessoas levam, ninguém quer perder tempo procurando um lugar para estacionar o seu carro ou esperar muito tempo na fila do caixa. Quanto maior a procura por um estacionamento ou a espera na fila do caixa, mais irritado e insatisfeito fica o cliente, e maior a probabilidade de que ele procure alguma alternativa no mercado. Além disso, ele irá contar a seus familiares e amigos a péssima experiência que teve, o que irá afetar as vendas futuras da empresa, ou quem sabe, a perda de um cliente para sempre.

Em uma época em que os supermercadistas estão considerando cada vez mais difícil criar uma vantagem diferencial com base na mercadoria, no preço, na promoção e na localização, a decoração da loja em si torna-se uma oportunidade fértil para a diferenciação. A iluminação, os móveis, as comunicações visuais e os equipamentos, devem trabalhar em harmonia para apoiar a mercadoria em vez de competir com ela. Ao entrar numa loja bonita e bem decorada, os clientes prolongam sua estada e, muitas vezes, compram mais mercadorias do que haviam planejado.

TABELA 4 - NÍVEL DE SATISFAÇÃO COM A DIMENSÃO ORGANIZAÇÃO E INFRA-ESTRUTURA

Nos atributos pertencentes à dimensão satisfação com a Organização e Infra-estrutura (tabela 4), pôde-se verificar que os atributos "opções de produtos importados" (60,7%) "opções de produtos dietéticos e suplementos alimentares" (72,3%), "opções de produtos prontos semiprontos e congelados" (74,7%), "sinalização da loja" (75,5%), "quantidade de ofertas e promoções" (76,5%) e "visibilidade dos preços dos produtos" (77.7%) ficaram muito aquém da média da "avaliação geral" (81,0%).

Enquanto os atributos "organização das seções" (86,7%), "organização dos produtos nas prateleiras e gôndolas" (86,7%), "qualidade dos pães bolos e doces" (86,5%), "facilidade para encontrar os produtos" , "variedade de produtos à disposição" e "rapidez no atendimento de produtos perecíveis" (83.5%) obtiveram índices de satisfação além da média da dimensão que é (81,1%).

Para se estabelecer um relacionamento eficaz e de mais longo prazo, não é suficiente apenas saber se o cliente está satisfeito com o serviço prestado pela empresa é fundamental avaliar a satisfação em conjunto a outros aspectos como: linha de produtos, área de vendas, localização; ambientação e decoração, política de preços, *layout* e *merchandising*, política promocional, e comunicação.

O *merchandising* é um conjunto de técnicas utilizadas para despertar e acelerar o desejo de compra dos consumidores, por isso merece uma atenção especial para seduzir os clientes porque suas técnicas valorizam o *mix* e qualidade do atendimento. Um dos aspectos mais importantes a ser levada em conta pelos supermercadistas é a comunicação visual, pois é ela que vai direcionar os clientes no supermercado e, muitas vezes, incrementar as vendas. O cuidado com a exposição dos produtos é essencial para o aspecto visual, tendo em vista que influencia no aumento das vendas por impulso.

TABELA 5 - NÍVEL DE SATISFAÇÃO COM A DIMENSÃO SERVIÇOS

Na relação da dimensão de Serviços (tabela 5), vale destacar que um grande número de atributos obteve índices negativos em relação à média da dimensão (78,5%). Entre eles "atendimento diferenciado para pessoas idosas ou com deficiência" (61,5%), "caixas exclusivos para pessoas idosas ou com deficiência" (62,0%), "terminais de computador para consultar preços e características dos produtos" (63,5%), "atendimento ao consumidor" (65,5%) e "integração com a comunidade" (71.5%). Cabe destacar que "competência, cortesia e simpatia dos funcionários", (88,7%) e "serviço de entrega das compras em casa" (80,3%) foram os únicos que ficaram acima da média da dimensão.

Segundo Kasper (1991), o atendimento no auto-serviço é uma das variáveis do *marketing* supermercadista fundamental para a obtenção de resultados favoráveis. E o atendimento no auto-

serviço tem uma peculiaridade, que é o fato de as pessoas se serviram, sem a necessidade de contato físico com balconistas, mas, em compensação, esse contato se realiza nos *check-outs*. O bom atendimento começa a partir da seleção do funcionário, a pessoa certa no lugar certo, colocando em contato direto com o público aqueles funcionários que gostam de se comunicar e, por isso, tem maior facilidade de relacionamento.

Nada num supermercado está pronto, acabado e disponível na prateleira. Chegou a época de investir nos funcionário, na atração, retenção e desenvolvimento e treinamento de talentos para que eles possam atender bem aos clientes. Agora, o verdadeiro diferencial está nas pessoas. Este é o diferencial competitivo mais seguro e de longo alcance. Quem atende precisa conhecer as mercadorias, localização, preço essas coisa essenciais para uma loja decolar, porque o cliente quer ser bem tratado, não ser atendido simplesmente. O caminho é satisfazer o cliente, não se vendem produtos ou serviços apenas, mas felicidade, também.

Dessa forma, é preciso que o supermercadista não só ofereça serviços de atendimento ao consumidor, como também procure ouvir mais o cliente, por meio de pesquisas de mercado mais eficientes e atendimento mais personalizado. Os clientes gostam de ser ouvidos e bem recebidos quando vão ao supermercado. É importante que seja dado melhor treinamento aos funcionários, de modo que estando mais motivados, sua satisfação no trabalho se reflita no melhor atendimento ao cliente.

É fundamental que seja investido mais em tecnologia na automação dos pontos de venda , de modo que se diminua o máximo possível o tempo que o cliente gasta nas filas de *check-outs*, sendo este um fator importante e que ainda gera muitas reclamações por parte dos consumidores. Deve haver mais investimento em ambientação e decoração das lojas para manter os clientes comprando por mais tempo no interior das lojas e que novos serviços sejam oferecidos aos clientes de maneira que eles

fiquem "encantados" e venham a se tornar fiéis ao uso desses serviços e ao supermercado.

De uma maneira geral, o que se percebe que os consumidores indicam um maior nível de satisfação com os aspectos relacionados ao "Conforto e Conveniência" e à "Organização e Infra-estrutura" dos supermercados que freqüentam. A dimensão "Serviços" obteve o menor índice da média geral de satisfação, sendo que a maioria dos atributos demonstrou índices inferiores ao da própria média geral obtida para a dimensão.

TABELA 6 – NÍVEL DE SATISFAÇÃO GERAL

O nível de satisfação geral dos consumidores que freqüentam os supermercados de Santa Rosa está em 79,5%. A princípio, este percentual, se visto isoladamente, pode dar a impressão que o setor está sendo muito bem avaliado por seus clientes, e que bastaria mantê-lo assim. Porém, existe um intervalo de 20,5% da satisfação dos consumidores a ser preenchido para que se chegasse mais próximo de níveis de excelência na avaliação.

6 CONCLUSÕES

Os resultados da pesquisa de satisfação do consumidor evidenciaram que o nível de satisfação geral da amostra de consumidores que freqüentam os supermercados de Santa Rosa

está em 79,5%. Este percentual demonstra que existe um intervalo 20,5% da satisfação a ser preenchido, intervalo que representa uma oportunidade de ação para as empresas que atuam no ramo supermercadista.

Os resultados da pesquisa reforçam a importância de se estreitar o relacionamento com o cliente para o sucesso do negócio: aproximar-se dele, ouvi-lo, compreender o que ele realmente pensa e procura, bem como descobrir o que cada segmento da sociedade avalia como importante e positivo para o atendimento de suas necessidade. Por outro lado, que o consumidor possa indicar onde estão os aspectos inconformes do estabelecimento.

Examinando os pontos fortes dessa dimensão, está a limpeza do supermercado, cheiro do supermercado e as opções diferenciadas de pagamento.

Entre os pontos fracos destacam-se os estacionamentos, tempo de espera na fila do caixa, decoração/*design.* O primeiro fator exige investimentos na criação ou ampliação dos espaços de estacionamento, quando a situação permitir. A pesquisa identificou esta carência principalmente nos pequenos e médios, porém, nos grandes estabelecimentos este fator também não obteve avaliação satisfatória.

Já a questão do tempo de espera nas filas de caixa, depende tão somente de iniciativas gerenciais, em que se aloquem maior número de caixas nos dias e horários de maior afluência de público. Em alguns casos pode haver necessidade de investimento em automação ou maior espaço físico para instalação de maior número de guichês de caixa.

Os pontos mais positivamente avaliados dessa dimensão estão na organização das seções, que obteve o primeiro lugar em importância nos atributos, seguido da organização dos produtos nas prateleiras e gôndolas, e a qualidade dos pães bolos e doces oferecidos pelo supermercado. A organização e o planejamento das seções, ou *layout* do supermercado é um aspecto que os

empresários do setor têm que levar em consideração no momento de montar, ou mesmo remodelar seus estabelecimentos.

Segundo Levy e Weitz (2000), ao projetar ou remodelar uma loja, o varejista precisa definir o cliente alvo e, em seguida, projetar uma loja que complemente as necessidades dos clientes O *layout* da loja deve instigar os clientes a se moverem por ela para que comprem mais mercadorias do que haviam planejado, dispor os produtos para que sejam localizados facilmente e fornecer variedades. Segundo um artigo publicado pela Revista Superhiper, o supermercado brasileiro vem adaptando constantemente o *layout* da loja às necessidades dos consumidores.

Entre os pontos fracos estão as opções de produtos importados, opções de produtos dietéticos e suplementos alimentares e opções de produtos prontos semiprontos e congelados. A solução para esta demanda vai depender do público alvo que o estabelecimento quer atingir. Este é um consumidor específico, cujo número vem aumentando a cada ano.

São perceptíveis os novos hábitos alimentares adquiridos pelo consumidor na última década. Com destaque para a preferência por alimentos prontos, práticos e saudáveis, sobretudo entre as classes de maior poder aquisitivo que consomem produtos *diet* e *light.* Com a mulher mais tempo fora do lar, novos hábitos foram criados dentro da própria família. A necessidade da criança e do adolescente que ficam sozinhos em casa faz com que a procura por pratos prontos e congelados seja maior.

Os pontos fortes dessa dimensão e que ficaram acima da média são: competência, cortesia e simpatia dos funcionários e o serviço de entrega das compras em casa.

O restante dos atributos recebeu avaliações abaixo da média. Os principais pontos fracos são: atendimento diferenciado para pessoas idosas ou com deficiência, caixas exclusivos para pessoas idosas ou com deficiência, terminais de computador e atendimento ao consumidor.

A expectativa de vida no Brasil está aumentando de ano para ano, já ultrapassando os 73 anos de idade, esta é uma realidade. Também há movimentos sociais, como o da Terceira Idade, que está transformando pessoas idosas em pessoas cada vez mais ativas e participantes dos fatos da sociedade. Um gerenciamento eficaz não pode tratar de forma igual, estas pessoas. Existem leis que garantem atendimento diferenciado para mulheres grávidas, pessoas idosas ou deficientes físicos. No entanto, muitos estabelecimentos não observam estas diferenças, atendendo a todos de maneira igual.

Se o consumidor está avaliando desta forma, há que se implementar treinamentos a equipes de atendentes para que este segmento da sociedade seja atendido diferenciadamente.

Apesar dos propósitos e da diversidade existente no ramo de supermercados em Santa Rosa, o estudo apresentou limitações no seu processo de desenvolvimento. Inicialmente houve dificuldades para identificar o número e a classificação dos estabelecimentos para a consecução da pesquisa. A classificação do porte entre pequenos, médios e grandes estabelecimentos difere do consenso existente na bibliografia consultada e precisou ser adaptada para a realidade local desta pesquisa.

Existe também a limitação ao processo de coleta dos dados dos 350 consumidores ter sido feito através de uma amostra não probabilística, o que impede a generalização dos dados para além da amostra pesquisada. O comportamento evidenciado neste estudo poderá não se repetir em outras cidades ou regiões do País. Mesmo em cidades vizinhas, pelo fato de se configurarem centros de consumo menores, o comportamento e a percepção dos consumidores pode divergir deste que foi constatado.

BIBLIOGRAFIA

ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. **Comportamento do consumidor**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2000.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. **Administração de serviços**: operações estratégias e tecnologia de informação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman. 2000.

FROEMMING, L. M. Satisfação do consumidor. **Revista de Estudos de Administração**. Ijui: Unijuí, 2000.

KASPER, J. F. P. **Produtividade e gerenciamento de operações na empresa supermercadista**. São Paulo: Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), 1991.

KOTLER, P. ARMSTRONG, G. **Princípios de *marketing***. 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

LEVY, M.; WEITZ, B, A. **Administração de varejo**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LIMA, M. R. S. **As dimensões da satisfação dos consumidores no ambiente virtual**: uma avaliação do varejo. Salvador: ENANPAD, 2002.

LOBOS, in ANTONI, V. L. Apostila de Marketing.. Passo Fundo: Universidade de Passo Fundo, 1999.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de *marketing***: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de *marketing***. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVER, R. Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer. Boston: McGraw-Hill, 1997.

POPADIUK, S.; STREHLAU, V. I. **Atributos de marca de cerveja**: uma abordagem multidimensional. In: ANGELO, C. F.; SILVEIRA, J. A. G. Varejo Competitivo. São Paulo: Atlas, 2000.

PORTER. M. E. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RÉVILLION, A. S. P. **Um estudo sobre a satisfação do consumidor com o setor supermercadista em Porto Alegre**. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre: UFRGS, 1998.

RÉVILLION, A. S. P., ROSSI, C. A. V. **Supermercados pequenos, médios e grandes**: um estudo sobre a satisfação do consumidor com o setor supermercadista em Porto Alegre. Florianópolis: ENAMPAD 2000.

TAGLIACARNE, G. **Pesquisa de mercado, técnica e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

VAVRA, T. G**. *Marketing* de relacionamento**: como manter a fidelidade de clientes através do marketing de relacionamento. São Paulo: Atlas, 1993.

COMPETITIVIDADE E A COOPERAÇÃO EMPRESARIAL:

um estudo sob a abordagem sistêmica

Milton Luiz Wittmann[1]

RESUMO

O presente artigo trata de um aprofundamento teórico sobre o tema de competitividade e cooperação empresarial, a partir da abordagem *sistêmica* como sendo a matriz mais adequada de tratar o tema de redes de empresas e desenvolvimento, em contraponto a visão de Descartes baseada em modelos mecanicistas e lineares. Para tanto, parte de uma contextualização e descrição histórica do modelo cartesiano, abordando os aspectos de plataformas de organização de empresas caracterizadas como analíticos e disciplinares, passando pelo movimento da abordagem sistêmica, que passa a interpretar o desenvolvimento e o ambiente, e inserir nele sistemas de cooperação empresarial. Faz-se, então, uma relação entre a competitividade empresarial, seus conceitos, e suas

[1] Doutor em Administração pela FEA/USP em 1996. Professor dos Programas de pós-graduação em Administração e Engenharia de Produção da UFSM e do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional da UNISC. Líder dos grupos de pesquisa ESCORE/UNISC e CESAO/UFSM. www.profwittmann.com

relações com redes de empresas, justificando a inserção da cooperação empresarial na complexidade na qual as organizações se inserem, de forma interdisciplinar e transdisciplinar. Essa matriz de pensamento tende a não fechar totalmente o conjunto de possibilidades, mas, sim, a partir deles reconhecer a sua insuficiência no futuro e, até mesmo, através de uma auto-refutação, possibilitar o ingresso de novos instrumentos e possibilidades dentro da dinâmica do desenvolvimento.

Palavras-chave: 1 - Abordagem sistêmica; 2 - Complexidade; 3 - Cooperação empresarial; 4 - Competitividade

ABSTRACT

This article expounds a theoretical investigation about competitiveness and the management cooperation from a systemic approach as the most adequate headquarter considering the theme of management net and development against Descartes´ view, based upon mechanistic and lineal models. Therefore, it begins as a contextualization and a historical description on the Cartesian model, making an approach on the aspects of those analytical and discipline statements of management organization, then, going through systemic approach movement, which makes an interpretation of development and environment inserting in it management cooperation systems. Then, it is made a relation between the management competition, its concepts and its relations between enterprise nets, justifying the insertion of management cooperation into the world's complexity where the companies are in an interdisciplinary and a transdisciplinary way. That thought headquarter, from a systemic approach, dos not get finished the totality of possible ways, but from a systemic view it makes it possible recognizing its insufficiency

in the future even through self-rejection, opening up to the entrance of new tools and possibilities from a development dynamic, being this not only guided from an economic viewpoint, but also from the social, cultural, ecological and special point of view, thus making the development to acquire an embased direction.

Key words: 1 - Systemic Approach; 2 - Complexity; 3 - Management Cooperation; 4 - Competive

1 INTRODUÇÃO

As últimas décadas tornaram-se alvo de profundas mudanças na evolução da sociologia e complexidade das organizações, embasadas pela existência de um novo pensamento de percepção ambiental e da administração das empresas associadas a uma nova corrente de pensamento que passou a se espalhar por todas as áreas do conhecimento. Autores conhecidos como Fritjof Capra, Edgar Morin, Humberto Maturana, Francisco Varela, Sérgio Boisier, Morgan, entre, outros passaram a delinear novos arquétipos sociais, que passaram a interferir nas formas de gerir empresas e organizações.

Tal corrente, denominada de visão sistêmica[2], tem seus primórdios sedimentados a partir da metade do século XX. Entretanto, relativo ao conceito de desenvolvimento a percepção

[2] Entende-se por sistêmico aquele pensamento capaz de levar em conta as partes, o todo, a relação entre as partes e o todo e toda construção das relações paradoxais entre todos, a exemplo de estarem interligadas e separadas, dependentes e independentes ao mesmo tempo. Como afirma Edgar Morin: "existe complexidade, de fato, quando os componentes que constituem um todo (como o econômico, o político, o sociológico, o psicológico, o afetivo, o mitológico) são inseparáveis e existe um tecido interdependente, interativo e inter-retroativo entre as partes e o todo, o todo e as partes" (2002, p. 14).

sistêmica delineou-se por volta da década de 40 (BOISIER, 2003), quando na biologia, a inovação deu-se através dos conceitos de organização celular, trazendo o modelo autopoiético proposto por Maturana e Varela (1997) no livro de *Máquina e Seres Vivos*. Da mesma forma, a ecologia deve muito a estes novos conceitos, pois é em 1962 que surge o 'novo ambientalismo', que, por sua vez, deu ao movimento uma percepção mais humanista do que simplesmente conservacionista e preservacionista da questão ambiental (MCCORMICK, 1992). Com influências na cibernética e na teoria dos sistemas de Talcot Parsons, Niklas Luhmann (1992) começa a delinear uma nova teoria dos sistemas, baseando-se no modelo autopoiético. Tal mudança não poderia passar despercebida no campo da Administração de Empresas, que Morgan (1996) em sua obra *Imagens da Organização* traça delineamentos da teoria autopoiética de Maturana e Varela para o campo da Administração.

Nesse artigo aborda-se a forma de pensamento *sistêmica* como sendo a matriz mais adequada de tratar o tema de redes de empresas e desenvolvimento, tendo em vista superar a "[...] inadequação cada vez mais ampla, profunda e grave entre os saberes separados, fragmentados, compartimentados entre disciplinas, e, por outro lado, realidades ou problemas cada vez mais polidisciplinares, transversais, multidimensionais, transnacionais, globais, planetários" (MORIN, 2002, p.13), em detrimento da visão analítica cartesiana.

Para tanto, este artigo parte de um posicionamento sobre o pensamento cartesiano, abordando os aspectos do desenvolvimento e das plataformas de organização de empresas caracterizados como analíticos, passando, então, pelo movimento que passa a interpretar o ambiente, e a inserir nele a empresa e o desenvolvimento. Faz-se, então, uma relação entre a competitividade empresarial, seus conceitos e suas relações com modelos cartesianos e sistêmicos. Por fim, abordam-se

delineamentos competitivos que justificam sistemicamente a inserção da cooperação empresarial na complexidade no qual as organizações se inserem.

2 O PESO DA NOITE CARTESIANA[3]

Quando o "olhar" se volta para a realidade, percebe-se a interdependência na qual o homem se insere. As árvores balançam suas folhas devido a ventos, ventos esses tendem a se mover devido a diferenças de pressão e de temperatura, forma-se a umidade e as chuvas, mas afinal, será que ocorreu essa diferença de pressão pela influência de cada um de nós? Pergunta a qual responde-se afirmativamente. Para compreender esta interdependência de fatores da natureza e a crise da sociedade moderna, Capra (1982) sugere que se adote uma perspectiva mais ampla e interdisciplinar, observando todo o contexto da evolução humana, incluindo as partes e o todo na cadeia de processos nos quais o homem se insere. Porém, durante vastos períodos essa perspectiva ficou de lado, pois se adotou e ainda se adotam métodos reducionistas de analisar os sistemas complexos, a exemplo do 'sistema vida'.

Percebe-se este reducionismo nos séculos XVI e XVII quando aconteceu uma mudança fundamental na visão de mundo e formas de observar a realidade: "a noção de um universo orgânico, vivo e espiritual foi substituída pela noção do mundo como uma máquina, e a máquina do mundo tornou-se a metáfora dominante da era moderna" (CAPRA, 1996, p.34). Autores como

[3] Aqui se pretende traduzir a maneira como Sério Boisier se referiu ao pensamento cartesiano e sua influência que teve nos modelos de desenvolvimento ao iniciar um capítulo de seu artigo: "***el peso de la noche cartesiana***" (2003).

Galileu, Descartes, Bacon, Newton e posteriormente Comte foram fundamentais para essa mudança.

Ao restringir os estudos aos fenômenos que poderiam ser medidos e quantificados, Galileu restringiu o critério qualitativo do conhecimento. Ao separar os critérios qualitativos e quantitativos, Galileu também proporcionou uma incrível divisão entre teoria e prática ao criar um método científico onde somente aquilo que fosse medido e quantificado seria fruto de investigação, anulando todas as outras possibilidades de análise de um objeto. Pode-se dizer que o processo científico galileiniano tornou-se procedimentalizado, onde qualquer pessoa poderia chegar ao mesmo resultado obedecendo aos mesmos passos (CAPRA, 1996).

Descartes, por sua vez, foi o "pai" da matriz analítica, apelidada posteriormente de "*cartesiana*", onde os fenômenos complexos deveriam ser divididos e quebrados em partes menores, onde, a partir do estudo destas, poderia se compreender o comportamento do todo, analisando assim o mundo como se fosse uma máquina, a qual seria governada por leis matemáticas exatas, em síntese: "[...] o mecanicismo cartesiano foi expresso no dogma segundo o qual as leis da biologia podem, em última análise, ser reduzidas à da física e às da química." (CAPRA, 1996, p.35).

Nota-se aqui o surgimento da frase "*o todo é igual à soma das suas partes*", posição hoje já superada, como afirma Sérgio Boisier (2003, p. 13), ao comentar o mecanicismo cartesiano:

> *... somos víctimas del 'síndrome de la suma', de una visión analítica de las cosas que nos empuja a privilegiar la suma por encima de la multiplicación, una forma metafórica de apuntar a nuestra escasa capacidad de pensamiento sistémico o a nuestra tendencia a sentirnos más cómodos con la entropía (un desorden con tendencia mortal) que con la sinergia.*

Essa síndrome da soma de que trata Boisier reflete-se na organização científica disciplinar, a hiperespecialização que acaba ocorrendo tanto no ensino como na prática profissional e empresarial. Desenvolveu-se, assim, a organização disciplinar, organizando o conhecimento científico de forma a introduzir a separação do todo e das partes dentro da especialização do trabalho e do conhecimento que Edgar Morin denomina *cegueira unidimensional.* (MORIN, 2002).

O cartesianismo, típico hiperespecialista, tenta produzir seu próprio objeto de análise. Isolado de toda complexa rede de relações, impõe o seu pensamento/objeto como o centro de todo processo científico, no qual a ordem constitui-se a única aceitável. Nesse modelo, toda dificuldade de perceber as mudanças no ambiente, como também todo o processo, seja científico ou realmente social como é, torna-se lento.

Essa dominação do objeto e da ciência disciplinar pelo método analítico impõe a ordem, ou seja, ocorre um processo de reprodução, onde o objeto transforma-se em objetivo de si mesmo. Com isso, nossas análises subordinam a sociedade aos estudos de determinado objeto, não percebendo que somos fios de uma teia muito maior de relações.

