ISSN 1677-9525

Revista de Administração

Publicação Semestral - Ano VIII - Nº 13 - 2008

- RECURSOS ESTRATÉGICOS EM PROPRIEDADES RURAIS FAMILIARES
- ANÁLISE DE CUSTOS PELOS MÉTODOS DE CUSTEIO POR ABSORÇÃO E VARIÁVEL: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA BONFANTI TELHAS DE CONCRETO LTDA.
- O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR NO VAREJO DE VESTUÁRIO: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO DAS ATITUDES COM RELAÇÃO ÀS LOJAS

Administração & Comex

URI

URI Campus de FREDERICO WESTPHALEN
UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E DAS MISSÕES

Reitor
Bruno Ademar Mentges
Pró-Reitora de Ensino
Helena Confortin
Pró-Reitor de Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação
Sandro Rogério Vargas Ustra
Pró-Reitor de Administração
Clóvis Quadros Hempel

Campus de Frederico Westphalen
Diretor Geral
César Luís Pinheiro
Diretora Acadêmica
Edite Maria Sudbrack
Diretor Administrativo
Nestor Henrique De Cesaro
Chefe do Departamento de Ciências Sociais Aplicadas
Lauro Paulo Mazzutti
Coordenação dos Cursos Administração e Administração Habilitação Comércio Exterior: **Roberto Wilmar Satur**

Campus de Erechim
Diretor Geral
Luiz Mário Spinelli
Diretora Acadêmica
Arnaldo Nogaro
Diretor Administrativo
Paulo José Sponchiado

Campus de Santo Ângelo
Diretor Geral
Gilberto Pacheco
Diretora Acadêmica
Dinalva Agissé Alves de Souza
Diretor Administrativo
Rosane Maria Seibert

Campus de Santiago
Diretor Geral
Clovis Fernando Bem Brum
Diretora Acadêmica
Maria Saléti Reolon
Diretor Administrativo
Francisco de Assis Górski

Campus de São Luiz Gonzaga
Diretora Geral
Sonia Regina Bressan Vieira

Campus de Cerro Largo
Diretora Geral
Marlene Teresinha Trott

URI

Presidente
Denise Almeida Silva

Conselho Editorial da Revista de Administração

Coordenação
Marcos Hivan Petter Machado (URI)

Membros
Adelar Markoski (URI)
Adroaldo Lazzarotto (UNISINOS)
Alexandre Marino Costa (UFSC)
Ana Claudia Padilha (UPF)
Antônio José Grison (UNIJUÍ)
Dieter Siedenberg (UNIJUÍ - UNISC)
Fernando Panno (URI)
Ivone José Scapin (URI)
Milton Luis Wittmann (UFSM - UNISC)
Nestor Henrique De Cesaro (URI)
Paulo Ortiz da Rocha Aragão (UFPB - UFCG)
Roberto Vilmar Satur (URI)
Samba Sané (URI - INEP. Guiné Bissau)

Organização da Revista
Marcos Hivan Petter Machado (URI)
Lisiane Vincenzi (Acadêmica)

Grupo de Pesquisa
GPENSA - Grupo de Pesquisas em Empresas, Negócios e Sustentabilidade no Ambiente Regional
Linhas de Pesquisa:
Desenvolvimento, Gestão e Organização
Sistemas de Informações Contábeis e Gerenciais
Coordenador
Adelar Markoski

Programa Pós Graduação
Programa Pós-Graduação *Latu Sensu* em Administração

Revisão:
Metodológica: Roberta Egert Loose / Franciele da S. Nascimento
Linguística: Língua Portuguesa - Wilson Cadoná
Língua Inglesa - Denise A. Silva
Capa/arte, projeto gráfico e impressão: Pluma Gráfica-Editora

UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E DAS MISSÕES
CAMPUS DE FREDERICO WESTPHALEN
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO-HABILITAÇÃO COMÉRCIO EXTERIOR

Revista de Administração

Organização:
Marcos Hivan Petter Machado

FREDERICO WESTPHALEN - RS
2008

R. Administração	Frederico Westphalen	v. 8	n. 13	p. 1-89	2008

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO

© Copyright 2002 - URI

Revista indexada no Qualis: Interdisciplinar - B4

R349 Revista de Administração / Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, Departamento de Ciências Sociais Aplicadas – Vol. 8, nº. 13 (set. 2008)- . -Frederico Westphalen : URI, 2002- .
v. ; 23 cm

Publicação Semestral
Descrição baseada em vol.9, n. 13 (set. 2009).

ISSN 1677 – 9525

1. Administração – Periódico 2. Administração – Artigos
I. Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões
II. Departamento de Ciências Sociais Aplicadas

CDU 65(05)
65.01(05)

Catalogação na fonte: Lúcia Giacomoni. CRB 10/1726

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

URI - Universidade Regional Integrada
do Alto Uruguai e das Missões

Campus de Frederico Westphalen:
Rua Assis Brasil, 709 - CEP 98400-000
Tel.: 55 3744-9223 - Fax: 55 3744-9265
E-mail: editorauri@yahoo.com.br

Impresso no Brasil
Printed in Brazil

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO **7**

PREFÁCIO **9**

RECURSOS ESTRATÉGICOS EM PROPRIEDADES RURAIS FAMILIARES
Eugenio Avila da Pedrozo, Tania Nunes da Silva, Marcelo Fernandes Pacheco Dias, Nadir Paula de Rosa **13**

ANÁLISE DE CUSTOS PELOS MÉTODOS DE CUSTEIO POR ABSORÇÃO E VARIÁVEL: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA BONFANTI TELHAS DE CONCRETO LTDA.
Evaldir Tiburski, Nilton Bonfanti, Márcio André Fontaniva .. **39**

O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR NO VAREJO DE VESTUÁRIO: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO DAS ATITUDES COM RELAÇÃO ÀS LOJAS
Luciano Zamberlan, Fabiane Dalla Corte, Márcia Hass Wegermann, Valéria Wandscheer, Elizandro Geib **61**

APRESENTAÇÃO

Criar e divulgar conhecimentos que contribuam para a elevação do individuo e das organizações nortea a ação da URI desde sempre, tendo como propósito contribuir para o desenvolvimento local, regional e nacional. Valorizar e publicar trabalhos acadêmicos e de profissionais da área é uma das formas que os cursos de Administração encontraram para cumprir com esta missão, através da sua Revista de Administração.

Estando agora na sua 13ª edição, a Revista de Administração é um instrumento de estimulo ao debate, à reflexão e à socialização de saberes, focalizados na ciência administrativa das organizações.

A flexibilidade de temas, relativos às atividades administrativas marcam a construção desta revista, contando com ampla disponibilidade de profissionais das mais diversas áreas para compartilhar suas experiências, estudos e pesquisas. Afinal de contas, é tempo de informar-se e de aprender, seja com os que nos precederam ou com os que convivemos no mundo atual.

Na presente edição as preocupações voltaram-se para uma digressão analítica de aspectos multidisciplinares envolvendo nomeadamente a analise de custos pelo método de absorção e variável, o comportamento do consumidor e com relação aos recursos estratégicos ligados a agricultura familiar.

Assim, a Analise de Custos pelos Métodos de Custeio por Absorção e Variável desenvolvido a partir de um estudo de caso na empresa Bonfanti Telhas de Concreto LTDA, objetiva orientar a empresa, no sentido de se preocupar com o uso de técnicas apropriadas de analise e de tecnologias atualizadas baseadas em programas de informática na gestão dos custos.

O estudo relativo ao Comportamento do Consumidor no Varejo de Vestuários realizado na cidade de Panambi preocupou-se em identificar como os clientes percebem este setor e alertar ás empresas do ramo no sentido de se antenarem nomeadamente, com a qualidade no atendimento, condições de pagamento, qualidade dos produtos e a afinidade dos clientes com os vendedores aspectos fundamentais de influencia das suas decisões de compra.

Preocupado com o fato de que o desempenho das propriedades agrícolas familiares varia significativamente, o estudo Recursos Estratégicos em Propriedades Rurais Familiares busca explicações sobre a matéria através da Teoria Baseada em Recursos (RBV). Os resultados do estudo indicam entre outros que as vantagens competitivas estão relacionadas ao processo de tomada de decisão do produtor rural na gestão da propriedade.