Esta *cegueira unidimensional* também teve influência de Augusto Comte, fundador do positivismo: o*rdem e progresso*, ou seja, um modelo de ordem e um progresso lento, gradual e previsível. Trazendo essa relação entre cartesianismo, unidimensionalidade, pensamento analítico, síndrome da soma e da hiperespecialização, nos quais percebe-se a imposição de uma certa *linearidade*, uma busca pelo empirismo, que segundo Boisier, "*impiden aprehender la realidad social en su complejidad*". (BOISIER, 2003, p. 13).

Dominar é subordinar toda realidade ao nosso pensamento, impondo uma ordem única para defender-se de toda lógica difusa real. Pedro Demo (2002, p.11) nos traz que "a linha reta é metáfora

do ditador – quem não está comigo está contra mim; as coisas são pretas ou são brancas; quem manda não obedece, quem obedece não manda". Novamente se afirma que o processo de linearidade sobrevive pela negação, negando as forças externas e tentando impor aos outros processos a sua dominação.

Por essa visão linear fica cada vez mais evidente a dificuldade de atuar na realidade complexa baseando-se em métodos cartesianos. O problema encontra-se de forma que, na nossa sociedade a complexidade tornou-se marca registrada, e que para compreendê-la necessita-se de modelos como o paradigma construtivista, ou seja, não linear, holístico, probabilístico, subjetivo, recursivo, dialógico (BOISIER, 2003), já que não se pode tratar máquinas complexas a exemplo de empresas, organizações e seres vivos como se fossem máquinas simples a exemplo de relógios, computadores, carros e aviões.

Entende-se que linearidade não se constitui na melhor forma de tratar as máquinas complexas, já que uma pessoa, uma empresa, um sistema social atingem patamares incertos ascendentes dentro do fluxo contínuo de matéria, energia e conhecimento. Como bem afirma Pedro Demo: "é preciso superar o conhecimento 'disciplinarizado', porque reduzindo a realidade ao olhar de apenas uma disciplina, só pode ser deturpante; em vez de 'construir' a realidade, 'inventa-a'". (DEMO, 2002, p.9).

Para compreender a complexidade da sociedade moderna, Capra (1982) sugere que se adote uma perspectiva mais ampla, a fim de ver o todo em contrapondo à simples soma das partes (BOISIER, 2003). Esta interdisciplinaridade visualiza-se melhor na leitura interpretativa histórica de um período de milhares de anos, onde se evidencia que as estruturas sociais não são estáticas, mas, pelo contrário, constituem-se de padrões dinâmicos de transformação.

Vista dessa forma, crises sociais são simplesmente um aspecto da transformação e uma etapa necessária para o desenvolvimento das civilizações. Para Capra (1996), a crise atual

está claramente delineada por uma profunda mudança de percepção, pensamentos e valores sociais que formam uma nova visão da realidade em contraponto à visão cartesiana. Essa defendia uma linha de pensamento baseada no racionalismo e no reducionismo pela decomposição das partes, cujo método levou à fragmentação do pensamento ocidental e à atitude generalizada do reducionismo da ciência.

3 DESENVOLVIMENTO

Os debates sobre o desenvolvimento, muitas vezes, nos remetem ao desenvolvimento econômico, evitando a questão da sustentabilidade social e ambiental. Tal forma gera três pontos de vista: I – de que o desenvolvimento alcançaria os territórios através da livre disseminação das forças de mercado; II – a abordagem marxista, que traz como obstáculos ao desenvolvimento os fundamentos do sistema capitalista; III – a que coloca o mercado e o capital não como fundamentos do desenvolvimento, mas, sim, como instrumentos auxiliares ao desenvolvimento econômico.

Partindo da comprovação de Polanyi (2000), detecta-se que a dinâmica da sociedade moderna é governada por um duplo movimento, um movimento destrutivo e um comportamento defensivo. Aquele, influenciado pela dinâmica da economia de mercado, enquanto que o contramovimento defensivo é trazido à tona por um comportamento social que enfrenta mudanças. Com isso, tem-se o modelo proposto I, que tende a ser destrutivo, da mesma forma que o outro extremo (a posição marxista, II) de ir contra os fundamentos do sistema capitalista buscando uma acumulação coletiva.

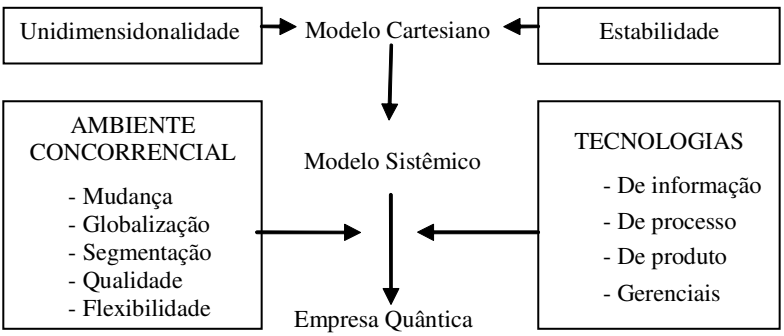
Estando ligado aos movimentos sociais atuais, o comportamento defensivo ao desenvolvimento tem suas origens

nos movimentos contraculturais da década de 60, tais como o ambientalismo e o feminismo. Em uma época de novas percepções científicas e sociais em contraponto ao modelo cartesiano, tentativas deliberadas de viver sob normas diversas e sob pensamentos catastrofistas ligados ao desenvolvimento e à disseminação de novas idéias, desenvolve-se o ambiente informacional (CASTELLS, 2001) em associação a ambientes relacionados, como também a ascendência do desenvolvimento tecnológico e concorrencial baseado na segmentação, inovação e flexibilidade que fundamentam a origem da sociedade em rede, o modelo sistêmico, a interconectividade e a empresa quântica (Figura 1).

Essa nova arquitetura social, embora interdependente, alicerça-se em um mundo assimétrico. Essa assimetria gera desconformidades econômicas e sociais entre regiões prósperas, cuja população tem acesso aos meios de produção e regiões empobrecidas, caracterizadas por índices de exclusão social e tolhidas da liberdade (SEN, 2000). Desconformidades essas oriundas de uma percepção antiga e unidimensional.

Estando, de certa forma, ligado à idéia de progresso, o desenvolvimento também tem uma "noção aparentemente evidente; sendo por natureza cumulativa e linear, traduzindo-se de forma simultaneamente quantitativa (crescimento) e qualitativa (isto é, por um *melhor*)" como nos traz Edgar Morin (2002, p. 95).

FIGURA 1 - CONTEXTUALIZAÇÃO



Uma das formas de propiciar um desenvolvimento não-linear (DEMO, 2002), ou seja, capaz de ultrapassar a cegueira unidimensional (MORIN, 2002) é a alternativa que coloca o mercado e o capital como instrumentos do desenvolvimento. Contudo, inexistem formas únicas de desenvolvimento, mas o reconhecimento de diversidades no acoplamento estrutural de diferentes modelos, valorizando as dimensões intangíveis do desenvolvimento (SCHMIDT, 2003), como dimensões sociais, culturais, ecológicas e espaciais associadas a tão trabalhada forma de desenvolvimento, a econômica.

Essa matriz de pensamento, a partir de uma perspectiva sistêmica, tende a não fechar totalmente o conjunto de possibilidades, mas sim, a partir dela, reconhecer a sua, *talvez,* insuficiência no futuro e até mesmo através de uma auto-refutação possibilitar o ingresso de novos instrumentos e possibilidades dentro da dinâmica do desenvolvimento, sendo este não conduzido somente sob ponto de vista econômico, mas sob o social, cultural, ecológico e espacial, passando o desenvolvimento a possuir um ponto de vista sustentável[4].

[4] Trata-se como desenvolvimento sustentável aquele trazido pelo Relatório Bruntland (Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento,

Esse desenvolvimento sustentável, a partir da matriz sistêmica, alicerça-se pela interdisciplinaridade de fatores que geram múltiplos ambientes, a exemplo de cultura, tradição, crenças, arranjos organizacionais, liberdade, capital social, que, quando integrados, tendem a potencializar a região. Ou seja, a matriz sistêmica abarca múltiplas possibilidades, e mesmo assim entende-se incompleta, já que em um futuro próximo poder-se-á utilizar novos conceitos e instrumentos capazes de potencializar cada vez mais o estudo e a prática do desenvolvimento regional.

Esses conceitos inserem-se em amplitudes amplas e interdependentes, envolvendo desde macro-contextos globais até micro-contextos locais, que estimulam a formação de estratégias competitivas inter-relacionadas, que, em cadeia, compactuam-se com realidades definindo práticas e relações sociais que, interdependentes entre si, associa-se a estruturas, que além de permitir o desenvolvimento regional, permitem reequilíbrios autoconstrutivos.

Entretanto, devido ao processo dinâmico das práticas sociais associadas a diferentes paradigmas (KUHN, 1982) e a problemas decorrentes dos modelos de desenvolvimento unidimensionais, o ambiente social e econômico origina novas políticas e estratégias desenvolvimentistas que podem suprir necessidades de contextos interdependentes e complexos. Políticas e estratégias essas, que

---

1994), ou seja, aquele desenvolvimento que propicia o crescimento atual, porém, sem diminuir as possibilidades das gerações futuras terem igual ou melhor desenvolvimento. Para tal concretização, Ignacy Sachs (1993, p. 24-27) nos traz cinco dimensões de sustentabilidade: *social*, buscando construir uma civilização do ser; *econômica* que visa a alocação e gestão mais eficientes dos recursos por um fluxo regular de investimento público e privado; *ecológica* que tende a aumentar a capacidade de carga do planeta, limitando consumo de energias não-renováveis, ou seja, a busca de uma adequada proteção ambiental; *espacial*, voltada para uma configuração rural e urbana mais equilibrada; *cultural*, privilegiando processos de mudança no seio da continuidade cultural.

se relativisam em práticas e cenários distintos, proporcionados pela sociedade informacional (CASTELLS, 2001).

Esta sociedade informacional que tem origens nos movimentos culturais, científicos e tecnológicos a partir da segunda metade do século XX, estimulou a existência de estratégias desenvolvimentistas exógenas a países em desenvolvimento (BARQUERO, 2001), baseadas em modelos de industrialização, a exemplo do modelo de substituição de importações ocorrido no Brasil (BRUM,1988). Nesse período, no Brasil, empresas se transnacionalizaram estimuladas pelos vultosos investimentos de infra-estrutura em setores tais como: siderurgia, energia elétrica, petróleo e sistemas de transporte.

Ressalva-se que esse modelo de desenvolvimento econômico esgotou-se frente ao processo de globalização e ascendência do paradigma do conhecimento e tecnologia do final do século XX ocasionando uma inversão dos modelos baseados em mercados cativos por mercados competitivos globalizados (O'BRIEN, 2002). Estes passaram a estimular a formação de novos cenários concorrenciais e incremento de índices de flexibilidade e mudança de conceitos e estratégias organizacionais.

A localização industrial fragmentou-se. Os produtos passaram a ser criados, produzidos e montados em diferentes territórios a partir da utilização de fatores competitivos distintos:

> o advento da indústria de alta tecnologia, ou seja, a indústria com base na microeletrônica e assistida por computadores, introduziu uma nova lógica de localização industrial. [...]. Esse espaço caracteriza-se pela capacidade organizacional e tecnológica de separar o processo produtivo em diferentes localizações, ao mesmo tempo em que reintegra sua unidade por meio de conexões de telecomunicações e da flexibilidade e

> precisão resultante da microeletrônica na fabricação de componentes. (CASTELLS, 2001, p. 412).

Nota-se, com o exposto, duas lógicas espaciais. A prática de lugares à distância, proporcionada pela tecnologia e a prática de territórios locais, que, por sua vez, são vislumbrados pelo convívio físico (CASTELLS, 2001). Essas lógicas, pertinentes a reorganizações do processo espacial produtivo geram uma maior interdependência entre desenvolvimentos de diferentes regiões e locais, a exemplo de inovações correlacionadas, cujos efeitos podem ser sentidos em diferentes territórios, sejam estes locais, regionais ou globais.

Em ambientes globais, regionais ou locais, percebe-se a ascendência competitiva de grandes empresas em detrimento de governos, ou seja, estes últimos são relativisados frente ao poder empresarial, a ponto de produzir abalos locais ao aplicar grandes investimentos, não só pelo volume de recursos que transacionam, mas também pela criação de cadeias produtivas em volta do processo produtivo (CASAROTTO FL. e PIRES, 1998). Por conseguinte, ocasionam graus ascendentes de interdependência, nos quais a cadeia ou rede de negócios estabelece parâmetros de competitividade e desenvolvimento obtidos pela produção em blocos ou aglomerados de empresas, que interferem tanto regional como localmente.

Estratégias pré-estabelecidas de desenvolvimento, por seu turno, proporcionam suporte a práticas, que se associam a distintos ambientes e épocas. Modelos anteriores são eliminados, adaptados ou reorganizados em substituição a novas crenças e conceitos, já que os anteriores não são mais suficientes nas suas estruturas originais, para se adaptarem às novas descobertas em cenários socioeconômicos e organizacionais inovadores.

Com o objetivo de potencializar desenvolvimento regional nesses ambientes inovadores e integrar governos com empresas,

contextualizam-se ambientes e criam-se mecanismos de gerenciamento a partir de novas estratégias, de forma a agregar variáveis sistêmicas na otimização de recursos. Ressalva-se que para a agregação de valor do regional ao global, esses mecanismos devem associar-se ao capital social, evitando que o desenvolvimento desvincule-se de liberdades individuais e exógenas ao ambiente e, por conseguinte, podendo criar desequilíbrios culturais, sociais e econômicos.

A existência de modelos exógenos desvinculados à região, tende ao desequilíbrio do desenvolvimento regional sustentável. Segundo Amartya Sen (2000), a liberdade, como forma diferenciada de conceituar o desenvolvimento, envolve a multiplicidade de instituições, que se inter-relacionam entre si, incluindo tanto oportunidades como restrições na sua ausência.

4 COOPERAÇÃO EMPRESARIAL

O desenvolvimento regional, associado à complexidade e a análises interdisciplinares, se fortaleceu com a abertura dos mercados e aumento das interfaces econômicas, sociais e culturais, que têm sido a marca registrada dos últimos anos, cujos sinais estão presentes nos novos desenhos organizacionais, interferindo no cotidiano dos cidadãos e das empresas. (PORTER, 1999). Nessa nova ordem mundial, para Ghemawat (2000), as empresas necessitam ter uma visão sistêmica fortalecida pela interdependência entre os agentes e respectivos ambientes concorrências, na qual a globalização exige um alto nível de qualidade, produtividade e inovação.

Diante da necessidade de adaptação a esse ambiente, intensifica-se, segundo Bethlem (2002), a reorganização dos modos de gestão empresarial com a finalidade de compatibilizar a

organização com padrões mais avançados de qualidade e produtividade (BASSO, 1998). Entre as alternativas existentes, as alianças, parcerias e redes de cooperação se constituem em estratégias importantes ao sucesso de qualquer negócio.

As alianças estratégicas, segundo Lorange e Roos (1996), surgem em diferentes tipos de organizações que passam a ver na cooperação um importante caminho para aumentar a competitividade através do compartilhamento de informações, tecnologia, recursos, oportunidades e riscos. Existem alianças e parcerias de diversos formatos, que vão de acordos informais até fusões de empresas, de acordo com as intenções ou objetivos almejados pelas empresas. De acordo com Rodrigues (1999), através de parcerias, as empresas têm condições de suprir necessidades financeiras, técnicas e gerenciais, obter acesso a novos mercados, desenvolver novos produtos e novas tecnologias. Porém, para que a parceria dê resultados é necessário um amplo esforço, empenho, cooperação e comprometimento das partes envolvidas.

Conforme Gomes (1999), a simples união de empresas não assegura vantagens se não houver cooperação e eficiência no gerenciamento e empenho de todas as partes envolvidas no processo. Pois, o fato das alianças estratégicas serem essenciais nos dias atuais não significa que funcionem com a mesma facilidade com que são concretizadas, sendo grande o percentual de alianças que se desfazem sem atingir os objetivos pré-estabelecidos.

A existência de estratégias baseadas em ações conjuntas de cooperação, que aumentam o desempenho e a competitividade das empresas, cria vínculos de parceria com vistas a melhorias competitivas e criação e implantação de novas redes empresariais, restringindo modelos baseados em ações culturais individualistas e com baixos índices de capital social.

Argumentos, que salientam a importância de estruturas empresariais em rede, são de que, segundo Castells (2001), as

novas configurações competitivas exigem a flexibilização operacional e, por conseguinte, aumento da autonomia funcional[5], as quais são estimuladas pela crescente aceleração de mudança de uma sociedade estruturada em rede.

Trata-se, nesse estudo, de promover o desenvolvimento empresarial, através do diferencial de estruturas empresariais em rede, considerando diferentes dinâmicas setoriais e organizacionais. Essas devem ser estruturadas de forma holística pela identificação dos vários fatores que compõem a competitividade empresarial, que vão desde a produtividade, eficiência, eficácia, tecnologia e meio ambiente até os valores éticos, sociais e culturais.

As alianças empresariais e redes de empresas ou redes de cooperação empresariais se contrapõem à visão cartesiana, à medida que partem de modelos interdependentes e cuja competitividade dos membros passa a ser avaliada não de forma unidimensional, mas, pela capacidade de proporem ações coletivas interdependentes e multifocadas. Essas alianças passam a considerar a existência de análises conjuntas dos fatores empresariais visualizados nas capacidades internas e externas dos membros, como globalização de mercados, cadeia produtiva e de suprimentos e tecnologia.

O conhecimento nesta visão constitui-se de uma totalidade integrada e que, embora seja possível discernir partes individuais em qualquer sistema, a natureza do todo é sempre diferente da mera soma das suas partes. Além disso, os sistemas são naturalmente dinâmicos e não estruturas rígidas e inflexíveis como supunha o modelo mecanicista da Revolução Industrial, pois sua identidade se processa por filtragens feitas pelo seu ambiente sistêmico.

---

[5] Autonomia funcional também denominada de *empowerment*, que consiste em transmitir autoridade da administração para os trabalhadores de forma que esses possam decidir mais rapidamente na solução de problemas e implementação de inovações.

As filtragens de uma empresa em rede, que se autoidentifica mantendo uma relação de escolhas de troca cooperativa entre ela, o meio e seus respectivos membros relativos às suas potencialidades, mais competitiva ela passa a ser, desde que mantenha aliada à complexidade estrutural sistêmica. Entretanto, a sedimentação deste processo tende a criar na empresa determinadas estratégias que passam a constituir normas, que por seu turno criam uma pseudo-estabilidade, pois o ambiente em sua plenitude sistêmica caracteriza-se pela certeza da incerteza e da não linearidade dos acontecimentos.

Essa interpretação é descrita por Demo (2002), quando faz uma referência ao conceito de paradigma de Kuhn (1982). Quando institucionalizados e aceitos pela comunidade científica, os paradigmas passam a moldar a ciência defendendo seus pressupostos e relativisando os contrários e críticos à teoria proposta e evitando a existência do devir[6], ou seja, o vir a ser que fundamenta de que não somos, estamos sendo e não nos fundamentamos em verdades absolutas além da incerteza, da complexidade, do caos e da mudança.

Entretanto, a estabilidade de uma rede de empresas, na literatura, está associada ao nível de competitividade que lhe dá sustentação e desempenho superior em relação ao ambiente concorrencial. Porter em seu livro *On Competition* (1999) associa a competitividade à capacidade da empresa se moldar a cinco forças competitivas: ameaça de novos entrantes; poder de negociação dos fornecedores; poder de negociação dos clientes; ameaça de produtos ou serviços substitutos; e às manobras pelo posicionamento entre os atuais concorrentes. Ferraz et al (1997) no livro *Made in Brazil* enfraquece os conceitos convencionais de competitividade associados a medidas físicas de desempenho, que

[6] Termo utilizado pelo filósofo Heráclito, quando o mesmo afirmava que o homem não poderia banhar-se duas vezes em um mesmo rio e que a realidade constituía-se por um vir a ser.

ele denomina de competitividade revelada e avança em seu conceito propondo que a empresa melhora sua posição no mercado quando esta se fundamenta sua competitividade na "adequação das estratégias das empresas individuais ao padrão de concorrência vigente no mercado" (FERRAZ, 1997, p. 7) e à capacidade de criar estratégias futuras.

Sabe-se quanto é polêmico traçar conceitos de competitividade, especialmente quando este é associado à criação de identidade empresarial. Mas, percebem-se avanços à medida que, a exemplo de Ferraz et al (1997), estes não priorizam os modelos estáticos, mas a visualização de ambientes futuros que, quando associados à visão sistêmica, são complexos, incertos e cuja estabilidade se processa simultaneamente pela associação entre o caos, a complexidade e a estrutura.

Essa complexidade, associada ao ambiente relacional de empresas, estimula a interdependência entre seus agentes (PORTER, 1999; RODRIGUES, 1999; CASAROTTO E PIRES, 1998; AMATO NETO, 2000) em substituição ao desenvolvimento empresarial baseado em sistema verticalmente integrado e associado a uma única empresa. Arranjos organizacionais e redes de cooperação geram um aumento de competitividade, seja pela formação de aglomerados, sistemas locais de produção (PORTER, 1999; AMATO NETO, 2000, BARQUERO 2001), seja pela formação de redes de pequenas e médias empresas (CASAROTTO E PIRES, 1998) ou de alianças estratégicas. (RODRIGUES, 1999).

A partir de alianças e redes, as organizações associam o desenvolvimento individual com o coletivo pelo aumento da interdependência e compartilhamento de ações coordenadas, não havendo necessariamente superposição de ações. Embora seja importante que haja convergência de objetivos, há exigências relativas a complementaridades entre os partícipes, ou seja, "é absolutamente fundamental que os objetivos sejam explicitados

pelos formadores de alianças, suas diferenças analisadas e as possibilidades de harmonização dos objetivos estudadas em detalhes". (BATALHA, 2001, p. 50).

Argumentos que salientam a importância de estruturas empresariais em rede, são, segundo Castells (2001), de que as novas configurações competitivas tenham flexibilização operacional. Por conseguinte, essas aumentam a autonomia funcional estimuladas pela crescente aceleração de mudança de uma sociedade autoreferencial, identificada pela fluidez das estruturas organizacionais e da desfronteirização das empresas.

Os arranjos organizacionais, a exemplo de redes de empresas, se associam a aglomerados empresariais (*clusters*) que se constituem em "um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e elementares". (PORTER, 1999, p. 211). Esses aglomerados formam-se de maneira espontânea ou induzida a partir de uma âncora inicial que estimulam investimentos correlatos, formando elos de interdependência organizacional. (CASTELLS, 2001).

Segundo Doz e Hamel (2000) e Casarotto e Pires (1998), empresas adotam, como estratégia, a inserção em redes empresariais horizontais e/ou verticais, a exemplo de redes flexíveis, redes de inovação tecnológica, *joint-ventures*, consórcios, *clusters*, redes *top-down*, alianças estratégicas, redes de cooperação, franquias e centrais de compras.

Nohria *apud* Cabral (1999, p.132), aponta três razões para o crescente interesse no paradigma de redes, que são:

> em primeiro lugar, a emergência do novo padrão de competitividade (Best, 1990), cujo traço mais característico é o surgimento, ao longo das últimas décadas, de pequenas empresas empreendedoras, de distritos regionais como o Vale do Silício na Califórnia

> e de novas indústrias, tais como de computadores e de biotecnologia. Outro traço relevante é a ascensão de economias asiáticas como Japão, Coréia, Taiwan ao cenário econômico mundial. No padrão antigo (1900-1970), o modelo de organização era a grande empresa hierarquizada, verticalmente integrada e voltada para a produção em massa de produtos padronizados (fordismo). O sucesso do novo modelo tem intensificado o interesse nas redes, fazendo com que as empresas busquem, em vez de relações competitivas, relações colaboradoras que as unam em redes de interligações laterais e horizontais tanto interna quanto externamente. Em segundo lugar, os recentes desenvolvimentos no campo da tecnologia de informação, que têm ocasionado uma revolução de amplo escopo nos arranjos, operações e interligações das organizações em todo o mundo. Por fim, o amadurecimento da análise de redes como disciplina acadêmica.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O crescente impulso por alianças insere-se, não apenas em empresas globais. Empresas locais, mesmo sem estarem diretamente inseridas em inovações tecnológicas avançadas, também sofrem pressões de custos e de qualidade de clientes que competem em mercados globais ou tecnológicos avançados (LEWIS, 1992).

Na Europa, em países como a Itália e Alemanha há exemplos bem sucedidos de associação de pequenas empresas (PUTNAM, 2000). Na Itália cita-se a experiência do consórcio de valorização da batata típica da Bologna que reúne quatro

cooperativas de pequenos produtores. Já na Alemanha o IAD (Instituto Alemão para o Desenvolvimento), adota o entrelaçamento (cooperação) entre empresas como um dos quatro fatores propulsivos à competitividade empresarial. Os demais fatores são constituídos por ações do estado e de instituições, que agem como estimuladores de melhoria do tecido institucional; do entrelaçamento entre empresas e instituições de suporte; e da competitividade ao nível da empresa, como flexibilidade, agilidade, qualidade e produtividade (CASAROTTO e PIRES, 1998).

A experiência internacional de conexões entre empresas, segundo Castells (2001, p.181), "abrange o modelo de redes multidirecionais posto em prática por empresas de pequeno e médio porte e o modelo de licenciamento e subcontratação de produção sob o controle de uma grande empresa", assim como "a interligação de empresas de grande porte que passou a ser conhecida como alianças estratégicas".

Casarotto Fl. e Pires (1998) colocam que as pequenas empresas possuem dificuldades ou maiores limitações para competirem isoladamente. Acrescentam que, interpretando a Curva 'U' e estratégias competitivas genéricas de Porter (1989), a passagem de pequeno para grande porte pode, se for lenta, leva a empresa a passar pelo nível mínimo de lucratividade e, para ultrapassá-lo há necessidades de investimentos em economia de escala. Portanto, segundo os autores, para a pequena empresa ter competitividade com maior participação de mercado, resta ser participante de uma rede *topdown*[7] ou participar de uma rede flexível de pequenas empresas.

Quando a opção da estratégia empresarial fundamenta-se numa rede de empresas, a implementação do processo cooperativo entre os partícipes gera desafios que precisam ser superados,

[7] Participação da empresa em uma cadeia produtiva controlada por uma única empresa.

principalmente em relação à governança, comprometimento dos membros e existência de capital social.

REFERÊNCIAS

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais**. São Paulo: Atlas, 2000.

BARQUERO, A. V. **Desenvolvimento endógeno em tempos de globalização**. Porto Alegre: Ufrgs, 2001.

BASSO, M. ***Joint Ventures*** **manual prático das associações empresariais**. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 1998.

BATALHA, M. **Gestão agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 1997.

BECKER, D. F. A economia política de regionalização do desenvolvimento contemporâneo. **Revista Redes**. Santa Cruz do Sul: Edunisc, v.6, p. 7-46. Set/dez 2001.

BETHLEM, A. **Estratégia empresarial**: conceitos, processo e administração estratégica. São Paulo: Atlas, 2002.

BRUM, A. J. **Modernização da agricultura**: trigo e soja. Rio de janeiro: Vozes. 1988.

BOISIER, S. ¿ *Y si el desarrollo fuese una emergencia sistémica*? **In REDES**. Santa Cruz do Sul v.8, n 1, p. 9-42, jan/abr., 2003.

CABRAL, A. C. A. **Novos arranjos cooperativos***:* alianças estratégicas e transferência de tecnologia no mercado global.-

Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional. São Paulo: Atlas, 1999.

CAPRA, F. **A teia da vida**: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos. 14. ed. São Paulo: Pensamento-Cultrix, 1996.

_____. **Ponto de mutação**: a ciência, a sociedade e a cultura emergente. São Paulo: Pensamento-Cultrix, 1982.

CASAROTTO Fl ; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo: Atlas, 1998.

CASTELLS, M.. **A era da informação**: economia, sociedade e cultura. São Paulo: Paz e Terra, 2001.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE O MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. **Nosso futuro comum**. Rio de Janeiro: FGV, 1994.

DEMO, P. **Complexidade e aprendizagem***:* a dinâmica não linear do conhecimento. São Paulo: Atlas, 2002.

DOZ, Y., HAMEL, G. **A vantagem das alianças***:* a arte de criar valor através de parcerias. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda, 2000.

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. ***Made in Brasil***: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios**: textos e casos. Porto Alegre: Bookamn, 2000.

GOMES, B. C. Estratégia em primeiro lugar. **Revista HSM *management***. São Paulo, n 15, julho/agosto 1999.

KHUN, T. **A estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Perspectiva, 1982.

LEWIS, J. **Alianças estratégicas**:estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade. São Paulo: Livraria Editora Pioneira, 1992.

LORANGE, P.; ROSS, J. **Alianças estratégicas***:* formação, implementação e evolução. São Paulo: Atlas, 1996.

LUHMANN, N.; GEORGI, R. de. ***Teoría de la sociedad***. Guadalajara, México: Universidad de Guadalajara, 1992.

MCCORMICK, J. **Rumo ao paraíso**: a história do movimento ambientalista. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1992.

MATURANA, H.; VARELA, F. **De máquinas e seres vivos**: autopoiese a organização do vivo. Porto Alegre: Artes Médica, 1997.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo:Atlas, 1996.

MORIN, E. **Ciência com consciência**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

O'BRIEN, J. A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da *internet***. São Paulo: Saraiva, 2002.

POLANYI, K. **A grande transformação: as origens da nossa época**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

PORTER, M. **Competição = *on competition*:** estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999

_____. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PUTNAM, R. D. **Comunidade e democracia***:* a experiência da Itália moderna. 2 Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

RODRIGUES, S. B. **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHMIDT, J. P. Capital social e políticas públicas. In LEAL, Rogério G.; ARAUJO, L. E. B. **Direitos sociais e políticas públicas**: desafios contemporâneos. Santa Cruz do Sul: Edunisc, 2003.

SEN, A. K. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Cia de Letras, 2000.

O ESTUDO DE CASO COMO ESTRATÉGIA METODOLÓGICA DE PESQUISAS CIENTÍFICAS EM ADMINISTRAÇÃO: UM ROTEIRO PARA O ESTUDO METODOLÓGICO

Igor Senger[1]
Elcemir Paço-Cunha[2]
Carine Maria Senger[3]

RESUMO

Na realização de qualquer pesquisa científica a escolha metodológica constitui-se num elemento fundamental para a condução do estudo. Dessa forma, o presente ensaio apresenta o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa plenamente utilizável em estudos organizacionais. Através de conceitos, tipologias, formas de coletas de dados e da aplicabilidade e limitações desta estratégia, esclarece-se algumas discussões teóricas em seu torno. Objetiva-se, dessa forma, ressaltar a importância

[1] Mestrando em Administração/Universidade Federal de Lavras – UFLA/MG, isenger@ufla.br
[2] Mestre em Administração/Universidade Federal de Lavras – UFLA/MG, epcadm@hotmail.com
[3] Mestranda em Desenvolvimento, Gestão e Cidadania/Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ/RS, carinesenger@terra.com.br

da utilização do estudo de caso nas pesquisas na área de administração por meio de uma análise das publicações realizadas no ENANPAD no período de 1998 até 2002, e nas dissertações do programa de pós-graduação em administração do Departamento de Administração e Economia da Universidade Federal de Lavras (DAE/UFLA) entre 1977 e 2002. Assim, pôde-se verificar que, apesar das limitações metodológicas da investigação, o estudo de caso é plenamente utilizado nas pesquisas organizacionais.

Palavras-chave: Metodologia Científica, Estudo de Caso, Pesquisas em Administração.

ABSTRACT

The methodology to be used is of fundamental importance to carry studies in any scientific research. Being so, this work present the case study as research strategy to be used in organization. Trough concepts, typologies, ways of gathering data, and focusing the possibilities to put the strategy into practice as well as its limitations, some theoretical discussions are presented. This study aims at emphasizing the importance of using case study for researches in management areas. For that it was analyzed publications of ENANPAD, from 1998 to 2002, and studies performed at Pos Graduation Program in Management, from Departamento de Administração e Economia da Universidade Federal de Lavras (DAE/UFLA), between 1977 and 2002. Trough the methodological limitations of this investigation, it was possible to verify that case study is quite used in organizational researches.

Key words: Scientific Methodology, case Study, Researches management.

1 INTRODUÇÃO

Embora não haja uma tradição qualitativa fortemente consolidada nos estudos organizacionais, a partir da década de 1970 percebe-se que houve um crescente interesse por este tipo de abordagem. Existem várias técnicas para a realização de pesquisas científicas. Dentre elas o estudo de caso se apresenta como uma importante estratégia de verificação em pesquisas sociais. (YIN, 2001; LAVILLE e DIONNE, 1999).

Existe uma discussão em torno de sua aplicabilidade e limitações de utilização do método (YIN, 2001; FARINA, 1997). Se por um lado, situam-se autores que vêem nesta estratégia de verificação problemas no que tangem a generalização, subjetividade de mensuração e confiabilidade, por outro, enquadram-se os que identificam no método a possibilidade de realização de estudos mais aprofundados, permitindo análises de situações específicas e complexas. Em geral, o estudo de caso é preferível quando o fenômeno em estudo não pode ser separado do seu contexto natural e apresenta obstáculos de quantificação. Em adição, problemas ligados à pesquisa social não permitem ao pesquisador controlar o comportamento dos fenômenos de forma direta, precisa e sistemática.

Apesar das críticas positivistas, o estudo de caso consiste em um método válido de pesquisa em ciências sociais, principalmente em estudos organizacionais. Roesch (1996); Farina (1997); Silva (2002) demonstram a abrangência de sua utilização tanto na elaboração de projetos, artigos científicos, dissertações e teses para conclusão de curso.

Nesse sentido, o presente trabalho pretende apresentar uma conceituação, as características e relações com outras estratégias de pesquisa, o debate acerca da utilização e aplicação do estudo de caso em áreas funcionais da administração de empresas. Ao

final, demonstrar-se-á a presença deste método nas publicações do Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD) e nas dissertações do programa de pós-graduação em administração do Departamento de Administração e Economia da Universidade Federal de Lavras (DAE/UFLA).

2 O ESTUDO DE CASO

Freqüentemente ouve-se falar a respeito de estudantes, professores ou cientistas que estão desenvolvendo um "estudo de caso". Entretanto, qual sua definição e quais os seus aspectos mais relevantes?

De acordo com Becker (1999), o termo estudo de caso foi usado inicialmente pela tradição dos estudos médicos e psicológicos, onde o termo se refere a uma análise detalhada de um caso individual que explica a dinâmica e a patologia de uma dada doença.

Nas ciências sociais, o estudo de caso passou a ser considerado como uma forma de estudar e analisar intensamente, de forma exploratória, explanatória ou descritiva alguma unidade social, a qual pode ser identificada por meio de uma organização, de um indivíduo isolado ou em conjunto, de uma comunidade, de um programa ou de um projeto de desenvolvimento, e até mesmo um balanço contábil de uma determinada empresa num certo período de tempo, cabendo ao pesquisador fazer referência a um acontecimento especial, uma mudança política, algum tipo de conflito, enfim, um fenômeno recente que mereça especial atenção. Neste sentido, Stake citado por Alencar (2000) defende que estudo de caso não é em si uma escolha metodológica, mas a escolha de um objeto a ser estudado.

Por outro lado, Yin (2001, p.32) destaca que:

> Um 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. A investigação de um estudo de caso baseia-se em várias fontes de evidências e beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

Salienta-se, também, que um estudo de caso pode envolver duas ou mais unidades de análise, ou seja, dois ou mais sujeitos ou instituições; denomina-se assim casos múltiplos ou estudo multicaso. Isto pode ocorrer quando o pesquisador pretende descrever mais de um agente, organização ou evento, bem como em situações onde o objetivo primordial persiste em realizar comparações.

Cabe evidenciar que, para Triviños (1987), entre os tipos de pesquisas qualitativas, talvez o estudo de caso seja um dos mais relevantes, pois se caracteriza fundamentalmente, do ponto de vista da medida dos dados que ele apresenta, pelo emprego, de modo geral, de uma estatística simples, elementar. O autor salienta, também, que o estudo de caso apresenta duas características básicas, sendo elas a natureza e abrangência da unidade a ser pesquisada, bem como a complexidade do caso em estudo determinado pelos suportes teóricos que servem de orientação aos estudos do pesquisador.

> O estudo de caso tem se tornado a estratégia preferida quando os pesquisadores procuram responder às questões "como" e "por que" certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser

> analisados dentro de algum contexto da vida real. (GODDOY, 1995, p.25)

Para a realização deste tipo de estudo, geralmente o pesquisador usufrui uma variedade de dados e informações, as quais podem ser coletadas em diferentes momentos no decorrer do trabalho e por meio de várias fontes informantes. Para a realização deste processo os estudiosos podem empregar técnicas apropriadas para a coleta de dados, sendo que na maioria das vezes utiliza-se a observação e a entrevista.

Em virtude da complexidade que o estudo pode atingir, é de fundamental importância que o pesquisador defina claramente e focalize seu interesse nos pontos a serem estudados, perfazendo, assim, uma maneira de evitar que informações irrelevantes venham a atrapalhar suas interpretações e, conseqüentemente, suas conclusões e resultados.

Por sua vez, a escolha e identificação da unidade de análise estão associadas ao problema ou questão de pesquisa definida pelo pesquisador, salientando-se que precipitações neste processo também apresentam grande possibilidade de comprometer a pesquisa, pois, pelo fato do objeto de estudo consistir em um dos elementos essenciais, se a escolha deste for mal sucedida, dificulta-se a reflexão e validação das respostas.

Apesar do caráter qualitativo que envolve este método ou estratégia de pesquisa - como prefere Goddoy (1995), destaca-se a possibilidade de utilização de dados quantitativos para sua realização. Porém, essa utilização se dá em menor escala e com técnicas estatísticas menos sofisticadas, o que implica numa lacuna salientada pelos críticos, que apesar de enfatizarem certas desvantagens e limitações deste método, não fazem por desmerecê-lo, pelo contrário, os pontos positivos o tornam ainda mais relevante.

Para Farina (1997), o estudo de caso enquadra-se no grupo de métodos qualitativos, pois se caracteriza por um maior foco na

compreensão dos fatos do que na sua mensuração, contrastando-se com os métodos quantitativos, os quais se preocupam mais intensamente em mensurar fenômenos, e são aplicados normalmente a amostras mais extensas. Por esta razão, mesmo com a possibilidade do estudo de caso utilizar vários métodos de pesquisa para a sua realização, pode-se vincular esse tipo de pesquisa à abordagem interpretativa, na medida em que o investigador procura entender e compreender os significados que os indivíduos atribuem às suas ações e as dos outros. Alencar (2000) esclarece que as pesquisas que se fundamentam nessa abordagem trabalham com cenários sociais bastante específicos, ou seja, os casos.

A respeito dos objetivos deste método, pode-se salientar dois apresentados por Becker (1999), que são o de tentar chegar a uma compreensão abrangente do caso estudado, ao mesmo tempo em que pretende desenvolver declarações teóricas mais gerais sobre regularidades do processo e estruturas sociais.

Torna-se pertinente lembrar que, de acordo com Triviños (1987), a complexidade do exame num estudo de caso qualitativo aumenta à medida que se aprofunda o assunto, isto se deve ao fato de que nem as hipóteses nem os esquemas de inquisição estão aprioristicamente estabelecidos.

Decorrente da amplitude e abrangência que o estudo de caso apresenta, em conjunto com a variedade de métodos direcionados às pesquisas quantitativas e qualitativas, relata-se a seguir alguns dos principais tipos desta estratégia bem como a forma de coleta de dados.

2.1 Tipos de Estudo de Caso e Formas de Coletas de Dados

Existem vários tipos distintos de estudos quantitativos e qualitativos, o que implica utilização de métodos específicos para

validar a possibilidade de sua realização, bem como os procedimentos a serem adotados. Na realização de uma pesquisa, principalmente na de caráter qualitativo, não se pode relacionar especificamente uma metodologia a uma forma de coleta de dados, mas, sim, evidenciar quais destas são mais apropriadas.

Bogdan e Bikklen (1994) fazem a analogia do estudo de caso com um funil. No início, representado pela extremidade mais larga deste objeto, o investigador procura locais ou pessoas que possam ser objetos de estudo ou fontes de dados. Com o tempo tomam-se decisões no que diz respeito aos aspectos específicos do contexto, indivíduos ou fontes que se vai estudar. A área de trabalho é delimitada e a coleta de dados e as atividades de pesquisa são canalizadas para terrenos, sujeitos, materiais, assuntos e temas.

Dessa forma, a definição e a identificação do tipo de estudo de caso desenvolvido estão diretamente relacionadas com a forma utilizada para a coleta dos dados. Assim, Alencar (2000) salienta que existem alguns métodos de pesquisa que proporcionam ao pesquisador maior aproximação do mesmo ao seu objeto de estudo, sendo eles a observação participante e não-participante, a entrevista em profundidade, a história oral e a história de vida. Godoy (1995) destaca ainda a utilização da etnografia nos estudos de caso. A seguir, procede-se com uma breve descrição e caracterização.

Na observação participante, segundo Alencar (2000, p.87), "o pesquisador junta-se ao grupo estudado e tenta ser um de seus membros e, ao mesmo tempo, observador". Para que isso ocorra de fato, o investigador deverá desenvolver ações tais quais o grupo em estudo desenvolve. Por sua vez, na forma de observação não-participante "o pesquisador está presente no local onde o grupo observado desenvolve as suas ações", porém, ele não se comporta como se fosse um membro do grupo, assim não desenvolve as ações que os observados desenvolvem.

No que se refere à entrevista em profundidade, o pesquisador coleta informações de forma detalhada a respeito dos temas em análise, visando a buscar evidências que possibilitem a resolução de suas indagações. No desenvolvimento de uma entrevista o investigador comumente utiliza questionários ou roteiros para sua realização.

Por sua vez, a história oral fundamenta-se na idéia de que o indivíduo pesquisado relate um fato ou acontecimento do qual o mesmo tenha participado, ou que tenha conhecimento por meio de antecedentes históricos. Isto permite, na maioria das vezes, coletar informações que não estão disponíveis em documentos impressos.

Segundo Fetterman citado por Godoy (1995, p.28), a etnografia pode ser entendida "como a arte e a ciência de descrever uma cultura ou grupo". A pesquisa etnográfica procura descrever eventos oriundos da vida grupal, principalmente aqueles relativos à estrutura social e o comportamento dos indivíduos, bem como a interpretação dos significados daqueles eventos. Sua vantagem consiste na possibilidade de aprofundamento que oferece, apesar de que sua utilização em estudos organizacionais ainda é vista com restrição frente ao tempo de execução que demanda.

A história de vida, segundo Macneill citado por Alencar (2000), caracteriza-se como uma autobiografia de uma pessoa, obtida por entrevistas guiadas por roteiros, sendo um método centralizado na interpretação e na explicação que a própria pessoa tem sobre o seu comportamento e sobre a experiência que viveu.

Quanto aos estudos de casos referentes às histórias organizacionais, Bogdan e Bikklen (1994) definem que este tipo de pesquisa incide sobre uma organização, instituição, entidade como um todo, num sentido amplo, visando a analisar os aspectos relativos a vida destas ao longo de um determinado período de tempo. Segundo os autores, neste processo, o pesquisador deve partir do conhecimento prévio a respeito da unidade de análise

que pretende estudar, informando-se inicialmente se existem materiais suficientes para serem analisados, o que torna a realização e os resultados da pesquisa aceitáveis, além de tornarem-se um ponto de partida ao pesquisador.

2.2 Aplicabilidade e Limitações da Estratégia

Existem algumas *controvérsias* no que se refere à utilização do estudo de caso como uma forma legítima de investigação. Entendendo-se o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa, pode-se apresentar suas principais aplicabilidades e restrições inerentes a sua utilização.

2.2.1 Aplicabilidade da Estratégia

Freqüentemente, atribui-se ao estudo de caso uma aplicação restrita a estudos exploratórios. Contudo, importantes estudos de caso descritivos também foram realizados em pesquisas sociais (YIN, 2001).

O estudo de caso apresenta questões do tipo 'como' ou 'por que' e é preferido por pesquisadores quando se tem "pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real" (op. cit., p. 19), independentemente se o caráter da pesquisa é exploratório, descritivo ou explanatório. Segundo Yin (2001), o estudo de caso também permite a observação direta e entrevista sistemática. Este seria, então, adequado ao estudo de eventos contemporâneos, permitindo a relação com uma variedade mais ampla de evidências.

Bonoma citado por Farina (1997) afirma que o estudo de caso é potencialmente utilizável também em função da natureza do fenômeno a ser estudado. Em alguns momentos, não é permitido ao pesquisador analisar um dado fenômeno separadamente do seu contexto. Nesse sentido, o estudo de caso surge como um "método de pesquisa hábil e sensível em analisar um fenômeno dentro do seu contexto mais amplo, em situações onde esta inserção traga reais benefícios à pesquisa" (FARINA, 1997, p.14).

Em adição, existem certos fenômenos que apresentam uma elevada complexidade configurada na dificuldade de mensuração. Assim, o estudo de caso emerge como um método potencial de pesquisa quando se pretende entender um fenômeno social complexo, considerando o nível de detalhamento permitido das relações entre diferentes atores.

Nesse sentido, o estudo de caso é preferido frente à possibilidade de aprofundamento da pesquisa (FARINA, 1997; LAVILLE e DIONNE, 1999; BECKER, 1999; YIN, 2001), permitindo a análise dos pormenores de um dado objeto. Ao longo da pesquisa, é permitido ao pesquisador mostrar-se mais criativo, mais imaginativo; pode adaptar seus instrumentos, modificar sua abordagem frente ao surgimento de elementos imprevistos, tão comuns ao sistema social. Os estudos de caso também ajudam na elaboração de problemáticas teóricas e empíricas e, muitas vezes, suscitam novos temas para investigação na forma de pesquisa, dissertações e teses.

2.2.2 Críticas e Limitações da Estratégia

Apesar da vasta utilização dos estudos de caso em ciências sociais, ainda são freqüentes as críticas a essa abordagem, principalmente no que concerne ao seu rigor metodológico e às

limitações de generalização de seus resultados a outros fenômenos (ALENCAR, 2000).

Miles citado por Farina (1997) argumenta que a pesquisa baseada em estudo de caso é altamente sujeita a análises intuitivas, primitivas e incontroláveis. Para ele, a pesquisa qualitativa em organizações não consegue transcender a simples apresentação de histórias. O que está subjacente ao argumento é a idéia de que o estudo de caso é um método relativamente fácil de ser executado, sem maiores preocupações metodológicas. Yin (2001) assevera que essas condições críticas devem-se muito à negligência do pesquisador de estudo de caso, permitindo que se aceitassem evidências equivocadas ou visões tendenciosas para influenciar o significado das descobertas e das conclusões.

As limitações de utilização do estudo de caso também se referem ao grau de preparo do pesquisador. Como os procedimentos do estudo de caso não são rotinizados, as habilidades do pesquisador devem ser maiores que aquelas exigidas por outras estratégias. Isto porque se faz necessário controlar vieses potenciais surgidos em grande intensidade nesta estratégia de pesquisa. Ainda não existem formas adequadas para constatar a capacidade de um pesquisador em realizar estudos de caso (YIN, 2001).

Outros autores, como Tull e Hawkins citados por Farina (1997), argumentam que o estudo de caso possui outras limitações frente à natureza subjetiva do processo de mensuração dos resultados. Becker (1999) indaga sobre a possibilidade de se obter o mesmo resultado de um estudo de caso utilizando-se observadores diferentes. Ele mesmo responde asseverando que a possibilidade é positiva apenas se os dois observadores fizessem uso da mesma estruturação teórica e estivessem interessados nos mesmos problemas gerais.