Pela importância dos temas abordados somos todos convidados a apreciar este esforço sistematizado dos autores desfrutando de mais uma edição da Revista de Administração cujos conteúdos com certeza contribuirão para o continuo debate e questionamento na construção do conhecimento relativo a administração das organizações neste nosso mundo em continua mutação.

Samba Sané
Mestre em Desenvolvimento, Gestão e Cidadania
Professor da URI - Campus de Frederico Westphalen
Departamento de Ciências Sociais Aplicadas

PREFÁCIO

A arte de escrever significa pesquisar, criar e organizar o pensamento, de forma sistemática e produtiva. Exige persistência, dedicação reflexão e construção. Por outro lado, implica em avaliações e, muitas vezes, reformulações.

Sem dúvida, é pertinente estimular quando se dedica a este mister.

Publicar significa socializar conhecimentos, pesquisas e descobertas, efetuadas na perspectiva de partilhar os saberes e na tentativa de construir projetos de melhoria na administração da vida e de suas exigências.

Esta edição da Revista da Administração reporta aos conhecimentos teóricos, consubstanciados com a prática na administração das exigências que a vida faz em termos de produtividade.

A revista dá ênfase à arte de escrever e publicar, sendo o meio para que isso aconteça.

Esta edição é composta de três artigos. O primeiro artigo, Análise de Custos pelos Métodos de Custeio por Absorção e Variável, destaca a importância da análise dos gastos na formação do preço de venda do produto para o ponto de equilíbrio da empresa, no estudo e análise feita na Empresa Bonfanti Telhas de Concreto LTDA.

Usando os procedimentos da pesquisa bibliográfica e documental, o autor relaciona teoria e prática na abordagem de Administração de Custos, levantado todos os custos ou despesas do produto: diretos e indiretos, fixos ou variáveis, além da carga tributária para determinar o preço de venda do mesmo.Sugere, ainda, que se desenvolva um programa de informática para uma melhor gestão de custos.

No artigo, O Comportamento do Consumidor no Varejo de Vestuário, o autor salienta que as empresas, para serem competitivas, no varejo brasileiro em transformação, necessitam conhecer melhor as características dos consumidores. Em especial, no ramo do vestuário, porque a roupa é uma forma de expressão da individualidade da pessoa. Na análise dos questionários, aplicados na cidade de Panambi-RS, conclui que os aspectos que mais influem na atitude dos consumidores, na questão do vestuário, são a qualidade do atendimento, as condições de pagamento, a qualidade do produto e a afinidade do cliente com o vendedor.

O cliente do vestuário é criativo, expressivo e exigente decorrendo disso a necessidade de conhece-lo melhor, seus hábitos, seus costumes, sua cultura, suas possibilidades para melhor atende-lo.

O último artigo, Recursos Estratégicos em Propriedades Rurais Familiares, reafirma a importância da agricultura familiar nos agronegócios, tendo presente a permanência do agricultor na agricultura e que o desempenho das propriedades varia significativamente.

O estudo realizado em doze propriedades agrícolas e os resultados econômicos dos últimos seis anos, acompanhados pela EPAGRI, indicaram que as vantagens estão relacionadas com a tomada de decisão na gestão da propriedade. Entre as habilidades encontram-se a seleção adequada das inovações, o aprimoramento dos incrementos do sistema de produção e o monitoramento técnico e econômico. O conhecimento e o domínio dessas habilidades tornam-se estratégias que contribuem, decisivamente, para o bom desempenho das propriedades agrícolas familiares.

Esperamos que a leitura destes textos, elaborados com muito afinco e cuidados científicos pelos seus autores, que a Revista da Administração proporciona, traga ao leitor momentos

de conhecimento teórico-prático de grande contribuição na formação de cada, especialmente enriquecimento e atualização para o profissional da Administração.

Prof. Ivone Scapin
Mestre em Educação
Professor da URI- Campus de Frederico Westphalen

RECURSOS ESTRATÉGICOS EM PROPRIEDADES RURAIS FAMILIARES

Eugenio Avila da Pedrozo[1]
Tania Nunes da Silva[2]
Marcelo Fernandes Pacheco Dias[3]
Nadir Paula de Rosa[4]

RESUMO: A agricultura familiar tem papel importante nos agronegócios. A manutenção desses agricultores é uma das preocupações prioritárias dos governos. Também é amplamente conhecido o fato que o desempenho das propriedades familiares varia significativamente. Esse artigo busca contribuir para a explicação do porquê dessa variação de desempenho, através da Teoria Baseado em Recursos (RBV). Nesse sentido, foi desenvolvido um estudo exploratório de 12 propriedades agrícolas familiares que tem seus resultados econômicos dos últimos 6 anos acompanhados pela Empresa de Pesquisa Agropecuária – Epagri. O objetivo central foi identificar as causas que sustentam um desempenho consistente e repetitivamente maior ao longo desse período dessas propriedades. Os resultados indicam que as vantagens competitivas estão relacionadas ao processo de tomada de decisão do produtor rural na gestão da propriedade. As habilidades diferenciadoras encontradas foram: seleção adequada de inovações e investimentos, implementação das

[1] Prof. Dr. Agronegócios UFRGS/CEPAN/PPG Agronegócios.
[2] Profa. Dra. Agronegócios UFRGS/CEPAN/PPG Agronegócios.
[3] Doutorando em Agronegócios UFRGS/CEPAN/PPG Agronegócios.
[4] Mestre em Agronegócios UFRGS/CEPAN/PPG Agronegócios .

inovações, aprimoramento incremental do sistema de produção, monitoramento técnico e econômico. Essas habilidades encontradas têm valor estratégico, pois apresentam características de *dependência do caminho* e de *grau de codificação do conhecimento*.

Palavras-Chave: Desempenho. Análise Estratégica. Teoria Baseada em Recursos. Propriedade Familiar.

1 INTRODUÇÃO

A agricultura familiar brasileira desempenha um importante papel nos agronegócios brasileiro. Representa 85,2% dos estabelecimentos agrícolas e ocupa 30,5% do total da área agrícola. Geralmente são pequenos produtores e geram pouca renda. Na safra 95/96, 84,6% dos estabelecimentos geraram renda até R$ 8.000,00 e 92,4% possuíam área menor do que 50 ha. Uma propriedade familiar caracteriza-se pela direção dos trabalhos ser executada pelo produtor rural e a mão-de-obra familiar utilizada é maior que a contratada (BUAINAIN; GUANZIROLI; SOUZA FILHO e BÁNKUTI, 2005).

Para Morgan e Langemeier (2003) o fato do desempenho das propriedades familiares variar significativamente está relacionado à posse de vantagens competitivas. Vantagem competitiva é definida como a presença de desempenho financeiro consistentemente maior do que a média da empresas do seu setor ao longo do tempo (VASCONCELOS; BRITO, 2004). Compreender as vantagens competitivas que afetam a performance das propriedades agrícolas familiares é fundamental para a sobrevivência dessas propriedades, pois podem subsidiar o aprimoramento das causas que afetam o desempenho e pode contribuir para o desenvolvimento de políticas públicas.

Os estudos dos fatores que afetam o desempenho de pequenas propriedades agrícolas tem sido estudado na lógica do

mercado por vários autores como Nanhou e Duffy (2003); Zilli (2003); Cella (2002); entretanto nenhum deles buscou explicar as causas com uma orientação da Teoria Baseada em Recursos (RBV) das propriedades rurais. Peteraf e Barney (2003) argumentam que essa teoria tem sido muito eficiente para a explicação das diferenças de desempenho.

Nesse sentido, foi realizado um estudo exploratório em 12 propriedades agrícolas familiares produtoras de leite do Sul de Santa Catarina, que têm seus resultados financeiros acompanhados pela Empresa de Pesquisa Agropecuária de Santa Catarina – Epagri, com o objetivo de identificar quais as fontes de vantagem competitiva que sustentam o alto desempenho de um grupo de produtores comparativamente a outro grupo de baixo desempenho.