O autor, no entanto, denota a existência do que ele chama de "o problema do bias". Para ele, "o observador tem o problema de tentar evitar ver apenas nas coisas que estão de acordo com

suas hipóteses implícitas ou explícitas" (op. cit., p.120). Com efeito, a subjetividade do pesquisador e as ideologias inerentes ao seu quadro de referência (ou mesmo dos seus esquemas interpretativos) ainda encontram importante lugar nas críticas sobre o método. Contudo, Laville e Dionne (1999) demonstram que a subjetividade do pesquisador é tanto presente nas ciências sociais quanto nas ciências naturais.

Para muitos autores, o estudo de caso não permite que se façam generalizações para outros casos, na medida em que a pesquisa se limita a um, ou a uns poucos objetos, não constituindo, assim, uma amostra verdadeiramente representativa. Contudo, Yin (2001) argumenta que, como nos experimentos das ciências naturais, pode-se utilizar a técnica de estudos de casos múltiplos. Mas não se trata de generalizações estatísticas, onde se buscam, nos casos analisados, amostras estatisticamente representativas, mas de generalizações em nível analítico, tornando-se úteis os estudos de caso, principalmente quando o objetivo é auxiliar a elaboração ou o aprimoramento de teorias.

Segundo Alencar (2000), geralmente as críticas a respeito das metodologias de pesquisa em ciências sociais assentam-se nas premissas positivistas, quando em sua supervalorização da confiabilidade (propriedade de um instrumento de pesquisa quando empregado em condições semelhantes de produzir resultados semelhantes*)* em detrimento da validade (a propriedade de um instrumento de pesquisa de detectar corretamente o que ele procura 'medir') do método. Segundo o autor, a grande ênfase colocada na confiabilidade, trouxe uma maior atenção à perspectiva externa do comportamento humano (fato social) "com as chamadas variáveis operacionais e indicadores expressos em escalas com as quais espera-se obter uma visão objetiva e neutra dos fenômenos sociais" (op. cit., p. 71). Considerando o caráter qualitativo dos estudos de caso, pode-se averiguar neles uma visão interpretativa dos fenômenos sociais. Assim, Alencar (2000, p.72), argumenta que:

> Embora a abordagem interpretativa reconheça a importância da perspectiva externa para produzir conhecimento sobre a vida social, sua orientação fundamental assenta-se na perspectiva interna, a qual enfatiza a habilidade do ser humano de compreender e entender os outros através da reconstrução das definições que estes fazem das situações em que desenvolvem suas ações. [...] Assim, a perspectiva interna permite aos cientistas sociais perceber e interpretar o comportamento humano com mais profundidade do que a perspectiva externa, fator fundamental para a validade de suas análises.

Apesar das *controvérsias*, as críticas positivistas perdem força na medida em que surge estudo de caso, eminentemente qualitativo, que incorpora levantamento de dados estatísticos utilizando *survey* e análises em profundidade, principalmente nos estudos organizacionais. É o caso de Courpasson (2000) que realizou sua pesquisa utilizando *survey* em estudos de casos em empresas francesas e análises em profundidade para compreender a legitimação do poder nas *soft bureaucracies*. Assim, pode-se concluir que as perspectivas quantitativa e qualitativa são substanciais para a realização de estudos de caso orientados para a compreensão do fenômeno organizacional, melhor tratados no próximo tópico.

2.3 A Utilização do Estudo de Caso nas Áreas da Administração

Apesar do avanço que a pesquisa qualitativa obteve a partir dos anos 70, a utilização do estudo de caso como

estratégia de pesquisa desperta maior interesse somente por volta de 1980.

Observa-se que dentre os estudos realizados e os artigos publicados em administração, o estudo de caso torna-se um método reconhecido e bastante utilizado, isto porque proporciona uma associação de casos práticos e teóricos, específicos e genéricos. Quanto às pesquisas desenvolvidas em administração, utiliza-se comumente o estudo de caso em estudos que envolvem as áreas de administração pública, teoria das organizações, recursos humanos, sistemas de informação, finanças e contabilidade, produção e *marketing* (ROESCH, 1996). Nesse sentido, Farina (1997, p.3) salienta que "o estudo de caso descreve uma situação-problema real, vivida dentro de uma corporação, e que exige decisões de cunho estratégico. Dessa forma, trata-se de uma problemática datada e vinculada a um conjunto de circunstâncias internas e externas à organização".

> Para a área de administração pública, bem como a análise de políticas, o estudo de caso apresenta-se como uma estratégia de pesquisa tradicionalmente aceita, isso porque esta metodologia possui entre suas características a capacidade de ajustar-se "especialmente ao estudo de eventos ou ações discretas, ou mesmo não-ações, e à implementação de políticas ou processos complexos de gestão" (ROESCH, 1996, p.204).

No que se refere aos estudos relacionados à teoria organizacional, Hartley citado por Roesch (1998) relata que esses são comumente utilizados nas disciplinas de sociologia, relações industriais e antropologia, sendo que em menor grau em psicologia organizacional. Stablein (2001) afirma que existem três tipos de dados em estudos organizacionais resultantes de três tipos distintos de estudos de caso: etnografia (utilizada na representação da

realidade nativa da unidade de análise); casos geradores de teoria (direcionados para proposições teóricas generalizáveis, tendo como ponto de partida a perspectiva do pesquisador) e casos exemplares (mais comumente usado por serem casos vivenciados e fornecem experiências organizacionais simuladas).

Em recursos humanos utiliza-se o estudo de caso normalmente para desenvolver estudos de sociologia industrial e relações industriais, visando a analisar os processos de conflito e de cooperação, principalmente quando se envolvem aspectos pertinentes as subculturas organizacionais. Utiliza-se o estudo de caso também em pesquisas relacionadas ao comportamento organizacional, em especial para entender os fenômenos de inovação e mudança, os quais podem ser moldados por forças internas e externas. Já para os estudos voltados à psicologia, os estudos de caso contribuem para o entendimento dos processos formais e informais nas organizações (HARTLEY citado por ROESCH, 1996).

Quanto ao uso do estudo de caso em sistemas de informação, identifica-se uma certa discussão quanto a sua utilização nesta área, isto devido ao caráter positivista predominante na mesma. Ainda assim, destaca-se certa tendência ao uso de casos interpretativos na medida que o interesse se desloca dos assuntos técnicos para os aspectos organizacionais. Isto se deve a crescente complexidade envolvida no ambiente das organizações, as quais estão inseridas num contexto permeado de fatores culturais, sociais, políticos e econômicos. Dessa forma, o desenvolvimento dos sistemas de informação requer uma análise detalhada de cada organização em si, enfocando seus aspectos particulares, o que a distingue das demais.

As pesquisas na área de *marketing* enfocam tanto trabalhos quantitativos, com amostragem para entendimento dos mercados, quanto trabalhos qualitativos, utilizando-se, por exemplo, etnografia para esse mesmo fim. Estudos nessa área têm se tornado cada vez

mais comuns no que se refere ao desenvolvimento de novos produtos, utilizando observação participante (ROESCH, 1996). Estudos de caso também são utilizados para testar, por exemplo, a eficácia de determinadas estratégicas de comunicação. É muito comum agências de propaganda realizarem estudos sobre entendimento, lembrança e apreciação de filmes publicitários de grupos de indivíduos.

Ahrens e Dent citados por Roesch (1996) demonstram que nos últimos anos é possível observar um crescimento de trabalhos de campo na área de contabilidade, impelidos pela necessidade de entendimento da "contabilidade em ação". Essas pesquisas se apresentam tanto como descrição e documentação das práticas inovadoras das empresas de ponta quanto como investigações que buscam iluminar o modo pelo qual a contabilidade está relacionada com outros processos da organização. Os autores argumentam que as pesquisas dessa área devem ter um enfoque organizacional, desenvolvendo estudos que "revelem a riqueza e a complexidade da vida organizacional e as limitações da contabilidade em satisfazer às demandas múltiplas e, com freqüência, conflitantes que lhe são apresentadas" (op. cit., p. 207).

Por fim, a administração da produção também é um campo para trabalhos com estudos de caso. Mcclutcheon e Meredith citados por Roesch (1996) argumentam que o conhecimento de como funcionam os sistemas operacionais pode ser aprofundado pelo contato com as condições do "mundo real". Novos modelos como *Just in Time* e gestão pela qualidade encontram dificuldades de implementação que não foram previstas pelos acadêmicos. Com efeito, para desenvolver teorias melhores é necessária a realização empírica de estudos de campo.

No que se refere mais especificamente à área de administração, de acordo com Farina (1997), o estudo de caso permite que gerentes e gestores alcancem vários de seus objetivos. Assim, este método de pesquisa fornece uma ampla quantidade

de conhecimentos e fatos, possibilitando o aumento da capacidade de análise de problemas, também contribuindo consideravelmente nos processos de comunicação e tomada de decisão, influenciando a formação de atitudes e reforçando a idéia de que na administração não existe por absoluto uma situação certa e outra errada.

3 A UTILIZAÇÃO DO ESTUDO DE CASO NAS PRODUÇÕES CIENTÍFICAS DO DAE/UFLA E ENANPAD

Tem-se argumentado neste trabalho sobre a importância do estudo de caso nos estudos organizacionais. Analisando-se as publicações do ENANPAD e do DAE/UFLA pode-se averiguar uma forte presença de estudos de casos.

A metodologia de verificação da existência dessas estratégias nas fontes pesquisadas carece ser explicitada assim como suas limitações. Utilizando o *compact disc* (CD) do ENANPAD de 1998, 1999, 2000, 2001 e 2002, e uma listagem de todas as teses defendidas no DAE/UFLA de 1977 a 2002, a verificação se deu com base na leitura dos títulos dos trabalhos, na tentativa de identificar quais dentre eles fizeram uso de estudo de caso único ou múltiplo. Esse procedimento foi adotado mediante as restrições de recursos. Neste sentido, a não disponibilidade dos resumos das dissertações em meios digitais, assim como as deficiências do sistema de dados não permitiram buscas por categorias específicas como "estudo de caso".

Todavia, os procedimentos adotados possuem algumas limitações. Não há razões para crer que apenas pelos títulos dos trabalhos estudados se possa afirmar com precisão que se trata de um estudo de caso. Muitos artigos e dissertações podem trabalhar com estudo de caso e tal fato pode não figurar em seus

títulos. Uma outra limitação diz respeito à subjetividade da análise. Aqui se aceita a existência da possibilidade de interpretações diferentes por parte dos pesquisadores. Classificar o trabalho como estudo de caso apenas pela leitura dos títulos é particularmente difícil de ser controlado pelos pesquisadores. Mas acredita-se que essas limitações não desmerecem os resultados. A tabela 1 demonstra os resultados da pesquisa, exibindo os percentuais dos artigos publicados no ENANPAD os quais utilizaram estudo de caso.

TABELA 1 - RELAÇÃO DAS PUBLICAÇÕES ENANPAD QUE UTILIZAM ESTUDO DE CASO

A tabela 2, por sua vez, demonstra os percentuais de dissertações homologadas no DAE/UFLA que utilizam estudo de caso.

TABELA 2 - RELAÇÃO DAS DISSERTAÇÕES DE MESTRADO DO DAE/ UFLA QUE UTILIZAM ESTUDO DE CASO

Analisando-se os resultados da presente pesquisa, verifica-se a presença considerável da utilização da estratégia de estudo

de caso, nos anos considerados, tanto nas publicações do ENANPAD (22%) quanto nas dissertações de mestrado do DAE/ UFLA (34%). A princípio, os pesquisadores acreditam que estes percentuais aumentariam caso fosse realizado um estudo mais aprofundado, baseado na leitura dos resumos das dissertações.

Nesse sentido, outras pesquisas constatam uma presença ainda maior de estudos de caso em dissertações. Roesch (1999, p. 238) em um levantamento realizado junto a 107 dissertações de mestrado nas áreas de Organizações e Recursos Humanos do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, observou que estudos de um único caso são o delineamento predominante (52,1%). Num estudo semelhante realizado por Silva (2002, p. 83), no Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Bahia (NPGA/UFBA), cerca de 74% das 72 teses e dissertações homologadas entre 1999 e julho 2001 utilizaram o estudo de caso como estratégia de pesquisa principal.

Silva (2002) ao indagar os discentes responsáveis pelas pesquisas a respeito dos motivos que os levaram a optar por esse tipo de estratégia, estes destacaram como fatores relevantes: a adequação do método ao problema de pesquisa; a possibilidade de efetuar uma análise de profundidade, considerando o contexto; "facilidade" e praticidade do método; influência do orientador e grande utilização do método na área de estudo. Observar-se-á a coincidência entre os fatores apontados pelos discentes e as vantagens de utilização da estratégia de estudo de caso apresentadas no tópico 2.2.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nas referências teóricas utilizadas neste trabalho, sabe-se que o estudo de caso não permite generalizar os resultados

obtidos a respeito de um determinado fenômeno. Desta forma, no presente estudo não pode ser diferente, pois sua pretensão não foi apresentar a estratégia de estudo de caso como a melhor alternativa metodológica para a realização de pesquisas organizacionais, mas, ressaltar sua importância como uma opção válida devido às vantagens anteriormente citadas.

Com efeito, acredita-se que o objetivo proposto foi alcançado. Apesar das limitações dos procedimentos para a obtenção dos dados na pesquisa empírica realizada, conseguiu-se evidenciar o elevado grau de utilização do estudo de caso. Contudo, cabe ressaltar que esta estratégia carece de um rigor maior para a sua implementação. Talvez este rigor perpasse o melhor preparo do pesquisador para controlar vieses potenciais surgidos nesta estratégia de pesquisa.

Por fim, recomenda-se a realização de uma outra pesquisa, mais aprofundada, nas mesmas unidades de análise do presente estudo, no intuito de averiguar de forma mais precisa a presença do estudo de caso. Recomenda-se, ainda, que se realize um estudo exploratório visando a diagnosticar os motivos que levaram os discentes do DAE/UFLA a utilizarem o estudo de caso em suas dissertações.

BIBLIOGRAFIA

ALENCAR, E. **Introdução à metodologia de pesquisa social**. Lavras: UFLA/FAEPE, 2000.

BECKER, H. S. **Métodos de pesquisa em ciências sociais**. 4. ed. São Paulo: Hucitec, 1999.

BOGDAN, R.C.; BIKKLEN, S.K. **Plano de investigação.** In: Investigação qualitativa em educação. Porto: Porto Editora, 1994. Parte II- p 81-109

COURPASSON, D. ***Managerial*** **Strategies of Domination**: power in soft bureaucracies. Organization studies. Berlin, 2000.

FARINA, E. **Estudos de caso em *agribusiness*.** São Paulo: Pioneira, 1997.

GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber.** Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio do curso de administração:** guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 1996.

SILVA, T. D. O caso do estudo de caso: a preferência metodológica na produção discente do núcleo de pós-graduação em administração da Universidade Federal da Bahia no período de 1999 a Julho de 2001. **Caderno de Pesquisas em Administração/**Programa de pós-graduação em Administração da FEA/USP. São Paulo: Universidade de São Paulo, v. 09, n. 3, p. 81-88 jul./set. 2002.

STABLEIN, R. **Dados em estudos organizacionais.** In: CLEGG, S. R., HARDY, C., NORD, W. R., Handbook de Estudos Organizacionais: Reflexões e novas direções. São Paulo: Atlas, 2001.

TRIVINÕS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

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

CARACTERÍSTICAS DO FINANCIAMENTO DE CAPITAL DE GIRO: ESTUDO DIRIGIDO ÀS MICRO EMPRESAS DO COMÉRCIO DE PASSO FUNDO (RS)

Domingo Cericato[1]
José Juparitã do Amaral[2]
Alexandre Marino Costa[3]

RESUMO

O presente artigo destaca as práticas adotadas por microempresas para o financiamento do capital de giro, refletindo a gestão financeira adotada em suas empresas. O trabalho foi realizado com base em entrevistas efetuadas com 40 proprietários de microempresas situadas na cidade de Passo Fundo (RS). Os dados foram sistematizados em primeiro lugar, de forma quantitativa; e, posteriormente, de forma qualitativa, de modo a identificar as práticas utilizadas por essas empresas e se uma boa gestão financeira representa uma ferramenta de planejamento e controle capaz de contribuir na busca dos resultados financeiros desejados. Pelo resultado observado pode-se concluir que há uma relação direta

[1] Administrador pela Universidade de Passo Fundo - UPF.
[2] Professor da Faculdade de Administração da UPF, mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC.
[3] Professor do Departamento de Ciências da Administração da UFSC, mestre em Administração pela UFSC

entre uma boa gestão financeira e o nível de endividamento das mesmas, e apresentam-se algumas sugestões para melhorar a forma de gestão das empresas.

Palavras-chaves: Micro-empresas, gestão financeira, capital de giro.

ABSTRACT

The present article emphasizes the practices that are admitted by micro-enterprises to the working capital's borrowing the financial management adhered. The task was performed through enterviews accomplished with forty micro-enterprises' owners placed at Passo Fundo in the Rio Grande do Sul. Data were organized, firstly, in a quantitative way and, later on, in a qualitative way, to make it possible to identify the usual practices in the companies and also if a good financial management may represent a tool for planning and control able to contribute in searching of wished financial results. Through observation, one can conclude that there's a direct relation between a good financial management and their level of indebtness and one also presents some suggestions to get better the companies´ manners of management.

Key words: Micron-enterprise, financial management, working capital.

1 INTRODUÇÃO

As microempresas representam uma parcela cada vez maior do total de estabelecimentos do país. Conforme estudo publicado pelo BNDES (2002), em 2000 haviam 400 mil micro empresas a mais do que em 1995, e chegaram a representar 93 % no total dos estabelecimentos empregadores.

Contudo, como demonstra a pesquisa do BNDES, daquelas que iniciaram suas atividades em 1996: 18,3 % encerraram suas atividades no primeiro ano de existência; 36,1 % no segundo ano e 48,2 % antes de completar três anos de existência.

A geração líquida de empregos nas microempresas também tem sido substancialmente maior do que nas empresas de maior porte. Nestas, o saldo entre contratações e desligamentos foi de 29.652 novos postos de trabalho, enquanto que nas microempresas este número foi superior a um milhão e quatrocentos mil, sendo que os setores comercial e de serviços foram os que apresentaram maior crescimento.

Neste sentido, Mendes (2002) afirma que os pequenos negócios são uma característica das economias modernas. Com sua estrutura ágil e flexível, podem atender, rapidamente, às necessidades cada vez mais diversificadas dos consumidores e, ao mesmo tempo, têm maior facilidade de adaptação aos problemas macroeconômicos.

No seu conjunto, esse segmento é pujante, já isoladamente essas unidades necessitam de assistência administrativa e técnica, na forma de mecanismos institucionais de apoio, que lhes ofereçam permanência num mercado em constante aprimoramento.

Neste contexto a função financeira assume um papel muito importante, pois a boa gestão financeira pode garantir a essas organizações condições desejadas para seu desenvolvimento e ampliação. Para tanto, o financiamento do capital de giro se faz necessário, buscando o suporte financeiro para as ações do negócio.

2 A FUNÇÃO FINANCEIRA NAS EMPRESAS

Nas micro empresas, o papel de administrador financeiro é geralmente desempenhado pelo proprietário ou por um dos seus

sócios, que normalmente divide parte das tarefas com o contador, sendo necessário salientar que a função principal do contador é desenvolver e fornecer dados para medir o desempenho da empresa, avaliar a sua posição financeira.

Outro aspecto que merece ser destacado é que o contador, baseando-se em certos princípios padronizados, prepara as demonstrações financeiras sob a abordagem conhecida como regime de competência, que reconhece as receitas no momento da venda e as despesas quando incorridas.

Neste aspecto, a principal preocupação do administrador financeiro deve ser a de determinar as melhores e mais baratas fontes de financiamento, considerando que os juros e demais encargos financeiros incidentes sobre os empréstimos oneram o resultado econômico reduzindo, desta forma, o lucro da empresa.

A segunda tarefa básica da função financeira refere-se à alocação eficiente dos recursos. Isto envolve busca constante da otimização do uso dos fundos disponíveis, para que seja alcançada a rentabilidade desejada, assim como preservando a capacidade da empresa de honrar os seus compromissos em dia.

Já como objetivo global da administração financeira, Gitman (2002) o define como sendo o de maximizar a riqueza de seus proprietários. Essa riqueza é representada pelo valor de mercado da empresa, ou seja, pelo preço que seria alcançado pela sua venda, e é conseguida através do eficiente emprego dos recursos materiais e humanos disponíveis, sem perder de vista a necessidade da contribuição a ser feita no sentido de elevar a quantidade e a qualidade dos bens e serviços colocados à disposição da sociedade.

2.1 O Capital de giro

Uma administração ineficiente do capital de giro afetará dramaticamente o fluxo de caixa das empresas, afetando

diretamente sua liquidez e rentabilidade. Assim sendo, uma boa compreensão do mesmo, bem como de suas fontes de financiamento é matéria de grande importância para os proprietários de pequenas empresas.

O capital de giro pode ser entendido como os recursos que sustentam as operações do dia-a-dia da empresa. Gitman (2002) define o capital de giro como sendo os ativos circulantes, que representam a parcela de investimento que circula de uma forma ou outra, durante a condução normal dos negócios da empresa. Esta idéia compreende a transferência periódica de recursos do caixa para estoques, destes para duplicatas a receber e novamente de volta para o caixa, formando o ciclo operacional do capital de giro.

A figura 1 ajuda a visualizar a seqüência cronológica de um ciclo hipotético de capital de giro.

FIGURA 1- LINHA DE TEMPO PARA CAPITAL DE GIRO

Fonte: Longenecker et al (1997)

Como observado na ilustração acima, as datas chaves na figura 1 são as seguintes:

- dia A: Estoque é encomendado junto aos fornecedores;
- dia B: Estoque é recebido;
- dia C: Efetuada venda a crédito das mercadorias em estoque;
- dia D: Os fornecedores são pagos nas datas de vencimento;

- dia E: Contas a receber são recebidas.

As implicações do investimento e financiamento do ciclo do capital de giro, conforme refletido na figura 1, são as seguintes:

- investimos dinheiro em estoque do dia B até o dia C;
- os fornecedores nos financiam o estoque do dia B até o dia D;
- investimos dinheiro em contas a receber do dia C até o dia E;
- necessitamos financiar o investimento da empresa em contas a receber do dia D até o dia E.

Dentre todas as implicações acima, a relação do dia D até o dia E, é definida por Longenecker et al (1997) como "prazo de conversão em dinheiro". Já Braga (1995) denomina de "ciclo financeiro" e representa o número de dias necessários para completar o ciclo do capital de giro.

Durante o prazo de conversão em dinheiro a empresa não conta mais com o beneficio do financiamento proporcionado pelo fornecedor e, portanto, quanto maior for esse período, maior será o potencial para o surgimento de problemas no fluxo de caixa das empresas.

Assim sendo, o administrador financeiro necessita dar especial atenção aos prazos médios de estocagem (PME), de pagamento (PMP), e ao prazo médio de cobrança (PMC), pois afetam significativamente a necessidade de recursos para financiar o giro das operações, e quando não administrados corretamente, poderão afetar diretamente a rentabilidade e a liquidez da empresa.

2.2 Administração de contas a pagar

A administração das contas a pagar e o fluxo de caixa estão intimamente relacionadas. Enquanto as contas a pagar não

estiverem vencidas, a empresa compradora poderá dispor do dinheiro equivalente ao montante de contas a pagar não vencidas, atentando sempre para os fluxos de entrada e saída de dinheiro do caixa, a fim de não comprometer a liquidez da empresa.

Embora o pagamento em dia seja um dos mandamentos do administrador financeiro, e as contas a pagar sejam obrigações legais, as mesmas podem ser pagas em diversos prazos ou até mesmo serem renegociadas em alguns casos. Portanto, a negociação e definição de prazos são fundamentais para a administração financeira das contas a pagar.

Qualquer empresa está sujeita a enfrentar emergências que podem levá-la a ter dificuldades momentâneas em seu fluxo de caixa, e a necessitar solicitar prorrogação de prazo junto aos seus fornecedores. Geralmente os credores procuram cooperar na busca de uma solução, principalmente se houver uma boa relação de parceria estabelecida, pois são partes interessadas na empresa e querem que ela seja bem-sucedida.

Nestas ocasiões, deve-se dar especial atenção aos encargos financeiros que incidirão sobre a prorrogação do prazo e, caso sejam muito elevados, deve-se buscar outras fontes de financiamento menos onerosas e que não venham a comprometer a rentabilidade da empresa.