Inicialmente os produtores foram agrupados, segundo o desempenho econômico, depois foram analisadas as variáveis de receitas e custos de cada grupo, e por fim, foram realizadas observações e entrevistas com os técnicos locais e produtores para identificar as vantagens competitivas que as diferenciam.

Além dessa introdução, o artigo está organizado da seguinte forma: na Seção 2 foi realizada uma breve revisão sobre a teoria baseada em recursos e os fatores que afetam o desempenho das propriedades agrícolas; na Seção 3 é apresentado o *framework* que subsidiou a análise; na Seção 4 é apresentada a metodologia utilizada; na Seção 5 são apresentados os resultados; e na Seção 6 são apresentadas as considerações finais.

2 BASE TEÓRICA

Nessa seção são apresentados os principais conceitos e o quadro referencial teórico utilizado para a identificação das fontes de vantagens competitivas. Na Seção 2.1 é apresentada uma revisão sobre os principais conceitos relacionados à vantagem

competitiva e Teoria Baseada em Recursos (RBV) e na Seção 2.2 é apresentada uma revisão dos fatores que afetam o desempenho das propriedades agrícolas familiares. Na Seção 2.3 é apresentado o *framework* construído a partir desses conceitos e que subsidiou a identificação das vantagens competitivas durante a coleta de dados.

2.1 Vantagem Competitiva e Teoria Baseada em Recursos

A noção de vantagem competitiva tomou maior força com o surgimento da Teoria Baseada em Recursos (VASCONCELOS; BRITO, 2004). Essa teoria considera a vantagem competitiva oriunda de um conjunto heterogêneo de recursos da empresa (PETERAF, 1993). Esses mesmos autores definem vantagem competitiva como a presença de performances financeiras consistentemente maiores (VASCONCELOS; BRITO, 2004).

Segundo Vasconcelos e Brito (2004) ao definir vantagem competitiva como o resultado específico dos recursos internos, há necessidade de se considerar a existência de desvantagem competitiva. Nessa lógica, Barney (2002) citado por Vasconcelos e Brito (2004) sugerem os termos vantagem competitiva, paridade competitiva e desvantagem competitiva.

O conceito de RBV não é novo e é objeto dos trabalhos de Wernefelt (1984), Dierickx e Cool (1989), Grant (1991), Barney (2001), Peteraf (1993), Peteraf e Barney (2003). Umas das questões principais da teoria é a identificação dos recursos que permitem o sistemático desempenho superior ao longo do tempo no mercado em que a empresa atua. Esses recursos são definidos como recursos estratégicos.

A classificação dos recursos deve ser o ponto de partida para a identificação dos recursos estratégicos (Grant, 1991). Zahra e Das (1993) classificam os recursos em tangíveis e intangíveis. Os recursos tangíveis seriam os recursos humanos, financeiros,

equipamentos e instalações. Os recursos intangíveis poderiam ser as habilidades administrativas, habilidades tecnológicas, a cultura organizacional, o conhecimento intrínseco e o relacionamento com fornecedores e clientes. Grant (1991) propõe a classificação dos recursos em 6 categorias. Segundo o autor, as seis categorias mais sugeridas são: recursos financeiros, recursos físicos, recursos humanos, recursos tecnológicos, reputação e recursos organizacionais.

Para a identificação dos recursos, Grant (1991) propôs um método que consiste nos seguintes passos: identificar e classificar os recursos da firma; identificar as competências em custo e diferenciação; identificar as fontes de recursos para cada vantagem; avaliar o potencial de geração de renda em termos de sustentação de vantagem competitiva.

Por recurso Grant (1991) define como as entradas para o processo de produção e por competência como a capacidade do conjunto de recursos desempenhar alguma atividade. Os recursos são as fontes das competências. No modelo apresentado pelo autor a combinação do uso dos recursos se transformará em competência de custos e diferenciação.

Para ajudar na compreensão do conceito de competência (Grant, 1991) explica que competências envolvem um complexo padrão de coordenação entre pessoas e entre pessoas e outros recursos. Essa coordenação requer aprendizado através da repetição. Entretanto não há uma função de relacionamento entre recursos e competências e vantagem competitiva só que os tipos e qualidades de recursos implicam no que a empresa pode fazer. Um aspecto importante para que a organização aprimore as competências é a habilidade para coordenação e cooperação entre os grupos da organização. Isto requer que a organização motive e socialize uma maneira que leve para o desenvolvimento de rotinas. Rotinas estão para a organização, assim como as habilidades estão

para as pessoas e envolvem um grande componente tácito de conhecimento (GRANT, 1991).

Fensterseifer e Wilk (2005) revisaram os estudiosos da área de recursos sobre as características que deve ter um recurso estratégico para sustentar as vantagens competitivas. Concluíram que para um recurso possibilite uma vantagem competitiva deve ter uma ou mais das seguintes características: complementaridade, dependência de caminho, escassez, grau de codificação do conhecimento, ambigüidade causal, condição de negociabilidade.

Complementaridade: ocorre quando determinados conjuntos de recursos só produzem valor quando utilizados em conjunto, ou seja, pelo efeito sinérgico da atuação conjunta indicando que esta condição é uma barreira à transferência ou venda do recurso;

Dependência de Caminho: implica em um recurso em função do aprendizado singular desenvolvido ao longo do tempo;

Condição de Escassez: significa *a* posse de um recurso raro, ou escasso em relação à demanda por seus serviços e heterogeneamente distribuído entre as empresas;

Grau de Codificação do Conhecimento: aquisição de competências e capacitações através de interações entre pessoas, grupos e funções que são difíceis de descrever, imitar ou mesmo documentar. Dessa forma o conhecimento quanto mais tácito ou menos codificado o conhecimento envolvido na exploração de um recurso, mais difícil se torna a sua cópia ou utilização por concorrentes.

Ambiguidade Causal: está presente quando os concorrentes não conseguem identificar qual é o recurso valioso ou como recriá-lo ou defini-lo.

Condição de Negociabilidade: determinados recursos estão configurados de tal forma que se torna difícil, tanto para o vendedor quanto para o comprador, analisá-los e determinar o seu custo e o seu valor.

2.2 Fatores que Afetam o Desempenho da Propriedade Agrícola Familiar

As propriedades familiares caracterizam-se pelos proprietários normalmente viverem nelas e pelo fato da propriedade não ser vista somente como um fator produtivo para geração de renda. Isso tem implicações para a avaliação do desempenho, já que pode caracterizar vários objetivos. Um dos objetivos pode ser a subsistência, que significa vender somente o excedente; outro objetivo pode ser a complementação de renda, principalmente para os mais idosos; e o terceiro objetivo busca administrar a propriedade como um negócio e que se caracteriza pela busca de resultados financeiros (VILCKAS; NANTES, 2005; NANHOU; DUFFY, 2002).

As propriedades agrícolas que se caracterizam predominantemente como um negócio e buscam resultados financeiros são o alvo dessa pesquisa. Aprimorar as causas que podem afetar o desempenho é fundamental para o aprimoramento econômico dessas propriedades e pode contribuir para o desenvolvimento de políticas públicas e privadas.

Entre as medidas de sucesso, a lucratividade é um indicador conveniente, pois é observável e não está sujeito a interpretação (NANHOU; DUFFY, 2002). A alta performance das propriedades agrícolas tem sido atribuída a fatores internos e externos. São citados com fatores internos: economia de escala, idade, dedicação na propriedade, eficiência do uso das máquinas, produtividade das terras, uso de tecnologia gerencial (NANHOU; DUFFY, 2002), localização próxima aos mercados consumidores, agroindústrias e prestadores de serviço, condições naturais, como a terra, a qualidade do solo, relevo, condições climáticas, a possibilidade de inserção da produção no mercado (articulação a jusante), a capacidade de obter recursos extras advindos do trabalho urbano, aposentadorias (SOUSA FILHO; BATALHA,

2005). Outras variáveis internas que podem afetar o desempenho das propriedades agrícolas são produtividade, gastos com mitigação ambiental, escala de produção, experiência na atividade, escolaridade, e dedicação (ZILLI, 2003).