A compra a crédito representa, normalmente, a forma mais barata que as empresas encontram para financiar as suas necessidades de dinheiro. Longenecker et al (1997) afirmam que quanto maior for o prazo de concessão, melhor, sendo assim, o pagamento pode ser feito na data mais tardia permitida pelo acordo.

É necessário salientar que quanto maior for o prazo conseguido junto aos fornecedores, menor será o ciclo financeiro ou prazo de conversão em dinheiro da empresa e, conseqüentemente, diminuirão as suas necessidades de financiamento para o capital de giro da empresa.

Entretanto, é preciso atentar que, tipicamente, as vendas a crédito possuem condições de pagamento que incluem descontos para pagamento à vista. Dependendo do desconto concedido e da disponibilidade de dinheiro é preciso analisar qual a situação mais vantajosa para a empresa.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Dentre os aspectos metodológicos destacam-se a delimitação da pesquisa, a população e amostra, os procedimentos de coletas de dados e posterior análise e tratamento dos dados, necessários para definição do objetivo proposto.

3.1 Delineamento da pesquisa

A presente pesquisa pode ser classificada como um estudo de caso, uma vez que se refere ao comércio de Passo Fundo. Segundo Gil (1996), o estudo de caso possibilita uma tarefa que nas outras estratégias é praticamente impossível de ser realizada, ou seja, um conhecimento amplo e detalhado de poucos objetos estudados.

3.2 População e Amostra

O universo de pesquisa foi às microempresas do setor comercial, situadas na região central da cidade de Passo Fundo.

Por se tratar de um universo numeroso e esparso, e principalmente pelas fontes de pesquisa, tais como IBGE, Prefeitura

Municipal, CDL e ACISA, não disporem de números claros sobre a quantidade de microempresas existentes em Passo Fundo, pois cada órgão possui um critério próprio de classificação das empresas, buscou-se selecionar uma amostra, de forma aleatória dentre as microempresas situadas na região central da cidade de Passo Fundo (RS).

Desta forma, foram efetuadas 52 visitas, sendo que 12 empresas, por diversas razões, não se dispuseram a participar da pesquisa.

3.3 Coleta de dados

Para a coleta de dados, as empresas selecionadas foram visitadas e através de entrevistas procurou-se obter os dados a serem utilizados na elaboração do trabalho.

Segundo Diehl e Paim (2002), a entrevista é um encontro entre duas pessoas a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional.

As entrevistas foram efetuadas nos meses de Abril e Maio de 2003, no próprio ambiente de trabalho dos respondentes utilizando, sempre que possível, salas reservadas para garantir a privacidade do trabalho.

Ao agendar as entrevistas o entrevistador procurou expor, com total transparência, o objetivo e a natureza do trabalho, a relevância da investigação e a importância de sua colaboração, dando um caráter pacífico e cooperativo à entrevista. Buscou-se, também, garantir o anonimato a quaisquer declarações, bem como a não utilização dos dados para outras finalidades.

3.4 Análise dos dados

Após a coleta dos dados, foi efetuada uma análise qualitativa e quantitativa dos dados, para este mister os mesmos foram sistematizados e interpretados, buscando expressar o significado do material coletado e analisado em relação aos objetivos estabelecidos na pesquisa, para, então, proceder às recomendações convenientes.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

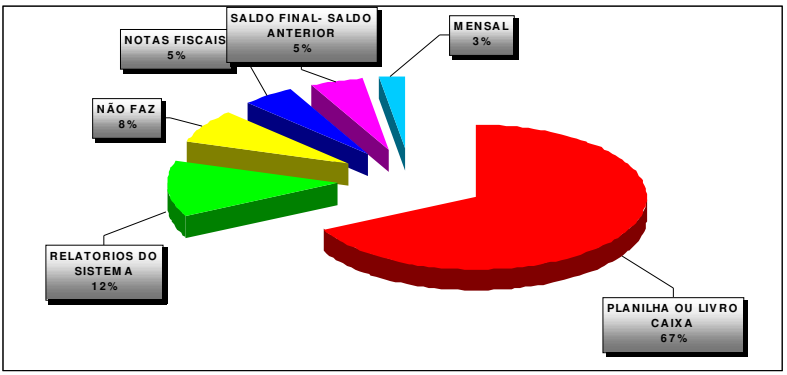
Os dados da presente pesquisa foram tabulados manualmente e os gráficos elaborados com o auxílio do *Software Microsoft Excel.*

Os dados tabulados da amostra, que representa 40 observações, de microempresas localizadas na região central da cidade de Passo Fundo (RS), apresentaram os resultados a seguir relacionados, identificando as questões, gráficos e respectivos comentários.

4.1 Características do fluxo de caixa da empresa

Dantas (1996) refere que os valores do fluxo de caixa devem ser captados na data exata em que eles ocorrem independente da sua representação contábil.

FIGURA 2 – FECHAMENTO DIÁRIO DO CAIXA



Observa-se que a maioria das empresas (67 %) utiliza–se de planilhas ou livro-caixa para apurar o fechamento diário do caixa e apenas uma minoria de 12% utilizam relatórios informatizados; 8 % das empresas não fazem fechamento algum; 5 % afirmam que efetuam o fechamento do caixa através da soma das notas fiscais emitidas; 5 % somam o saldo atual e diminuem do saldo anterior para apurar o montante diário das vendas e 3 % das empresas afirmaram efetuar um fechamento mensal.

4.2 Controle das contas a pagar

Segundo Sanvicente (1987), o controle das saídas de caixa deve ser no sentido de preservar o maior nível de liquidez possível, desde que não haja prejuízos pela manutenção de saldos ociosos em caixa, e que uma boa administração de disponibilidades, completa-se com o uso adequado de fundos temporariamente ociosos em aplicações que ofereçam algum rendimento.

FIGURA 3 – CONTROLE DE CONTAS A PAGAR

A grande maioria das empresas pesquisadas (85 %) efetua o controle das contas a pagar através de anotações em agendas comuns, e apenas 15 % valem-se de relatórios informatizados para efetuar o controle das contas a pagar.

A utilização de agendas, que normalmente são consultadas no dia ou na melhor das hipóteses no dia anterior, não possibilita um planejamento adequado das contas a serem pagas, ocasionando atrasos, ou busca de empréstimos de última hora para satisfazer os compromissos assumidos, que normalmente apresentam um custo financeiro maior, comprometendo desta forma a liquidez e a rentabilidade da empresa.

4.3 Empréstimos para suprir suas necessidades financeiras

Para Ross et al (1998), a utilização de capitais de terceiros, pode gerar tanto ganhos quanto perdas. Se por um lado a empresa conta com uma alavancagem financeira, por outro lado fica mais exposta a riscos e aumentam as possibilidades de dificuldades financeiras.

Assim sendo, cabe ao administrador financeiro ser criterioso na utilização de financiamento para suprir suas necessidades de capital de giro, somente recorrendo aos mesmos quando os benefícios forem superiores aos custos do financiamento.

FIGURA 4 – UTILIZAÇÃO DE FINANCIAMENTOS

Observa-se que tanto os entrevistados que afirmaram utilizar com freqüência financiamentos para suprirem suas necessidades de capital de giro, quanto os que afirmaram nunca utilizar apresentaram o índice de 45 % e apenas 10 % afirmaram necessitar de financiamento apenas eventualmente.

4.4 Principais fontes de financiamento

Para Marion (2002), empréstimos de curto prazo geralmente são mais onerosos que os de longo prazo; excessos de descontos de duplicatas e empréstimos de curto prazo propiciam um custo elevado da dívida.

O autor chama atenção também para o fato de que, por não gerarem recursos suficientes para saldar seus compromissos,

as empresas passam a recorrer a empréstimos sucessivos, e permanecendo este círculo vicioso será séria candidata à insolvência, bem como alerta que os recursos de terceiros a serem internalizados nas empresas, devem ser utilizados na alavancagem de novos negócios e não para cobrir deficiências administrativas oriundas principalmente da gestão inadequada dos recursos disponíveis na empresa.

FIGURA 5 - FONTES DE FINANCIAMENTO

O desconto de cheques apresenta-se como forma preferencial de 47 % dos entrevistados como fonte de suprimento do capital de giro; o mesmo percentual (47 %) utiliza-se exclusivamente do crédito dos fornecedores, 3 % das empresas utilizam o cheque especial e 3 % afirmaram nunca necessitar de financiamento.

4.5 critérios para retiradas de capital

Segundo Dantas (1996), o empresário deve separar suas despesas pessoais dos negócios. Ele é um dono empregado de sua firma e só viverá bem se os seus negócios forem bem.

FIGURA 6 – RETIRADAS DE CAPITAL

A maioria das empresas (59 %) não possui um critério definido para efetuar retiradas de capital, retirando sempre o que necessitam para satisfazer as necessidades pessoais; 38 % das empresas utilizam o pró-labore e 3% afirmaram nunca ter efetuado retiradas.

A remuneração dos proprietários, sem um critério definido, pode levar as empresas a uma necessidade cada vez maior de recorrem a financiamentos para o seu capital de giro, formando um círculo vicioso que poderá ocasionar sérios problemas financeiros aos empresários.

4.6 Relações de eficiência da administração e investimento em capital de giro

Após a tabulação dos dados as empresas foram classificadas em dois grupos, a saber: empresas que apresentam boa ou razoável administração financeira; empresas que não apresentam boa administração financeira.

Para classificar as empresas nos grupos foram utilizados os seguintes critérios: a empresa efetua fechamento de caixa

diariamente? a empresa efetua controle de seus estoques? a empresa possui controle eficiente das contas a pagar? a empresa possui controle eficiente das contas a receber? os proprietários possuem critérios definidos na retirada de capital ?

Para ser considerada como tendo uma boa ou razoável administração financeira, a empresa deveria apresentar resposta "SIM" em pelo menos quatro quesitos, e em seguida foi efetuado o cruzamento com a utilização sistemática de financiamento para suprir suas necessidades de capital de giro.

Os resultados estão consubstanciados nas figuras 2 e 3:

FIGURA 7 – EMPRESAS COM ADMINISTRAÇÃO ADEQUADA

FIGURA 8 – EMPRESAS COM ADMINISTRAÇÃO INADEQUADA

A análise dos resultados nas figuras 2 e 3 nos mostra que, das empresas que possuem uma boa administração financeira, uma grande maioria (83%) não necessita recorrer a financiamentos para suprir suas necessidades de capital de giro, e que apenas 17 % delas utilizam financiamento, enquanto que nas empresas que não possuem uma adequada administração financeira esta relação se inverte, sendo que 73 % utilizam financiamento e 27 % não utilizam.

5 CONCLUSÕES

A partir das conclusões e sugestões que serão apresentadas, espera-se que as empresas, especialmente as micro e pequenas, evitem incorrer nos procedimentos administrativos inadequados que como os constatados no presente trabalho, contribuindo, desta forma, para a redução das elevadas taxas de "mortalidade", bem como ao fortalecimento das empresas que permanecem "vivas", buscando o caminho do fortalecimento econômico-financeiro saudável.

A partir das análises efetuadas, pode-se entender que há uma relação direta entre uma boa administração e as dificuldades financeiras das empresas estudadas, e que uma boa gestão financeira representa um elemento capaz de alavancar o sucesso empresarial das micro-empresas, assim sendo, algumas ações se fazem necessárias com vista à redução das elevadas taxas de "mortalidade" das micro e pequenas empresas, bem como conduzi-las a um caminho de crescimento, tornando-as maiores e mais fortalecidas. Para tanto, dentre outras ações pode-se recomendar as seguintes:

Os proprietários-gerentes devem procurar participar de cursos e/ou programas de treinamento oferecidos por instituições publicas ou privadas, com ênfase nas áreas administrativa-financeira.

Neste aspecto recomenda-se que as instituições de apoio às micro e pequenas empresas participem de forma mais pró-ativa junto a essas unidades no sentido de motivar os proprietários-gerentes a participarem de Programas de Treinamento Gerencial.

As empresas podem estabelecer um controle das entradas e saídas de dinheiro, procurando estabelecer um fluxo de caixa, onde seja possível saber com antecedência a necessidade ou não de recursos financeiros e, assim, possibilitar um melhor aproveitamento dos recursos disponíveis.

Este controle possibilitará o acesso a fontes de financiamento melhores e mais baratas, contribuindo para uma melhor liquidez e rentabilidade da empresa.

As empresas devem estabelecer critérios para a retirada de capitais da empresa, preferencialmente limitando-se ao pró-labore, procurando, desta forma, não descapitalizar a empresa.

A retirada de recursos, sem um critério definido, pode resultar em retiradas superiores aos resultados produzidos pela empresa, e o conseqüente aumento do endividamento da mesma, acarretando o início de um círculo vicioso que poderá levar a empresa à insolvência.

A liberação de recursos financeiros subsidiados do contribuinte, sobretudo na fase inicial da vida da empresa, onde o problema parece ser mais premente, só deve ocorrer mediante prévio treinamento aos proprietários-gerentes, ou sob supervisão de profissional habilitado.

Os recursos de terceiros devem servir para a alavancagem dos negócios da empresa, e não serem utilizados para cobrir possíveis deficiências administrativas.

Desta forma, acredita-se que as referidas recomendações possam estar contribuindo para a construção de um ambiente propício ao desenvolvimento dos pequenos negócios; para a redução das taxas de mortalidade das empresas, evitando-se o desperdício de recursos financeiros, tempo, energia e expectativas pessoais que são desperdiçados em cada empreendimento mal sucedido, além de contribuir para a geração de novos postos de trabalho, de renda e riqueza para a nação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BNDES, Banco Nacional de Desenvolvimento Social. *Informa-se.* n. 36 em janeiro de 2002. Brasília: DF, 2002. Capturado em setembro de 2002. Disponível em: < www.bndes.gov.br>.

BRAGA, R. **Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.

DANTAS, A. **Análise de Investimentos e Projetos**: aplicada à pequena empresa. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1996.

DIEHL, A. A.; PAIM, D. C. T. **Metodologia e Técnica de pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas.** Passo Fundo: Clio, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1996.

GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira.** São Paulo: Harbra, 2002.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J W. **Administração de pequenas empresas** São Paulo: Makron Books, 1997.

MARION, J. C. **Análise das demonstrações contábeis***:* contabilidade empresarial. São Paulo: Atlas, 2002.

ROOS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JORDAN, B. D. **Princípios de Administração Financeira.** São Paulo: Atlas, 1998.

SANVICENTE, A. Z. **Administração Financeira.** São Paulo: Atlas, 1987.

A INCORPORAÇÃO DO CONHECIMENTO E A INOVAÇÃO EM INDÚSTRIAS DE TRANSFORMAÇÃO DA REGIÃO DE FREDERICO WESTPHALEN

Alessandra Zanatta[1]
Cristiane Botezini Albarello[2]
Nestor Henrique De Cesaro[3]

RESUMO

O presente artigo tem por objetivo divulgar o estudo científico realizado no âmbito empresarial, no que se refere à incorporação do conhecimento e a inovação em indústrias de transformação na região de Frederico Westphalen. As transformações ocasionadas pela mudança de um ambiente estático para um ambiente dinâmico estão fazendo com que as organizações busquem, através da inovação, novas formas de gestão e inserção no mercado. A incorporação do conhecimento e a inovação se inserem no contexto da acelerada disseminação das tecnologias modernas, incrementado

---

[1] Bolsista FAPERGS / 2003 – Acadêmica de Administração pela URI Frederico Westphalen

[2] Bolsista FAPERGS / 2003 – Acadêmica de Administração pela URI Frederico Westphalen

[3] Mestre em Administração – UFGRS – professor da URI - Frederico Westphalen

melhorias, sejam em produto, processo ou prática administrativa, uma vez que a inovação ocorre através de um processo interativo, realizado com a contribuição de vários agentes econômicos e sociais que possuem conhecimentos e informações. O Brasil apresenta um processo crescente de atuação no comércio mundial, em que a qualidade e a confiabilidade são requisitos primordiais, assim, o que se estabelece é a busca constante pelo equilíbrio entre a inovação contínua e a relação de confiança com os clientes.

Palavras-Chave: Indústria de Transformação, Gestão Organizacional, Inovação

ABSTRAT

This article has the purpose to propogate the scientific study made companies ambit in what refers to the knowledge incorporation and to the innovation in transformation industries of the region of Frederico Westphalen. The changes have made transformations from a static environment to a dynamic environment, and they're dealing with organizations that have to look for, through the innovation, new ways of management and insertion in the market. The knowledge incorporation and the innovation insert themselves in the context of accelerated dissemination of modern technologies, increasing improvements in products, management process and practice, because the innovation occurs through an interactive process, made by the contribution of many economic and social agents which have knowledge and informations. Brazil presents a growing process of action in the world trade, where quality and confiability are fundamental requirements, therefore what one establish es is the constant search for the balance between the continous innovation and the trust relationship with the customers.

Key words: transformation industry; organizable management; innovation.

1 INTRODUÇÃO

O processo de Inovação representa a confluência de capacitação tecnológica e necessidades de mercado dentro do contexto da empresa inovadora.

No cenário atual de competitividade e globalização de mercados, a inovação tecnológica é fator de sobrevivência das organizações no seu segmento de atuação.

A inovação é um processo dinâmico, que pode ocorrer em diferentes modalidades, através da introdução de novos produtos e serviços; a realização de mudanças inovadoras em tecnologias de processo de distribuição e de consumo; abertura de novos mercados a tecnologias existentes; mudanças gerenciais e organizacionais. (SAENZ E GARCIA, 2002).

Drucker (1987) contempla que o que viabilizou o aparecimento da economia empreendedora foram às novas aplicações da administração, que enfatizam a Inovação Sistêmica como busca e aproveitamento de novas oportunidades para satisfazer as carências e necessidades humanas. Empresas com estas características possuem potencial para inovar e mostram-se flexíveis às mudanças que o mercado impõe.

O presente trabalho apresentará os resultados obtidos através do desenvolvimento de um projeto de pesquisa, realizado em um conjunto de Indústrias de Transformação da Região de Frederico Westphalen, abrangendo os municípios pertencentes à micro-região do CODEMAU

O objetivo principal é analisar como a incorporação do conhecimento e a inovação se inserem nesse contexto da acelerada

disseminação das tecnologias modernas em um mundo economicamente mutante e imprevisível, em que a capacidade das pessoas e organizações de redefinir suas idéias e estratégias, em prazos cada vez menores, e de maneira mais criativa e atraente, vem se tornando uma questão não apenas de competitividade, mas de sobrevivência, porque os ciclos de vida, sejam de produtos, processos ou serviços estão cada vez mais curtos, e os consumidores mais exigentes se entediam com rapidez. Além de visualizar sob termos concretos como as empresas da região incorporam o capital e as informações advindas da tecnologia.

Drucker (1987) salienta que não há dúvida de que a alta tecnologia, seja sob a forma de computadores ou telecomunicações, ou de automatização de processos, é de importância qualitativa. Ela fornece estímulos, criando a visão para o espírito empreendedor e a inovação na sociedade. Estes fenômenos são propulsores da reestruturação da economia frente às dificuldades que os administradores enfrentam no atual mercado.

Esta investigação foi realizada através de um questionário dirigido diretamente aos gestores das indústrias, em visita e observação *in loco* nas empresas.

Com a metodologia utilizada, caracterizou-se as indústrias e seus gestores, a estrutura de produção quanto a máquinas, equipamentos e instalações; o desenvolvimento de novos processos ou produtos; considerações sobre as receitas e lucros obtidos, destacando as estratégias gerenciais usadas pelos administradores quanto à maneira de gerir seus negócios, e o posicionamento estratégico quanto à competitividade dos produtos.

2 RESULTADOS

2.1 Caracterização das Indústrias e dos Gestores Entrevistados

Os resultados encontrados permitem uma caracterização preliminar das indústrias pesquisadas, que indica um conjunto de setores econômicos variados e distintos: a maior incidência é o setor metal-mecânico com 21,2% de representatividade; pré-moldados e o de confecções apresentam mesma incidência, aparecendo a seguir com 12,1%; as demais indústrias estão distribuídas pelos setores de beneficiamento de cereais, moveleiro, calçadista, frigorífico, laticínios e outros de pouca representatividade. A administração familiar é outra característica predominante, são 64 % dos casos. A gestão do negócio exercida por membros da família detentora do capital das empresas, apresenta as particularidades normalmente atreladas a esta situação: decisões centralizadas; pequena hierarquização da estrutura e informações com acesso restrito.

Dados revelam, no entanto, quanto à idade de constituição das empresas, que não se trata de empresas de criação recente, resultado de evolução dos mercados e novas oportunidades, pois 55% das respostas indicam empresas com idade superior a 10 anos de existência, e apenas 9,1% representam empresas criadas nos últimos 12 meses.

A direção dessas indústrias é exercida por gestores predominantemente masculinos, em 79% dos casos, com idade entre 30 e 46 anos; 45% dos casos, apresentam um tempo médio de permanência na empresa superior a 7 anos em 52% dos casos. Esses administradores têm formação escolar elevada, em que 61% têm curso superior incompleto, completo ou participação em pós-graduação.

2.2 Caracterização das Indústrias quanto a Inovação

Com questões específicas, foram sondadas as condições da estrutura de produção das indústrias, segundo uma avaliação de seus diretores. As indagações giraram em torno do estado de conservação e dos aprimoramentos ocorridos em máquinas, equipamentos, instalações, processos e produtos nos últimos 12 meses.

2.2.1 Quanto às condições das máquinas e equipamentos

Quanto ao tempo médio de uso das máquinas e equipamentos utilizados na produção, expressa um índice de 55% de máquinas consideradas novas, o que indica empresas preocupadas em manter atualizada sua capacidade técnica e tecnológica, o que pode ser relacionado com a produção e melhora constante de novos processos e produtos.

Via de regra, máquinas e equipamentos de aquisição mais recentes apresentam uma disponibilidade de recursos que favorecem o aperfeiçoamento e inovações, além da própria tecnologia embarcada, que provoca mudanças nas instalações e nos processos.

No aspecto referente à utilização das máquinas e equipamentos dentro do parâmetro do limite de vida útil e considerado bastante usado, apresentaram percentual de 31%. Revela-se um índice considerável, pois, de certa forma, traduz uma baixa capacidade instalada para gerar inovações em processos e produtos.

Em geral, empresas necessitam de máquinas e equipamentos com baixo tempo médio de uso, ou novas, para que os processos

fluam mais rapidamente, e para que possam ser incorporados novos processos ao sistema produtivo.

Verificou-se, quanto às máquinas e equipamentos considerados de pouco uso, um percentual de 15% , índice relativamente baixo quando se analisa as mudanças que se impõem às empresas. Nessas empresas os conceitos de inovação não são de suma importância à organização, resultando, assim, em um nível muito baixo de alteração na forma de produzir e gerenciar.

O resultado da questão sobre período da última aquisição de máquinas e equipamentos demonstra que 21,2% das empresas adquiriram máquinas e equipamentos até os últimos 3 anos, e cerca de 15% adquiriram máquinas e equipamentos em um tempo superior a 3 anos.

Por outro lado, demonstra um resultado bastante satisfatório, em que 64% das empresas adquiriram novas máquinas ou equipamentos nos últimos 12 meses, indicador de inovação na estrutura produtiva e organizacional da empresa. Estes resultados indicam um movimento em busca da modernização do processo produtivo, mostrando que as empresas procuram maximizar sua produção através do investimento e aquisição de máquinas novas e modernas, o que proporciona capacidade e eficiência para inovar nos processos de produção.

As indústrias da região possuem uma estrutura produtiva em sua maioria nova, demonstrando que há uma procura em se aperfeiçoar e em diminuir a defasagem na estrutura de produção que possuem. Comparadas à atuais, que estão em evidência no mercado, isto possibilita tornarem-se competitivas e promissoras de novas tecnologias, flexibilizando novos processos e inovações que as capacitem a atender e conquistar novos mercados através de seus produtos.

2.2.2 Quanto à forma de produção

Aos administradores foi levantada a questão sobre a o nível de utilização da estrutura de produção, com uso de 50% -100% de sua capacidade de produção, destacou-se que 70% das empresas pesquisadas enquadravam-se nesta alternativa, mostrando que as organizações procuram usar o máximo possível da capacidade de suas máquinas, fazendo com que a ociosidade de utilização das mesmas não interfira no volume de produção planejada. Com utilização inferior a 50% da estrutura produtiva, encontramos um percentual de 30% das empresas que dependem da demanda de seus produtos pelo mercado fazendo com que essas máquinas não tenham um processo contínuo de produção.

Notou-se que 46% das empresas apresentam um processo de produção em série, onde a fabricação é realizada em etapas, e cada máquina tem uma função específica a desempenhar.

2.2.3 Quanto às condições de instalações

Quanto às condições de instalações, o resultado indicou que a maioria das indústrias pesquisadas – 52% apresentam instalações de construção recentes, classificadas como novas, enquanto que 36% trabalham em instalações consideradas dentro do seu limite de vida útil e bastante usadas. Estes dados foram colhidos em visita *in loco*, onde foi identificado um percentual maior de empresas consideradas novas, ou que não fizeram grandes alterações nos últimos anos. Também foi constatado que uma boa parcela dessas empresas realizam seus serviços em instalações de construção mais antigas.

2.2.4 Quanto à aquisição de novos processos produtivos

A inovação pode ser expressa pela introdução de novos produtos, processos ou novas formas administrativas, assim, um percentual de 69,7% de empresas adquiriram ou desenvolveram novos processos nos últimos 12 meses, e uma porcentagem de 12% nos últimos 2 anos, representando um alto índice de introdução de mudanças. Fica em evidência que essas indústrias possuem capacidade para inovar, e devem aproveitar as oportunidades. Drucker (1987) confirma que "a oportunidade é a fonte da Inovação". Uma oportunidade inovadora também pode ser específica e ser chamada de necessidade de processo. Ela aperfeiçoa um processo existente, substitui uma ligação que esteja fraca ou redesenha um antigo processo a partir do conhecimento disponível. Apresentando flexibilidade às mudanças e às novas tendências e preferências dos clientes, priorizando um processo que seja eficiente.

O processo de inovação se dá a partir de multiestágios, que enfatizamos como:

1º etapa: Identifica-se a oportunidade, através do processo tecnológico, ou por uma necessidade de mercado.

2º etapa: Formulação de idéias, através da criatividade.

3º etapa: Experimentação das idéias, através de um planejamento cuidadoso. O desenvolvimento comercial deve ser sob o enfoque da premência de atingir o mercado.

O questionamento proposto não distingue se essas mudanças foram incrementadas com pequenas alterações, como solução de problemas pontuais, ou se aconteceram normalmente com maior necessidade de investimento, como mudanças estruturais, com alterações radicais na forma de produzir. Dentro desse percentual, devem estar relacionadas as duas situações, entretanto as visitas às indústrias indicam uma maior incidência de

mudanças incrementais, com um grau de impacto menor, pois mudanças radicais necessitam de muito mais capital, investimento de recursos em pesquisas, desenvolvimento técnico e científico, tornando-se mais arriscadas.

Completando esta questão, os entrevistados foram indagados sobre a forma como ocorreu a introdução de um novo processo. Destacou-se que 39,4% deu-se através da aquisição de novos equipamentos. Neste mesmo contexto, 27,3% das empresas desenvolveram particularmente suas novas tecnologias, aprimorando sua forma de produzir.

Estabelecer um posicionamento estratégico de competir em produto, quando geralmente a necessidade de inovação é constante, exige um conjunto de capacidades técnicas e gerencias que demandam investimentos substanciais.

2.2.5 Estabelecimento de preço como diferencial

Na visita às empresas foi constatado que apenas 39,4% das administrações pensam na comercialização ou desenvolvimento de novos produtos com diferenciação competitiva em produtos. Mas, sempre direcionando em uma melhor forma para se defenderem de seus concorrentes com melhores preços. Via de regra, a postura é procurar estabelecer uma situação de "conforto" em mercado restrito, quando as condições de competitividade não exigem inovações constantes, competindo em preço com empresas de mesma postura.

A pesquisa em indústrias regionais indicou visivelmente que esta situação influenciou as decisões de competitividade em produtos, quando 60,6% dos entrevistados declararam que não desenvolveram ou adquiriram direitos para lançar produtos novos, num posicionamento inequívoco de ir ao mercado com produtos consolidados, concorrendo em preço.

A opção de concorrer em preço, aparentemente simples, implica outras habilidades e capacidades empresariais a diminuição do custo unitário tem que ser constante, e ganhos de escala neste caso, é uma questão impositiva. Uma plataforma produtiva com pouca flexibilidade para atender flutuações na demanda também representa um problema que pode restringir o mercado.

Dados recentes revelam que o Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), concedeu neste ano 30 mil decisões sobre patentes e outras 80 mil em relação a marcas. (Fonte: Jornal Correio do Povo de 12 de dezembro de 2003, p. 11). Para os 39,4% que declararam promover o lançamento de produtos ou linha de produto nos últimos 12 meses. O desenvolvimento interno ocorreu em 33% dos casos. As modificações consideradas de tecnologia complexa e desenvolvidas internamente apresentam 15% de representatividade, enquanto que 6% dos casos possuem tecnologia simples e copiada. Atualmente, é preciso inovar para produzir de forma eficiente, para responder às necessidades dos consumidores. O dinamismo depende também da introdução de novos métodos de gestão e de organização da produção.

Quando realizada a visita às empresas verificou-se que muitos empresários não colocaram seu enfoque principal na comercialização ou desenvolvimento de novos produtos, em diferenciais competitivos, mas em se defenderem dos concorrentes com preços. Em vez de tentar vencer os rivais, as empresas devem concentrar-se em expandir os mercados existentes.

2.2.6 Inovação em novos produtos e vendas *versus* receita e lucro

Questionados sobre o crescimento das vendas nos últimos três anos, os resultados mostraram que 39,4% das organizações obtiveram um aumento de suas vendas em até 20%, o que representa índice relativamente baixo, comparado à estrutura de

produção composta por máquinas de aquisição recentes e, em sua maioria, os processos de fabricação foram alterados e remodelados de acordo com a necessidade do mercado, no entanto 21% das respostas alcançaram um êxito na comercialização de seus produtos acima de 71% no aumento de suas vendas.

O momento seguinte da pesquisa buscou relacionar os novos produtos com a receita e o resultado das indústrias para identificar o nível de impacto no seu crescimento. Segundo Saenz e Garcia (2002), o retorno sobre inovações possui vantagens conceituais que procura refletir o nível dos custos necessários para desenvolver, fabricar e distribuir novos produtos como também a oportunidade dos influxos de caixa que resultam de suas vendas comparadas em relação à porcentagem da receita bruta do ano corrente proveniente de novos produtos. Os resultados mais significativos indicam que 54,5% não fez lançamentos nos últimos anos dois anos e, portanto, seu fluxo de caixa no último período foi gerado por produtos lançados e sem alterações a mais de 2 anos. Destaca-se, também, que 36% das empresas que lançaram produtos nos últimos 2 anos têm seu fluxo de caixa gerado no último exercício com participação entre 11% e 50% da receita por esses produtos.

O levantamento de dados referentes à participação de novos produtos na formação do lucro das empresas mostra resultados praticamente idênticos aos relativos à sua participação nas receitas. Mesmo sem a comprovação documental dos números destas respostas, chama a atenção o fato de que novos produtos não representem uma fatia maior do lucro do que da receita, o que seria presumível se esses produtos representassem inovações para o mercado. Mesmo assim, pode-se deduzir que as empresas não conseguem transformar em lucro o resultado de inovações para a empresa, que busca equiparação com produtos ou empresas similares, não representando alto índice de inovações para o mercado.

2.2.7 Quanto às parcerias firmadas

Uma forma de eliminar etapas e ganhar tempo na corrida para a capacitação das empresas para produzir e comercializar com maior eficiência é firmar acordos de cooperação. Arruda (1994), alerta através de seus estudos que "a cooperação seja entre universidades, institutos de pesquisa, ou acordos com fornecedores tendem a aumentar com o tamanho das empresas." Para empresas menores, acordos podem representar uma associação que diminua ou elimine defasagem ou falta de capacidade em produzir melhor ou atingir determinado mercado. Neste caso, a cultura empresarial e principalmente de seus dirigentes é determinante, pois incorre freqüentemente em aceitar alguma ingerência externa.

A busca de informações nesta área indica que as empresas regionais não buscam soluções dessa forma. O número mais significativo nesse sentido é que 70% das empresas não apresentam em curso qualquer tipo de acordo celebrado quer seja com universidades, com institutos de pesquisa, ou com empresas de grande porte. Apenas 15% delas procuram firmar acordos com seus fornecedores, proporcionando vantagens práticas do tipo ganha-ganha, onde as empresas conquistam melhores preços, com produtos de alta qualidade, atendendo as exigências do mercado e, na direção oposta, temos os fornecedores que vão alcançar maiores vendas e formar um grupo de clientes fiéis e satisfeitos com suas negociações. Podemos considerar que procurar acordos não é a principal prática dos gestores, percebe-se que as empresas em estudo não percebem como oportunidade ou não se interessam em firmar acordos com a universidade, através da transferência de tecnologias e conhecimentos que podem ser adquiridos pela integração do conhecimento científico, proporcionado pela universidade, juntamente com as experiências práticas que o

administrador possui. Isto fará com que haja um fortalecimento da atividade econômica regional, estimulando o surgimento e a comercialização de produtos ou serviços diferenciados e inovadores.

2.2.8 Forma de gestão organizacional utilizada

Dentro deste contexto, os administradores foram questionados quanto à auto-avaliação da forma como dirigem os negócios que têm sob sua responsabilidade. As opções de resposta eram as formas: intuitiva, conceitos tradicionais e consagrados de administração e, também, a forma inovadora. As respostas mostraram a forma inovadora com 58% de incidência, diferenciando-se com a da forma seguida por conceitos tradicionais de administração, com 15%, e a forma intuitiva, representou 12% das respostas. Respeitada a interpretação dos respondentes quanto a sua forma de administrar, a maneira inovadora está respaldada pelos resultados anteriores, confirmando que o processo inovativo pode ser dado através da integração de conhecimentos e idéias, a fim de transformar em melhoria substancial de produtos ou processos já existentes, visando à diferenciação competitiva dos mesmos.

Consolida-se, então, que a maioria dos administradores procura inovar na forma de gerir, para obter melhores resultados, enfatizamos que no próprio mundo dos negócios alguns fatores podem favorecer o desenvolvimento espontâneo da inovação, são aqueles que: permitem uma visão clara e objetiva do futuro; melhoram a qualidade, e a estimativa das chances de sucesso; diminuem o custo de acesso e adoção de uma nova tecnologia; reduzem o risco financeiro e ampliação e aperfeiçoamento das técnicas e práticas que permitem uma mudança no processo de

produção para uma melhora substancial de produtos ou processos já existentes.

A competitividade das empresas é fator preponderante para o sucesso. Saenz e Garcia (2002) enfatizam que com o estágio da inovação tecnológica, uma tendência para as empresas, será a mudança em seus processos gerenciais, que envolverão todos os aspectos administrativos das organizações nos negócios. Sabemos que a capacidade inovativa de uma empresa consiste nas possibilidades técnicas, financeiras, gerenciais de seus recursos humanos e produtivos para a geração, adaptação e introdução de novas tecnologias na prática social, de maneira competitiva.

2.2.9 Quanto à maneira de obter vantagem competitiva

Finalmente os gestores foram questionados sobre a maneira pelo qual eles procuram acompanhar a competitividade de sua empresa, do mercado ou do contexto administrativo, e para esta análise foram usadas as seguintes opções de respostas: possui controles do custo de produção; procura fazer análise de investimentos em pesquisas no momento da fabricação de novos produtos; procuram desenvolver produtos que atendam a um grupo específico de consumidores; ou a opção que engloba as três opções acima.

Percebeu-se que 40% das empresas procuram administrar sua competitividade através da integração das estratégias que englobam relatórios e controles freqüentes e detalhados sobre o custo de produção, procurando investir em pesquisas que forneça dados reais e confiáveis sobre os consumidores, a fim de fabricar um produto que atenda a um público - alvo definido. A alternativa que representa o desenvolvimento de produtos que atendam a um segmento particular ou designado a um alvo de mercado, obteve

22% de incidência, demonstrando que essas organizações estão voltadas à produção, em que os gestores possuem uma certeza de que os produtos serão comercializados e que vão atender às exigências e preferências do seu grupo de consumidores.

Já as opções que representam o controle detalhado do custo de produção e o investimento em pesquisas para o desenvolvimento de novos produtos, tiveram menor representatividade, mostrando que algumas empresas pesquisadas desconhecem a real importância que deve ser designada na formação do preço dos produtos, a partir do controle dos custos de produção, em que qualquer barganha de preço pode levar o consumidor a consumir maiores quantidades dos produtos, ou mesmo deixar de consumi-los, dando preferência ao produto do concorrente.

3 CONCLUSÃO

Segundo Bignetti (2002), a idéia tradicional que se tem de indústrias é que interagem com ambientes relativamente estáveis, cujos produtos e tecnologias apresentam longos ciclos de vida e não são significativamente afetados por revoluções tecnológicas ou por novas preferências de mercado, uma vez que as demandas são previsíveis e as incertezas ambientais reduzidas.

Nas empresas pesquisadas, segundo os dados obtidos, essa idéia, embora venha evoluindo gradativamente, ainda é significativa no contexto organizacional. Porém, percebe-se um grande esforço por parte dos gestores em vincular estratégia e inovação na busca de coalizões com grupos relevantes para construir novos mercados. Existe vontade de buscar conhecimento, desenvolver novas tecnologias e implementar a inovação, mas o maior empecilho é o capital financeiro aliado ao receio de correr riscos.

Esta região ainda precisa modificar sua cultura implementando novas formas de gestão, precisa criar empreendedores, já que a inovação é um instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio ou serviço diferente contemplando os recursos com uma nova capacidade de criar riquezas.

Assim, atrair, recrutar e manter talentos na empresa, criando um clima favorável em que funcionários e gerentes pensem juntos a elaboração de novos modelos de negócios, voltados a atender aos desejos dos clientes é indispensável para promover a inovação, ao passo que na definição de Bell (2003), "a escassez de talento não será problema para as empresas inovadoras aquelas que abrem mercados e, sim, para as empresas menos dinâmicas. Empresas inovadoras atraem talentos para suas equipes, e conquistam clientes, pois se antecipam a suas necessidades e preferências antes e melhor que a concorrência, agregando o maior valor possível a produtos e serviços. Com isso, nota-se que talentos e inovação se atraem e desenvolvem-se juntos.

Portanto, o quadro de negócios se tornará mais eficiente à medida que as líderes em tecnologia e inovação continuarem descobrindo novas maneiras de criar valor aos clientes a um custo mais baixo. Possuir um ambiente de trabalho de aprendizado e adaptação, onde a equipe organizacional tenha mais liberdade e responsabilidade.

Outro fator importante a enfatizar é que as empresas devem buscar novas tecnologias como uma política de crescimento. Devem, inclusive, estudar novas possibilidades e reservar verbas em seu orçamento para o desenvolvimento de novas tecnologias, pois como alerta Marcovitch (1992), as novas tecnologias corroem, equalizam ou proporcionam a inovação que gera a vantagem competitiva de uma empresa. Elas garantem sua sobrevivência ou condenam-na ao desaparecimento.

É preciso destacar a importância da realização de estudos de mercado e de viabilidade técnica e econômica durante todo o processo inovativo, desde o surgimento da idéia até a decisão sobre o possível investimento, de maneira a identificar com maior precisão, possibilidades ou limitantes de sucesso e de diminuir os riscos e aumentar suas probabilidades de êxito desse processo.

Segundo Zawislak (1996), em um mundo globalizado, inovação tecnológica e competitividade passam a ser palavras-chaves para o desenvolvimento econômico de uma região, ou país, e para conquistar espaço junto à economia Nacional e Internacional.

E à universidade cabe o papel de buscar a excelência acadêmica e firmar o compromisso social através de um processo de participação de desenvolvimento e mudança da conscientização coletiva, buscando a incorporação de conhecimento e inovação na realidade empresarial em que está inserida.

BIBLIOGRAFIA

Jornal Correio do Povo. Porto Alegre. de 12/12/2003, p.11.

ARRUDA, M. F. M. **A indústria e o desenvolvimento tecnológico nacional**. In: Ciência e Tecnologia: alicerces do desenvolvimento. São Paulo: Cobram; 1994.

XXIII SIMPÓSIO DE GESTÃO TECNOLÓGICA, 1994, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 1994, v. 9.

BELL, C. R. **Revista HSM *Manangement***. São Paulo, n. 20. p. 14 – 19, maio / junho 2000.

BIGNETTI, P. L. **O Processo de Inovação em empresas intensivas em conhecimento.** Revista de Administração Contemporânea. Rio de Janeiro, v. 6, n. 3, p.33 a 53, set / dez 2002.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

SAENZ, T. W; GARCIA, E. C. **Ciência, inovação e gestão tecnológica**. Brasília: CNI / SENAI / ABIPTI, 2002.

ZAWISLAK, P. A. Uma proposta de estrutura analítica para sistemas técnicos científicos: o caso do Brasil. **Revista Economia & Empresa**; São Paulo, v 3, p 04, abr/ jun. 1996.

A SUINOCULTURA E O MEIO AMBIENTE: ESTUDO DE CASOS NO OESTE DE SANTA CATARINA

Simone Sehnem[1]
Loraine Rodrigues Garrido[2]

RESUMO

O estudo baseou-se na questão instigadora da importância atribuída pelos produtores rurais, associados à Cooperativa Agropecuária Itapiranga, ao aspecto do meio ambiente na atividade da suinocultura. Com este enfoque, buscou-se identificar quais são os conhecimentos dos produtores rurais a respeito de impactos ambientais, bem como levantar dados sobre a importância atribuída a fatores relacionados ao meio ambiente ao desenvolver a atividade da suinocultura. Através da pesquisa bibliográfica, foram abordados assuntos relacionados ao meio ambiente, impacto ambiental e obrigações do poluidor, a suinocultura em nível global, em nível de país, estado, região oeste e município de Itapiranga. Além disso, apresentam-se informações sobre dejetos, sistemas de tratamento de dejetos, programas de manejo e Legislação Ambiental que versa sobre a suinocultura. A pesquisa de campo foi realizada junto a 21 produtores rurais, associados à Cooperativa

[1] Acadêmica
[2] Orientadora Profª. MSc.

Agropecuária Itapiranga/SC - Cooperita, na ocasião em que foi aplicado um questionário e efetuada a observação da situação das propriedades em relação às instalações suinícolas e manejo de dejetos. No que se refere à importância atribuída pelos produtores rurais para o aspecto do meio ambiente ao desenvolver a atividade da suinocultura, constatou-se que, para a maioria dos produtores pesquisados, este assunto é relevante. Alguns são da opinião de que o meio ambiente é pouco importante e, em pequeno número, existem produtores indecisos em relação ao assunto abordado. No entanto, o fato de atribuir importância ao meio ambiente não significa que estes produtores já adotam medidas de preservação ambiental. Esta é a opinião dos produtores, porém a realidade mostra que existem propriedades causadoras de graves impactos ambientais. Quanto ao conhecimento dos produtores a respeito de impactos ambientais, notou-se que, de maneira geral, estes possuem noções do assunto abordado, entretanto, são conhecimentos pouco profundos que não os permitem defini-los, mas citam exemplos reais, com os quais lidam diariamente. A realidade observada nas propriedades evidencia que a grande quantidade de dejetos produzidos exige a aplicação destes excrementos, além do permitido pela Legislação Ambiental por hectare, por ano, ocasionando um alto nível de impacto ambiental. A empresa Cooperita, que há poucos meses foi incorporada pela Cooper A1, tem o desafio de zelar pela capacitação dos produtores rurais e o enquadramento das instalações destes às exigências das normas ambientais, ações estas, que irão reverter-se em resultados positivos para ambos.

Palavras chaves: suinocultura, meio ambiente, impacto ambiental.

ABSTRACT

The study was based upon the instigate question of the importance imputed by the rural producers, associated to the Agro-raising Cooperative Society Itapiranga, to the environmental aspects in the swine growth activity. On this view, one looked for identifying what are the rural producers' knowledge about environmental impacts, as well as raising up data about the importance imputed to factore acquainted with environment when unfolding the swine grow activity. Through a bibliographical investigation it was possible explaining subjects related to the environment, envinmental impact and the pollutera' duties, swine grow in a global, country, state, Westside and in Itapiranga's tows. Besides, it was showed some information about defecation, defecation treatment systems, managenet programs, and Environmental Legislation about Swine Growth. The subject poll was achieved with twenty-one rural producers, associated to the Agro-raising Cooperative Society Itapirange in the State of Santa Catarina – Cooperita, when a questionnaire was applied and the observation of the properties' conditions was made in relation to the swinish installations and the handling of defecation. Considering the importance that is attribuited by the rural producers to the environmental aspect, in developing the swine growth activity, one noticed that, for the most of the involved in the study, the subject is relevant. Some of them agree that environment is of little importance and there is a least number of indecisive producers in relation to the subject explained. However, attributing importance to environment does not mean that these producers already use some environmental measures of preservation. That is the producers' idea, though reality shows some properties that cause serious environmental impacts. As for the producers' knowledge about the environmental impact, one noticed that, in general, those ones have some basic notions from the subject

matter, however, they are a superficial knowledge, and they are not able to define it, but they relate true daily examples. The reality seen in the properties enhances that the majority of defecation products demands for the defecation's applying beyond those permitted by the Environmental Legislations per hectare, in a year, causing a high level of environmental impact. The Cooperita Company, that a few months ago has been incorporated by the Cooper Al has the challenge of watching over the rural producers' capability and the enframing of their installations into the demandings of environmental rules, because those actions will become positive results for both the Cooperita company and rural producers.

Key words*:* Swine Growth, Environment, Environmental Impact.

1 INTRODUÇÃO

De acordo com o dicionário Aurélio, meio ambiente consiste em um conjunto de condições naturais e de influência, que atuam sobre os organismos vivos e os seres humanos. Neste local, os suínos, mamíferos que são animais não ruminantes, originários do javali, são criados por toda parte como animais domésticos e geradores de renda para as propriedades. Motivo este, que tem exigido o aprimoramento genético dos suínos, para aumentar o potencial produtivo e a conversão alimentar.

O ganho de produtividade, decorrente da tecnificação do setor suinícola fez com que ocorresse uma significativa expansão do setor no nosso país, nos últimos anos. Um salto de 32.544 milhões em 1995, para 32.883 milhões previstos para 2002 (ANUALPEC, 2002).

Dados de 1995 Anualpec (2002) mostra que os maiores produtores de suínos são a China, Estados Unidos, França, Brasil

e Canadá, sendo que a produção suína mundial cresceu 2% ao ano no período de 1995 a 2001.

Conforme pesquisadores da FAO, calcula-se que o mundo irá produzir 105 milhões de toneladas de carne suína no ano de 2010. Isto representa um crescimento de 21,5% nos próximos anos. Em torno de 1,95% ao ano. Cerca de 60% desta produção, uma bagatela de 63 milhões de toneladas estará concentrada nos países "em desenvolvimento". Isto demonstra que a tendência é de maior concentração de suínos nos países em desenvolvimento, decorrente da crescente preocupação dos países desenvolvidos com o aumento da poluição provocada pelos dejetos de suínos (ANUALPEC, 2002).

Nesse sentido,

> Calcula-se que em 2075 a população da terra atingirá o seu ponto de saturação, passando a manter-se na faixa de 11 bilhões de pessoas. A criação de suínos, pela capacidade de reprodução da espécie e facilidade de seu manejo, é atividade chamada a responder ao desafio de produzir em quantidade e proteína animal de alta qualidade para atender ao crescimento populacional. (ANUALPEC, 2002, p.281).

Dentre os países em desenvolvimento, a suinocultura terá maior oportunidade de crescer nos países emergentes, cujas economias mais se destacam, sendo eles, China, Brasil, Índias e Argentina. Destes países, os que possuem melhores condições para desenvolver sua agricultura, objetivando produzir os grãos básicos a produção de suínos são a China e o Brasil (ANUALPEC, 2002).

No entanto, a produção chinesa será destinada praticamente toda para o seu próprio consumo, pois a China possui a maior

população do mundo. Desta forma, evidencia-se que o Brasil é um dos países que possui melhores condições para produzir suínos a custos menores, com condições de exportá-lo para o resto do mundo e atender, de uma forma eficiente e econômica, as demandas crescentes, na luta contra a fome mundial.

Entretanto, essa demanda suína ocasiona graves agressões ao meio ambiente e também está associada ao cenário de margens reduzidas de lucros para os produtores. Pertinente a estes fatores ocorre a insatisfação da maioria dos produtores, reflexo da grave crise pela qual o setor passou, ocasionada pela frustração da safra de milho 2001/2002, a brutal desvalorização cambial do segundo semestre de 2002 e restrições das exportações da carne suína, ocasionadas pela doença Aujeszky.

Esse clima de insatisfação provoca desânimo nos produtores. Em conseqüência, ocorre a redução das tecnologias empregadas e a não preocupação com as agressões, sofridas pelo meio ambiente.

Conforme Perdomo (2002), a suinocultura é considerada pelos órgãos de controle ambiental como uma atividade causadora de degradação, sendo enquadrada como de grande capacidade poluidora.

2 JUSTIFICATIVA

A fome tem despertado uma preocupação crescente a nível mundial com a mobilização da sociedade em busca de soluções que visem a produção de alimentos suficientes para toda a humanidade, ao mesmo tempo em que objetiva a viabilização das propriedades rurais, impulsionada pelo alarmante crescimento dos bolsões de pobreza em torno das cidades, agravado pelos agricultores excluídos da terra.

A administração deste cenário desencadeou um esforço empreendido por todos os segmentos da sociedade com o objetivo de gerenciar os recursos naturais e atender a demanda de uma população que cresce de uma forma assustadora criando necessidades básicas crescentes.

Nesse sentido, a agricultura moderna tem o compromisso de trabalhar a sustentabilidade das propriedades e buscar tecnologias de produção que se adaptem a cada situação e que não ofereçam riscos ao meio ambiente.

Entretanto, o aumento da produção de alimentos se depara com alguns complicadores, quais sejam, produzir o suficiente para a crescente demanda e encontrar formas viáveis para chegar a este resultado. Basicamente existem duas alternativas: o uso da tecnologia e abertura de novas fronteiras para a exploração.

Dentro deste contexto a suinocultura tem se destacado em algumas regiões do Brasil e mais especificamente, em Santa Catarina, onde se adaptou a uma situação de pequenas propriedades que tem como uma das culturas principais, o milho, insumo básico nesta atividade e mão-de-obra familiar.

Apesar de toda esta importância econômica e social a suinocultura, por sua característica de exploração intensiva e geralmente com a criação totalmente confinada, tem um grande potencial poluidor e representa uma ameaça ecológica se não for desenvolvida seguindo normas e orientações técnicas.

Baseado no cenário exposto, este trabalho buscou identificar junto aos produtores rurais qual a importância atribuída por estes, para o aspecto do meio ambiente. O enfoque é a propriedade rural, a suinocultura e sua relação com o meio ambiente, sob o ponto de vista do produtor.

3 SUÍNOS NO BRASIL

Afirma Cavalcati (1984), que para o Brasil chegaram os primeiros suínos com Martim Afonso de Souza em 1532, estabelecendo-se no litoral paulista, na cidade de São Vicente. Eram da mesma raça daquelas da Península Ibérica, existentes em Portugal. Destes animais, muitos escaparam, embrenhando-se mata adentro e formando grupos independentes.

No Brasil, a suinocultura é uma atividade relevante no setor pecuário. Tem-se um dos maiores "porcinos" do mundo, com aproximadamente 31.310.705 cabeças (FNP/ABCS/ABICEPS/ IBGE, 2000).

O Brasil não acompanhou os progressos técnicos da suinocultura ditados pela Europa e América do Norte. Somente a partir de 1960 a 1970, as raças melhoradas tiveram sua penetração no cenário nacional (CAVALCANTI, 1984).

Afirma Cavalcanti (1984) que o aumento da produção suinícola no Brasil é tecnicamente possível, socialmente desejável e economicamente interessante. Isto porque temos potencial para aumentar o desfrute do nosso rebanho por meio da racionalização da suinocultura. Necessitamos melhorar a alimentação dos brasileiros, deficiente em proteína e energia, presente em grande escala na carne suína.

A população suína brasileira apresenta uma maior concentração na região sul, com cerca de 15.642.326 cabeças (FNP/ABCS/ABIPECS/IBGE, 2000). A distribuição por região no ano 2000 foi a seguinte:

- Norte: 1.802.017 cabeças
- Nordeste: 5.269.238 cabeças
- Sudeste: 5.562.455 cabeças
- Sul: 15.642.326 cabeças
- Centro Oeste: 2.933.416 cabeças

3.1 Cenário Catarinense da Suinocultura

Santa Catarina é considerada a maior produtora de suínos do país, possuindo 12,7% do total do rebanho nacional. Em 2001, o Estado foi responsável por 30,25% da produção total e 35,19% do abate inspecionado – SIF – Sistema de Inspeção Federal. (ANUÁRIO CATARINENSE DE SUINOCULTURA, 2002).

Considerando o abate inspecionado, Santa Catarina somou 6,7 milhões de cabeças de suínos produzidas em 2001. Isto representa um aumento de 7,2% em relação ao ano anterior. Sendo que a produção total foi estimada em 8,17 milhões de cabeças. Um aumento de cerca de 5,2% em relação a 2000. (ANUÁRIO CATARINENSE DE SUINOCULTURA, 2002).

Santa Catarina é destaque também no investimento em material genético. Em 2001 o Estado registrou 52.192 produtores, correspondendo esta demanda a 30,18% do total dos animais registrados no PBB/ABCS – Associação Brasileira de Criadores de Suínos (ANUÁRIO CATARINENSE DE SUINOCULTURA, 2002).

Com relação às exportações de carne suína, Santa Catarina encerrou o ano de 2001 em 265.165 toneladas, sendo que o crescimento foi de 107% em relação ao ano anterior. Dessa forma, a receita cambial foi 109% superior a 2000, alcançando US$ 58,966 milhões. Estes números são revelados pelo Anuário Catarinense de Suinocultura (2002, p.17), mostrando que:

> Do total embargado, 64% (995.754 toneladas) foram de cortes. Os outros 36% foram vendas de meias carcaças. As vendas foram direcionadas para os mercados compradores da Rússia (95.754 toneladas de meias carcaças e 56.102 toneladas de cortes). No ano passado, o Brasil se tornou o maior fornecedor de carne

> suína para a Rússia. O segundo maior comprador em 2001 foi Hong Kong, que importou 47.436 toneladas de cortes. A Argentina vem em seguida. O país vizinho importou 38.665 toneladas de cortes. Na seqüência aparece o Uruguai, que comprou 8.614 toneladas (53% a mais do que no ano anterior).

No âmbito das expectativas para 2002, a suinocultura catarinense almeja continuar o processo de desenvolvimento e modernização, buscando conquistar mais espaços internos e externos, procurando, desta forma, viabilizar a expansão da atividade e o aumento da produção.

Porém, a atividade suinícola depende de alguns fatores para que atinja o sucesso. Segundo o Anuário Catarinense de Suinocultura - 2002, é necessário manter o equilíbrio entre a produção e a demanda, estabilizar o comportamento de mercado das carnes concorrentes (aves, bovinos, etc), ter disponível insumos para ração em quantidade e qualidade sendo os preços compatíveis. Além disso, preços compatíveis com os custos de produção que garantam a renda ao produtor.

Com relação ao panorama de abates totais, estima-se que, o aumento em Santa Catarina será de 5,1%, passando de 7,77 milhões para 8,17 milhões de cabeças. Os abates com inspeção terão um incremento de 7,2%. Já a quantidade abatida de forma artesanal deverá aproximar-se de um milhão de cabeças abatidas. Isto mostra que a expansão de pequenos negócios artesanais teve grandes investimentos. Do total abatido em 2002, 78,8% foi sob inspeção federal, 10,2% sob outras formas (pequenos negócios artesanais e de agricultores familiares) e 11,0%, foi abatido nas propriedades para consumo próprio (ANUÁRIO CATARINENSE DE SUINOCULTURA, 2002).

> A expansão da suinocultura justificou a implantação de um centro de pesquisa e estudos na área. Este está localizado em Concórdia e denomina-se EMBRAPA Suínos e Aves. Sua missão consiste em "viabilizar soluções tecnológicas competitivas e sustentáveis para o agronegócio da suinocultura em benefício da sociedade". Buscando atender as carências da região, a EMBRAPA, pesquisa e estuda o tratamento, aproveitamento e valorização agronômica dos dejetos, avaliação dos sistemas intensivos de suínos criados ao ar livre, elevação da eficiência reprodutiva dos suínos, avaliação nutricional de alimentos para suínos, aumento da eficiência reprodutiva dos suínos, redução de perda de leitões, métodos gerenciais e difusão de tecnologias e banco de dados e sistemas de informação para suínos e aves. (ANUÁRIO CATARINENSE DE SUINOCULTURA, 2002, p.69).

Desse modo, de posse das informações disponibilizadas pelo anuário Catarinense de Suinocultura (2002), pode-se dizer que a EMBRAPA Suínos e Aves está atendendo as expectativas da população, pelo fato de gerar benefícios para a região e dar apoio para a agricultura familiar; popularizar as tecnologias; preocupar-se com a questão ambiental; aumentar a renda do produtor; fornecer produtos melhores e mais baratos para o produtor e para o consumidor, e participar ativamente na sociedade.

Fato que vale a pena destacar refere-se ao meio ambiente, sendo que, para o Anuário Catarinense de Suinocultura (2002), uma das principais preocupações de todos os setores envolvidos com a suinocultura é pertinente ao meio ambiente. A EMBRAPA apresenta alternativas de preservação e técnicas de manejo de dejetos de suínos. Os dejetos produzidos atualmente são

responsáveis pelo comprometimento de 90% dos mananciais de água do oeste de Santa Catarina. Além disso, esta instituição estuda meios de transformação dos dejetos em alternativas de renda para o produtor.

A constante preocupação com o meio ambiente fez com que a empresa desenvolvesse um sistema de tratamento de dejetos de suínos capaz de reduzir em 98% a carga orgânica e 99,9% os coliformes fecais dos dejetos suínos. Tal sistema, conhecido por cama sobreposta, é compatível com a pequena propriedade, maximizando o uso agrícola e controlando a poluição ambiental (ANUÁRIO CATARINENSE DE SUINOCULTURA, 2002).

O Anuário destaca ainda, que a suinocultura é a principal atividade do estado, participando com 21% do total. "Emprega diretamente em torno de 25 mil e, indiretamente, mais de 75 mil pessoas" (ANUÁRIO CATARINENSE DE SUINOCULTURA, 2002, p.56).

Diante da constante concentração da produção suinícola, agrava-se a crise ambiental. Assim, consideram-se desafios: produzir sem poluir, garantir a qualidade dos alimentos e agregar lucros para o produtor.

3.2 Região do Oeste Catarinense

A região do oeste catarinense ocupa uma área de 25,3 mil Km^2 e estende-se do Planalto Catarinense até a fronteira com a Argentina. É considerado, um dos maiores pólos agroindustriais da América Latina. A base deste setor consiste na pequena agricultura familiar diversificada, que, de acordo com Testa et al. (1996), representam mais de 90% dos 100 mil estabelecimentos agrícolas situados na região.

> Da população total da região Oeste Catarinense, de 1,1 milhão de habitantes, meio milhão vive no meio rural, e estima-se que cerca de 50 mil pessoas, das quais 80 mil economicamente ativas podem ser excluídas da produção agrícola comercial. (TESTA et al., 1996, p.20).

Esta crise que acomete a agropecuária é preocupante. Além desta demanda populacional excluída do processo produtivo, a degradação ambiental é uma constante na região. Em conseqüência da carência de oportunidades de trabalho, ocorre o êxodo rural.

É preciso repensar o uso dos recursos naturais, objetivando a sustentabilidade e a permanência do homem na propriedade rural. Portanto, será preciso rever algumas tendências tecnológicas, de mercado e uso dos recursos naturais, para construir um modelo de produção que atenda às nossas necessidades, amenizando as conseqüências.

Um dos fatores que causou esta crise é a concentração crescente da suinocultura. "Em 1980 existiam 67 mil suinocultores, para os quais a atividade tinha significativa parcela de renda [...]. Atualmente a suinocultura é acessível apenas a uma minoria, estimada em 20 mil suinocultores, com tendência de concentração ainda maior". (TESTA et al. , 1996, p.20).

3.3 Realidade das Propriedades Pesquisadas

As propriedades rurais pesquisadas possuem de 0,5 a 43 hectares, sendo que a maioria possui em torno de 10 a 15 hectares e a média das propriedades pesquisadas é de 17,48 hectares/propriedade.

Observa-se que a idade da maioria dos produtores de suínos entrevistados varia entre o mínimo de 25 anos e o máximo de 65 anos.

Quanto à escolaridade dos produtores pesquisados, 76,19% possuem o ensino fundamental incompleto. Apenas um produtor possui escolaridade de ensino médio completo e 19,05% dos pesquisados possuem ensino fundamental completo. Nota-se que a formação dos produtores pesquisados é pequena.

De acordo com os dados coletados, 85,71% dos produtores pesquisados são proprietários do local onde residem.

Nota-se que a grande maioria dos produtores pesquisados estão presentes na atividade produtiva em sua pessoa ou através dos familiares. Desta forma, procura cuidar do capital de produção para gerar lucros e cobrir as despesas dos investimentos.

O ciclo de produção, iniciadores, apresenta um total de 605 animais. Na modalidade de crecheiros totalizam-se 4500 animais; nos terminadores tem-se, 2235 animais e na modalidade de ciclo completo são 304 matrizes distribuídas em suas propriedades. Nota-se que a menor propriedade de ciclo completo possui 4 matrizes enquanto a maior tem 210 matrizes. A demanda total de suínos nas propriedades pesquisadas na ocasião da visita era de 7.664 animais.

Os percentuais evidenciam que 66,67% dos produtores pesquisados possuem como principal atividade produtiva à suinocultura e 23,81% responderam ser a bovinocultura de leite a principal atividade produtiva da propriedade.

Em sua maioria, ou seja, 47,62% dos produtores pesquisados possuem o sistema de tratamento de dejetos produzidos chamado de bioesterqueira. Outro número significativo é composto pelos produtores que possuem o sistema convencional para o tratamento dos excrementos, perfazendo um total de 33,33%. Em menores índices são usados os sistemas de compostagem e sistema de lagoas em série com o uso de reatores anaeróbicos e lagoas de alta taxa.

Quanto ao o tipo de esterqueira existente na propriedade dos produtores pesquisados, nota-se que 80,95% possuem

esterqueiras de alvenaria; 14,29 % possuem esterqueiras de lona comum; e, 3 produtores responderam na categoria outros, porque estes são os crecheiros. Tal ciclo de produção não possui esterqueira, pois produzem através do sistema de compostagem, que, conforme Oliveira (2002), consiste na mistura dos dejetos líquidos a um substrato sólido (maravalha, palha, casca de arroz, bagaço de cana), na própria edificação, sendo submetidos a um processo de compostagem e estabilização, na presença dos animais.

Quando bem construída, a esterqueira de alvenaria apresenta menos riscos de poluição ambiental devido à infiltração do nitrogênio no solo e escorrimento superficial do fósforo (OLIVEIRA, 2002).

Na opinião de Testa et al. (1996), a maioria das propriedades opta pelo manejo dos dejetos na forma líquida. No caso dos produtores pesquisados, estes são da opinião de que é um sistema prático, higiênico e emprega pouca mão-de-obra. Contudo, apresenta alto risco de contaminação dos lençóis freáticos, pela quantidade de excrementos produzidos, distribuição incorreta e aplicação em locais inadequados. Conseqüentemente, advêm um sério e grave problema ambiental, causador de desequilíbrios, decorrente, principalmente, da redução do teor de oxigênio dissolvido na água.

A gestão inadequada dos dejetos pode se tornar uma ameaça para o solo, para a qualidade da água e do ar, para a saúde dos animais e dos seres humanos.

De acordo com a resposta dos produtores pesquisados, percebe-se que a maioria, ou seja, 45,83% dos produtores, possuem como sistema de distribuição de dejetos, terceiros. No entanto, outro percentual significativo, de 33,33% possui distribuidor próprio.

Os produtores pesquisados apresentam em suas respostas um predomínio da opinião de que a produção de dejetos de suínos

deve ser preocupação do produtor e 23,81% consideram que esta preocupação deve ser do produtor mais a empresa.

Segundo Steigleder (2002), o poluidor vitimado pelo dano ambiental deve assumir integralmente os riscos de sua atividade econômica e todos os custos decorrentes da prevenção e reparação dos danos.

Subentende-se, no entanto, que a empresa integradora também deve assumir uma parcela de responsabilidade com a preocupação do destino dos dejetos. O mínimo que esta deve fazer é orientar os produtores do destino correto dos dejetos suínos, da quantidade de m^3 de dejetos suínos/hectare/ano, da importância da análise do solo e efetuar um planejamento em conjunto com o produtor da área útil da propriedade para o destino dos dejetos, considerando esta para destinar os excrementos.

Analisando os dados obtidos junto aos produtores, percebe-se que, na sua maioria, os produtores pesquisados possuem uma noção vaga sobre o que é impacto ambiental. Com relação a importância atribuída aos estudos sobre impacto ambiental ocasionado pelos dejetos de suínos, 66,67% dos produtores consideram isto importante e 33,33% são da opinião de que isto é muito importante.

Os percentuais evidenciam que 52,38% dos produtores pesquisados consideram não importante concentrar a atividade produtiva de suínos em poucas propriedades; 4,77% consideram isto pouco importante; 28,57% estão indecisos; 9,52% são da opinião de que a concentração da suinocultura em poucas propriedades é importante e 4,76% responderam ser muito importante.

Com relação à resposta dos produtores pesquisados sobre a importância de prever impactos ambientais na implantação de um projeto de suínos, observa-se uma certa heterogeneidade nas respostas. Consideram não importante, 4,77% dos entrevistados; pouco importante 47,62% e muito importante 28,57%. Desta forma, percebe-se que 76,19% dos pesquisados atribuem importância a este detalhe.

Na opinião dos produtores pesquisados, sobre a importância de seguir as normas de segurança relacionadas ao meio ambiente, 57,14% responderam ser importante e 42,86% são da opinião de ser muito importante seguir as normas de segurança.

Obteve-se também um percentual de 42,86% dos produtores questionados que tem preocupação com o volume de dejetos produzidos. Destes, 2 são iniciadores, 2 produtores são crecheiros, 03 são terminadores e 02 são da modalidade de ciclo completo. Em contrapartida, a grande maioria, ou seja, 57,14% dos entrevistados não tem preocupação com o volume de dejetos produzidos. Isto evidencia que o nível de conscientização da população ainda é baixo. É necessário investir muito nesse sentido, para que as pessoas atribuam importância ao aspecto poluição, impacto ambiental e se condicionem a amenizar os efeitos destes.

No geral, conforme os resultados do questionário, nota-se que os produtores pesquisados atribuíram menor importância para o estudo sobre impacto ambiental ocasionado pelos dejetos de suínos, o conhecimento dos arredores do local onde será implantado um projeto suíno; à ação de seguir as normas de segurança relacionadas ao meio ambiente, à participação de cursos e treinamentos na área ambiental e exploração suinícola.

Desta forma, é importante capacitar os associados com relação ao referido assunto, para reverter situações preocupantes neste aspecto e amenizar as agressões do meio ambiente, além de facilitar a caminhada rumo ao licenciamento ambiental das instalações.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados do estudo mostraram que, para a maioria dos produtores pesquisados, este assunto é relevante; entretanto, a

maioria deles não possui terra suficiente para absorver toda a produção de dejetos da propriedade.

A gestão inadequada dos dejetos pode se tornar uma ameaça para o solo, para a qualidade da água e do ar, para a saúde dos animais e dos seres humanos.

Quanto ao conhecimento dos produtores em relação aos impactos ambientais, notou-se que, de maneira geral, possuem noções sobre o que é impacto ambiental. No entanto, são conhecimentos pouco profundos que não lhes permitem defini-la, mas, citam exemplos reais com os quais lidam diariamente, relacionados ao tema abordado.

Na opinião de AB' Saber (1998), impacto ambiental consiste em qualquer alteração das propriedades físicas, químicas e biológicas do meio ambiente, causada por qualquer forma de energia resultante das atividades humanas, que, direta ou indiretamente afetam a saúde, a segurança e o bem estar da população; as atividades sociais e econômicas; a biota, as condições estéticas e sanitárias do meio ambiente; a qualidade dos recursos naturais.

Conclui-se que, para transformar a realidade existente da pouca ação dos produtores para adotar medidas de preservação do meio ambiente, é necessário investir intensamente em aperfeiçoamentos para os produtores. Desta forma, criar-se-á pessoas conscientes das conseqüências da pouca preocupação com os dejetos e reverter-se-á esta situação.

Tendo em vista o exposto, sugere-se que a empresa integradora – Cooperativa Agropecuária Itapiranga, intensifique a orientação dos produtores para a adoção do manejo correto dos dejetos.

Sugere-se, também, que a empresa promova a instrução e a formação profissional de agricultores e comunidades rurais, por meio do ensino formal e informal. Nestes eventos de aperfeiçoamento e atualização, abordar temas relacionados ao meio

ambiente, impacto ambiental e Legislação Ambiental Básica, que versa sobre a suinocultura, com enfoque para a realidade do município de Itapiranga, de pequenas propriedades com alta demanda de dejetos.

Melhorar a capacidade organizativa dos produtores rurais, com o incentivo para a substituição dos sistemas de produção de suínos convencionais pela criação em sistemas intensivos de compostagem dos dejetos.

Estabelecer e fortalecer atividades de planejamento, manejo, ensino e informação, relativas ao uso da terra para a agricultura e os recursos terrestres. Iniciar e manter grupos voltados para o planejamento, manejo, conservação dos recursos terrestres agrícolas nas comunidades, com o objetivo de contribuir para a identificação dos problemas, o desenvolvimento de soluções técnicas e a implementação de projetos.

E acima de tudo, oferecer incentivos para os produtores rurais que participam de projetos ambientais e preservam os arredores dos locais onde se situam as instalações suinícolas.

REFERÊNCIAS

AB' SABER, A. N. Bases conceptuais e papel do conhecimento na previsão de impactos. IN: **Previsão de impactos.** 2.ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1998.

ANUALPEC 2002. **Anuário da Pecuária Brasileira**. São Paulo: FNP Consultoria & Comércio, 2002.

ANUÁRIO CATARINENSE DE SUINOCULTURA: produção, tecnologia e mercados. Concórdia, 2002.

CAVALCANTI, S. de S. **Produção de suínos.** Campinas: São Paulo, 1984.

FNP/ABCS/ABIECS/IBGE, 2002. Disponível em: < http://www.fnp.com.br/ >. Acesso em 25 out de 2002.

OLIVEIRA, P. A. V. de. Programas eficientes de controle de dejetos na suinocultura. IN: **I Congresso Latino Americano de Suinocultura.** Foz do Iguaçu, out. de 2002.

PERDOMO, C. C. Custo de manejo, tratamento e utilização de dejetos líquidos de suínos. **Revista Nossa Terra.** Marechal Cândido Rondon. Out. de 2002.

STEIGLEDER, A. M. Áreas contaminadas e a obrigação do poluidor de custear. **Revista de direito Ambiental.** v.7. n.25, p.77, jan. 2002.

TESTA, V. M; et al. **O desenvolvimento sustentável do Oeste Catarinense (Proposta para discussão).** Florianópolis: EPAGRI, 1996.

MARKETING SOCIAL COMO INSTRUMENTO DE DESENVOLVIMENTO

Fernando Panno[1]

RESUMO

O presente artigo apresenta um assunto relativamente novo no contexto organizacional contemporâneo: a inserção dos conceitos sociais do *marketing* e suas contribuições no processo de desenvolvimento das empresas, sociedade e meio ambiente. Conhecendo melhor as aplicações do *marketing* social, bem como a necessidade de se pensar de maneira ética e responsável as ações administrativas, percebe-se a importância de se fazer chegar aos gestores modernos e relevantes temas de relevância, que enfatizem a participação das organizações na proteção do meio ambiente pelas gerações futuras, através dos preceitos do *marketing* verde e as contribuições do *marketing* social, para o desenvolvimento social, econômico e humano como um todo.

Palavras-chave: *Marketing* Social; Desenvolvimento; Responsabilidade; Ética; *Marketing* Verde.

[1] Mestrando em Desenvolvimento, Gestão e Cidadania – UNIJUÍ; Especializando em Gestão de Marketing – URI – FW; fpanno@terra.com.br.

ABSTRACT

This article intends to discuss a new subject in the organized context of nowadays: the insertion of the social concepts of marketing and its contributions in the development process of the companies, society and environment. By knowing better the application of the necessity of thinking in an ethical and responsible way of the management actions, we can see the importance to provide to the modern managers themes of such a great importance, emphasizing the participation of the organizations of environment protection to the next generations according to the "green marketing" precepts and the contributions of the social marketing to the social marketing to the social, economic and human development as a whole.

Key words: social marketing, development, responsibility, "green marketing"

1 INTRODUÇÃO

O mercado vem passando por transformações econômicas, tecnológicas, sociais sem precedentes, o velho conceito de "grupo de consumidores reais e potenciais de produtos ou serviços" já exige reformulações de ordem pragmática, uma vez que o consumidor passa a considerar outras variáveis além do consumismo. Ele passa a identificar o mercado como fonte de bem-estar e qualidade de vida e não tão somente como repositor de peças que satisfaçam necessidades e desejos materiais. Essa certeza fica explícita na evolução histórica do mercado, que passou da economia de auto-suficiência para os complexos aglomerados que existem hoje, responsáveis por evoluções e revoluções em

todas as áreas da ciência, resultando nas desigualdades pertinentes à raça humana, que percebendo a necessidade de pensar mais na sua comum unidade volta seus esforços para o aspecto social de seu cotidiano, mesmo que a passos lentos.

Dentro deste importante conjunto de fatores e variáveis, o *marketing*, segundo Kotler e Armstrong (2000) [...] ocorre quando as pessoas decidem satisfazer necessidades e desejos através da troca sendo ele um agente otimizador dessas relações entre organizações e consumidores, também tem uma função representativa, uma vez que movimenta o mercado, apurando necessidades, desenvolvendo produto e dispondo-os à população através de suas ferramentas de ação. Contando com seu poder de persuasão em ambos os lados, o *marketing* transforma-se em uma ferramenta fundamental nos anseios sociais, os quais almejam uma maior convergência entre as classes, com a redução das desigualdades e injustiças causadoras dos problemas sociais vistos hoje, formando uma corrente desenvolvimentista com premissas voltadas ao bem-estar do indivíduo e da sociedade, num convívio harmônico com a natureza.

Pensando nesse pressuposto, vê-se a necessidade de identificar, nos atributos do *Marketing* Social, uma alternativa de desenvolvimento econômico e humano, atrelados à ética empresarial, preocupação com o meio ambiente; recursos verdes, e busca constante por uma maior eqüidade entre classes, implantando nas empresas essa filosofia de voltar seus esforços mercadológicos na manutenção do bem estar do consumidor. Mas que seja uma política verdadeira e não somente promocional, como aquela que visa ser reconhecida como organização preocupada com o social, para alavancar somente seu próprio desenvolvimento econômico. Hoje, o consumidor está bem amparado e ciente das diferenças entre as intenções de quem está realmente interessado em contribuir com o crescimento mútuo e de quem tem suas ações atreladas a objetivos individuais.

2 PRECEITOS DO MARKETING SOCIAL

Mesmo tratando-se de um assunto relativamente novo no contexto organizacional, o *Marketing* Social vem sendo, desde a década de 70, um importante fator de integração entre organizações e sociedade em geral, uma vez que, segundo KOTLER (1997), prima pelo processo de "[...] criação, implementação e controle de programas que buscam a aceitabilidade de uma idéia, causa ou prática social entre grupos-alvo", fatores que acabam envolvendo considerações relativas ao planejamento estratégico das empresas, nas áreas financeiras, de desenvolvimento de produtos, comunicação e pesquisa de mercado, sempre considerando a sociedade como um fator importante dentro da elaboração dessas estratégias emergentes.

Os vários conceitos existentes nas literaturas sobre *Marketing* Social pressupõe que a organização deve, inicialmente, de acordo com Dalrymple e Parsons (2003) [...] determinar as necessidades, os desejos e os interesses dos mercados–alvo, e satisfazê-los de modo mais eficaz e eficiente do que a concorrência, de modo que preserve ou aumente o bem estar da sociedade e dos clientes. Esse conceito deixa eminentemente claro que o profissional de *marketing* preocupado com o contexto social idealiza suas ações partindo de três ângulos: a conciliação do lucro da empresa; os interesses públicos, e as necessidades e desejos dos clientes, tendo que encontrar um equilíbrio entre estes fatores.

Antes, as organizações baseavam suas decisões em grande parte nos cálculos de lucro imediato da empresa. A partir do conceito de *marketing* social, algumas começaram a reconhecer a importância de satisfazer os desejos do cliente a longo prazo. Agora outras empresas estão começando a considerar os interesses da sociedade na tomada de decisão.

> *Marketing* com visão social significa que a empresa deve definir sua missão em termos sociais amplos e não em termos limitados de produtos. Quando uma empresa define uma missão social, os funcionários sentem-se melhor no trabalho e têm um sentido mais claro de direção (KOTLER e ARMSTRONG, 2003, p.210).

Dessa forma, o *Marketing* social é visto como uma modalidade de ação mercadológica institucional que tem por objetivo atenuar ou eliminar problemas sociais, carências da sociedade relacionadas, principalmente, com questões de higiene, saúde pública, trabalho, educação, habitação, transporte e nutrição, mas também tem a finalidade de atribuir valor ao trabalho dos funcionários da organização, fazendo com que eles desenvolvam suas atividades de maneira mais clara e responsável, visionando o todo do complexo ambiental e não somente as características dos produtos que estão envolvidos.

Dentro dessas premissas sobre os conceitos de *Marketing* Social surgem algumas características condizentes com o novo perfil do consumidor, que passa a se conscientizar e a aflorar nas organizações a missão de criar condições para tornar esses clientes mais saudáveis e contribuir para sua qualidade de vida, através de melhoras constantes em seus produtos/serviços, é a percepção de valor que está sendo alterada, que faz com que as organizações busquem maneiras de desenvolver suas atividades oferecendo valores superiores aos clientes do que simplesmente um bem ou serviço que irá saciar suas necessidades a curto prazo.

A importância de se considerar a percepção de valor dos clientes está intimamente relacionada com as premissas do *marketing* social, como cita Churchill e Peter (2000), *marketing* voltado para o valor é uma filosofia empresarial que se concentra em desenvolver e entregar um valor superior para os clientes como modo de alcançar os objetivos da organização, muitas

organizações estão identificando esta possibilidade de agregar valor a seus produtos ou serviços partindo para ações sociais, uma vez que estão percebendo a conscientização cada vez maior da população com seu bem estar, com a natureza, com qualidade de vida, com as gerações futuras, enfim com a sociedade como um todo em caráter de longo prazo.

Essa é a questão crucial na análise social do *marketing*, não se pode desenvolver projetos socias pensando em resultados imediatistas, deve ter sua fundamentação baseada em diretrizes seqüenciais, partindo do exercício dos direitos humanos fundamentais, para, ao longo do tempo, transformar-se em ações concretas, momento em que os clientes passam a se considerar beneficiários de tais atitudes. Isso é o desenvolvimento de valores e percepções, que são considerados emergentes e passam por constantes reavaliações.

Atuando dessa maneira, a organização estará pronta a promover os benefícios que são do interesse dos consumidores, e transformar o *marketing* social em uma importante ferramenta de competitividade empresarial, atuando de maneira coerente e ética, não usando os preceitos sociais para mostrar-se preocupada, buscando a lucratividade absoluta através de campanhas tidas como de caráter comunitário. O ponto de partida deve ser o uso do crescimento da organização para promover o bem estar social e projetos sociais, e não o uso de projetos sociais para promover o crescimento e lucratividade das organizações.

3 MARKETING DE RESPONSABILIDADE SOCIAL E PRINCÍPIOS ÉTICOS

A responsabilidade social das empresas e a valorização de seus princípios éticos nunca tiveram tanta evidência. Os efeitos da

falta de responsabilidade social e falta de atenção ou respeito ao consumidor nunca foram tão nocivos à uma corporação como nos dias atuais, onde as novas mídias, a velocidade da informação, o "encurtamento de distâncias", o crescimento da organização da sociedade civil e as entidades de defesa do consumidor têm sido uma "pedra no sapato" daqueles que ainda não incorporaram uma política socialmente responsável em suas companhias. O consumidor tende (e tenderá ainda mais) a penalizar uma cultura organizacional dissonante com a crescente preocupação social, a exemplo dos países desenvolvidos.

Outro motivo que leva as organizações a se preocuparem com sua imagem é a clareza com que os consumidores estão identificando as responsabilidades sociais das organizações, e seus conceitos que, segundo Churchill e Peter (2000), é a preocupação com as conseqüências sociais dos atos de uma pessoa ou instituição na medida em que eles podem afetar os interesses de outros, dentre esses interesses dos consumidores está seu bem estar e de seus descendentes, a longo prazo. Esta tese se certifica quando Churchill e Peter (2000) complementam afirmando que no longo prazo, a responsabilidade social é interessante para a organização, pois é mais provável que os clientes potenciais venham a comprar de uma organização se ela demonstrar preocupação com o bem-estar deles.

Como pode-se perceber, a responsabilidade social é, para Pride e Ferrell (2001), a obrigação de uma organização em maximizar seu impacto positivo e minimizar seu impacto negativo na sociedade, ou seja, a preocupação que as empresas, pessoas e governo têm pela maximização da satisfação social, a responsabilidade veio para ficar e que tem se transformado em um novo critério de excelência e qualidade para as empresas. Somente poderá ser implementado o *Marketing* social em uma organização quando existir uma estruturação desta baseada nos princípios éticos e de responsabilidade social em todo seu processo produtivo,

administrativo e comercial, para que possa refletir externamente no mercado por meio do *Marketing* social.

> No início, muitas empresas se opuseram aos movimentos e leis sociais, mas, agora, a maioria delas reconhece a necessidade de oferecer informação, instrução e proteção positivas aos consumidores. Algumas delas têm adotado a política do *marketing* socialmente engajado, pelo qual o *marketing* de uma empresa deve dar apoio ao melhor desempenho do sistema de *marketing* no longo prazo. (KOTLER E AMSTRONG, 2003, p. 535).

A responsabilidade social de uma empresa pode ser totalmente compatível com o conceito de *Marketing*. A compatibilidade depende de dois itens: quão amplamente uma empresa percebe seus objetivos de *Marketing*, e quanto tempo ela pretende esperar para atingir seus objetivos. Uma empresa que estende suficientemente as dimensões de tempo e de abrangência dos seus objetivos de *Marketing* para atender suas responsabilidades sociais está praticando o que se tornou conhecido como conceito de *Marketing* de Responsabilidade Social.

Sabe-se que o mercado é formado por inúmeros agentes, mas os principais deles são as organizações e os consumidores, que determinam como se deve agir e prosseguir. Vimos até aqui como se dá as responsabilidades das organizações com relação a sociedade, às gerações futuras, às boas condições de vida do consumidor e seu bem-estar, mas qual é a participação desse consumidor nessa relação de troca? Quais suas responsabilidades como membros de uma sociedade? O consumidor também tem suas responsabilidades nesse processo, seja no uso ou no descarte dos produtos usados. Mas a conscientização de seus deveres "caminha" de maneira mais lenta do que a de seus direitos, pois os

consumidores mostram comportamentos irregulares quando se trata de suas responsabilidades.

Para Berkowitz, Kerin, Hartley e Rudelius (2003), a compra, o uso e o descarte de produtos que não agridam o meio ambiente estão relacionados com a responsabilidade social do consumidor, mas na prática não é essa a realidade que se observa. O consumidor tem em suas mãos o poder de escolha, pode optar por este ou aquele produto, mas a prática mostra que ele leva pouco em consideração a facilidade de descarte e degradação do meio ambiente quando escolhe o produto, ele desconsidera fatores como a origem do produto ou o destino dado à embalagem, isto é responsabilidade social do consumidor que, infelizmente, ainda não aflorou em seu processo de compra e comportamento perante o mercado.

Essas questões de responsabilidade social estão intimamente relacionadas às questões éticas, que para Churchill e Peter (2000), no *marketing* são os princípios, valores e padrões de conduta considerados apropriados para profissionais de *marketing*. Essa situação dentro da organização, com os diretores, administradores não é de fácil compreensão, pois estes encontram dificuldades em encontrar soluções para problemas éticos, até mesmo porque os padrões relevantes da ética variam de pessoa para pessoa em detrimento da cultura de cada uma delas.

As empresas precisam desenvolver políticas corporativas de ética de *marketing* - diretrizes gerais que todos os componentes da organização devem seguir. "Essas políticas devem abranger as relações com os distribuidores, os padrões de propaganda, o serviço de atendimento ao cliente, a determinação de preços, o desenvolvimento de produtos e os padrões éticos gerais". (KOTLER e ARMSTRONG, 2003, p. 536).

As políticas de princípios éticos têm uma importância crucial na organização, desde que formalizada e instituída, para que todos sigam sua aplicabilidade deve ser gerenciada pelos diretores, mas

devem também serem seguidas por eles, uma vez que são as atitudes fundamentadas em compostos éticos que fixam a imagem da organização perante os consumidores e sociedade em geral. Para uma relação duradoura entre empresa e consumidor os valores éticos torna-se um ingrediente fundamental para ambas as partes, e é considerado um atributo indispensável nas relações comerciais.

Para Kotler (1997), as empresas precisam usar um instrumento final para avaliar se estão verdadeiramente praticando *marketing* ético e socialmente responsável. Essa teoria é fundamentada na certeza que o sucesso da empresa e a satisfação contínua dos consumidores estão relacionados com a conduta de *marketing* de ambas as partes, as empresas oferecendo produtos e serviços de maneira conscientemente ética, e os consumidores adquirindo e usando esses produtos ou serviços com o mesmo propósito.

4 MARKETING VERDE: AS GERAÇÕES FUTURAS AGRADECEM

As tendências apresentadas na atualidade mostram que o destino da humanidade está fadado ao aprimoramento; a evolução tecnológica e genética; a globalização, seus encantos e desencantos; além de outros fatores inevitáveis que nos cercam. Mas, também, está destinado à vida em sociedade que acaba tornando-se um grande exercício para o desenvolvimento contínuo da espécie humana através da cidadania, do consumo, do trabalho. Kotler e Armstrong (2003) enfatizam que a nova defesa ambiental tem feito muitos consumidores pensarem duas vezes nos produtos que compram e de quem compram. A atividade econômica mundial, baseada na produção de massa e no consumismo (mercado globalizado) acaba definindo e impondo estilos e comportamentos que interferem diretamente na qualidade de vida da população.

Dentro desse cenário é que surge um tema novo no meio organizacional, conhecido como *Marketing* Verde, que para Churchill e Peter (2000), são as atividades de *marketing* destinadas a minimizar os efeitos negativos sobre o ambiente físico ou melhorar sua qualidade. Pride e Ferrell (2001) completam afirmando que *marketing* verde se refere, especificamente ao desenvolvimento, apreçamento, promoção e distribuição de produtos que não agridem o meio ambiente, ou seja, pensar o composto mercadológico de maneira ecologicamente correta, oferecendo atributos que primem pelo aspecto social, coletivo, não estritamente fechado e econômico, mas voltando a ações ecológicas que permitam o desenvolvimento das espécies em harmonia com o ambiente natural.

As empresas podem desenvolver uma visão de sustentabilidade que serve como guia para o futuro. Ela mostra como os produtos e serviços, processos e políticas da empresa devem evoluir e as novas tecnologias que devem ser desenvolvidas para chegar lá. "Essa visão de sustentabilidade proporciona uma estrutura para o controle da poluição, supervisão do produto e tecnologia ambiental." (KOTLER e ARMSTRONG, 2003, p.536).

Esta é a questão fundamental levantada pelos defensores e difusores dos conceitos de *marketing* verde, a necessidade de se pensar estratégias sustentáveis de desenvolvimento organizacional, social, econômico e humano, para que as gerações futuras desfrutem das mesmas condições ambientas que estamos desfrutando. Tarefa árdua, mas promissora, pois como acontece, na literatura, o *marketing* verde é conteúdo assíduo e participativo, basta uma política mais atuante de aplicação de seus preceitos junto à sociedade no geral, o que já está acontecendo com os consumidores, que passam a exigir mais procedência e qualidade no estão consumindo.

Sem dúvidas o comportamento do consumidor está mudando quando se trata de meio ambiente, a conscientização, apesar de

lenta é constante, dessa forma, a empresa deve adotar um comportamento pró-ativo, ou seja, deve estar sempre aperfeiçoando seu comportamento ambiental, pois as expectativas da população quanto ao verde está em constante mudança e os objetivos que as empresas devem buscar atingir é a maximização da qualidade e minimização da poluição, para tal as empresas devem traçar metas cada vez mais rígidas de controle de produção, visando a uma maior participação junto á preservação do meio ambiente.

5 A CONTRIBUIÇÃO DESENVOLVIMENTISTA DO MARKETING

A sociedade vem apresentando muitos problemas neste princípio de século, como a fome, guerra, o desmatamento, a violência e, além do mais, a existência da grande desigualdade entre ricos e pobres, como nas citações de Sen (2001), que leva o assunto além da desigualdade econômica, pois a "desigualdade de renda pode diferir substancialmente de desigualdade em diversos outros espaços, como bem-estar, liberdade e diferentes aspectos da qualidade de vida.". Dessa forma, é notória a realidade que o setor da solidariedade das organizações sem fins de lucro e das fundações, está ganhando uma importância muito grande na sociedade, mas é apenas um fator relevante, e essas organizações estão cumprindo seu papel social, o desafio é desenvolver este mesmo espírito em empresas com finalidades lucrativas, que possam contribuir com a sociedade através de sua potencialidade estrutural.

Seguindo sob esta lógica, o *marketing* social torna-se um dos agentes de desenvolvimento mais promissores, cuja efetiva aplicação se espera que venha a aumentar a eficácia dos gestores

sociais de mudança, no sentido de proporcionarem as transformações desejadas, pois este é visto como um canal de ligação entre os objetivos sociais das organizações e a comunidade como um todo, que necessita de ações rígidas para emergirem e garantirem a evolução de sua qualidade de vida e bem-estar.

O setor da solidariedade, citado anteriormente, tem como objetivo fundamental promover a tão esperada mudança social, uma forma de desenvolvimento com dimensões não muito simples, uma vez que as pessoas que vivem em uma determinada sociedade, têm seu conceito de vida, sua personalidade, suas características próprias e estão implicadas nessa sociedade de acordo com seu vínculo social e no que acontece em sua volta, é a inserção do ser humano em sociedades distintas e, na maioria das vezes, desiguais e injustas, participando de mercados com políticas diferentes, que faz com que seu processo de compra e negociação também seja diferenciado, o que exige ações de *marketing* segmentadas das organizações.

Assim, a solução dos problemas sociais implica uma modificação das atitudes e dos valores nas comunidades e nas sociedades em sua totalidade, inclusive nas organizações, criando novas tecnologias sociais que introduzam as mudanças desejadas e elevem a qualidade de vida das pessoas, proporcionando um desenvolvimento mais eqüitativo entre os setores e classes pré-dispostos na sociedade.

Hoje, cada vez mais pessoas na sociedade estão desejosas de uma mudança social, mudanças em sua forma de vida, na economia e em seus sistemas sociais, nos seus estilos de vida e em suas crenças e valores, isso se deve ao fato de que as coisas estão se desenvolvendo de uma maneira tão rápida que as pessoas notam uma constante revolução de expectativas crescentes. Nesta etapa entra o papel das organizações no processo desenvolvimentista, oferecendo à população condições de viver melhor em sociedade, colocando no mercado produtos e serviços que proporcionem,

juntamente com ações sociais, o bem estar e a qualidade de vida das pessoas, em projetos estruturados a longo prazo, mas que desencadeie mudanças desde de sua estruturação.

O interessante a ser ressaltado é que a maioria das empresas realiza os investimentos de uma maneira qualquer, não fazendo nenhum planejamento ou projeções sobre o quanto serão importantes para a comunidade; não percebem a importância de seus atos no processo de desenvolvimento social; preocupam-se ou com os resultados financeiros que suas ações sociais lhe renderão, ou, em fazer filantropia. A empresa convida os consumidores a colaborar com as causas propostas visando esses interesses particulares e esquecendo-se do real sentido das relações mercadológicas de cunho social. O ideal, segundo Dalrymple e Parsons (2003), é que [...] os profissionais de *marketing* encontrem modos de ajudar o meio ambiente, satisfazer aos clientes e obter lucros, isso é desenvolvimento organizacional, pessoal, social, econômico e humano.

6 CONCLUSÃO

Diante de um tema de tamanha relevância, tem-se a certeza que as organizações com visão futurista tem dispostas em seu planejamento estratégico ações relacionadas ao bem-estar da população na qual tem seus negócios alicerçados. Essa preocupação, além de emergente, é necessária, uma vez que o mercado consumidor tem em seu poder ferramentas de informações ágeis e precisas, e estão cada vez mais cientes e perceptíveis de seus direitos e das obrigações sociais das empresas, que vêem-se com a responsabilidade de desenvolver políticas concretas de proteção ambiental, de valorização ética de seus atos, primando pelo aumento da qualidade de vida e satisfação de seu

público, através de planejamentos voltados aos preceitos defendidos pelo *marketing* verde, tema novo, mas de suma importância nas pautas das organizações.

Neste sentido, crescem as discussões, tanto no meio acadêmico, como no empresarial, sobre contribuição de estratégias mercadológicas voltadas para o aspecto social, desfocando um pouco das atribuições puramente econômicas e visionárias do lucro, como eram estruturadas as organizações. De posse de conceitos e aplicações do *marketing* social e de responsabilidade social percebe-se a facilidade de se montar estruturas voltadas para o bem-estar comum e manutenção desse bem-estar para as gerações futuras, e vê-se dentre as organizações preocupadas com sua imagem perante a sociedade, o uso constante de atributos e práticas administrativas relevantes e sérias neste campo.

Por fim, tem-se a certeza que, apesar de serem poucas as discussões, as organizações estão migrando de maneira emergente para o caminho das preocupações sociais, e estão descobrindo este caminho para aumentar a sua competitividade, seu próprio desenvolvimento e o desenvolvimento da sociedade de maneira geral. Mas, essas ações precisam ser sinceras, éticas e responsáveis, objetivando o bem-estar e aumento da qualidade de vida da população, o que, conseqüentemente, tornará a imagem da empresa mais bem vista, pois como dito, o ponto de partida deve ser o uso do crescimento da organização para promover o bem estar social e projetos sociais, e não o uso de projetos sociais para promover o crescimento e lucratividade das organizações.

REFERÊNCIAS BILIOGRÁFICAS

BERKOWITZ, E. Net al. ***Marketing.*** 6. ed. Rio de Janeiro: LTC,., 2003.

CHURCHILL, G.; PETER, P. J. ***Marketing***: criando valor para o cliente**.** São Paulo: Saraiva, 2000.

DALRYMPLE, D. J.; PARSONS, L. J. **Introdução à Administração de *Marketing*.** 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2003.

KOTLER, P. **Administração de *Marketing*.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de *Marketing*.** 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Introdução ao *Marketing*.** Rio de Janeiro: LTC, 2000.

PRIDE, W. M.; FERRELL, O. C. ***Marketing*** **Conceitos e Estratégias.** 11. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

SEN, A. **Desenvolvimento como Liberdade.** São Paulo: Companhia das Letras, 2001.

MARSILI, B. O que é *Marketing* Verde? Disponível em: < http://usuarios.uninet.com.br/~bmarsili/desmist.html >. Acesso em: 15 de setembro de 2003.

SARCINELLA, P. **Marketing Verde, a oportunidade para atender demandas da atual e futuras gerações.** Disponível em: <www.ecoviagem.com.br/ecoartigos/def_ecoartigos.asp?codigo=7018 >. Acesso em 15 de agosto de 2003.