Com o objetivo de identificar fatores que descrevem um produtor rural bem sucedido, Cella (2002) realizou uma pesquisa junto a dois grupos focais de produtores rurais e identificou os seguintes atributos: competência dada pelo domínio do conhecimento, pela habilidade de conduzir as atividades de produção e comercialização e por atitudes em conformidade com os valores do grupo; constante procura por informações; participação em eventos; disposição e habilidade em promover parcerias; habilidade em diversificar sua produção; disposição em adotar novas idéias; habilidade em organizar a produção e a propriedade rural; existência de sistemas de controles; planejamento das atividades; liberdade em fixar seus próprios horários; envolvimento direto da família; promoção de um bom padrão de vida para a família; envolvimento em assuntos comunitários.

Em relação aos fatores de sucesso externos, que podem gerar externalidades positivas na propriedade rural, Sousa Filho e Batalha (2005) citam: infra-estrutura física oferecida, como energia, transportes e armazenamento; infra-estrutura de ciência e tecnologia, como universidades, institutos de pesquisas, centros de tecnologia, serviços de educação básica.

3 METODOLOGIA

A abordagem utilizada para essa pesquisa foi exploratória, pois tem por objetivo prover a compreensão do problema enfrentado pelo pesquisador. Este tipo de pesquisa se caracteriza por flexibilidade e versatilidade com relação aos métodos (MALHOTRA, 2001).

A primeira etapa da pesquisa foi a construção de um *framework* para análise de propriedades agrícolas; a segunda etapa consistiu na análise do desempenho financeiro das propriedades agrícolas selecionadas e dos recursos que sustentam esse desempenho

Os objetos de estudo foram 12 propriedades agrícolas familiares, localizadas no Sul de Santa Catarina, microregião de Tubarão, que se caracterizam pela atividade principal ser a produção de leite e ter objetivo comercial na atividade.

A análise das 12 propriedades agrícolas familiares produtoras foi baseada nos resultados financeiros dos 6 últimos anos apurados pelo sistema Contagri, atualizados pelo Índice de Preço ao Consumidor da Fundação de Pesquisas Econômicas – IPC FIPE. O CONTAGRI é um sistema informatizado de contabilidade agrícola, desenvolvido pela Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina - Epagri para fins de gerenciamento de propriedades rurais. Destina-se, prioritariamente, a extensionistas, agentes de assistência técnica e pesquisadores que necessitam obter um diagnóstico da gestão do negócio agrícola ou aquícola para fornecer ao pequeno e médio agricultor aconselhamentos técnico-gerenciais eficientes. Também pode ser usado pelos agricultores em geral como um instrumento de administração rural.

A classificação dos produtores foi realizada através do método de análise de variância, com erro aceitável de 5%, aplicado na variável "Margem de Contribuição sobre a Superfície Forrageira Principal (M.C/SFP)". Essa variável é a renda obtida descontado custos variáveis da atividade leiteira, dividido pela área disponibilizada pelo agricultor para a atividade. Optou-se por essa variável, pois indica a eficiência financeira no uso da terra, recurso escasso na propriedade agrícola familiar. Não se utilizou de indicadores de lucratividade, porque não foram disponibilizados.

As propriedades foram classificadas em categorias: "vantagem competitiva", "paridade competitiva" e "desvantagem competitiva".

Para a caracterização dos grupos de produtores, fez-se a identificação das diferenças de desempenho das variáveis de receitas e custos através do "teste t" de separação de médias, com erro aceitável de 5%. Todas as análises estatísticas foram realizadas com o *software Sphinx*.

As entrevistas semi-estruturadas e a observação direta foram orientadas pelas seguintes questões: quais recursos conduzem a um desempenho superior das propriedades com "vantagem competitiva" comparativamente as de "desvantagem competitiva"? Esses recursos têm características estratégicas? As entrevistas e observação direta foram subsidiadas pelo quadro desenvolvido no item 2.3. Optou-se por comparar os grupos de maior e menor desempenho, com vistas evidenciar mais facilmente as vantagens competitivas.

As entrevistas foram realizadas com 05 técnicos locais das cidades de Tubarão (3), Rio Fortuna (1) e Armazém (1). Foram observadas 3 propriedades, uma de cada categoria.

As entrevistas foram transcritas e depois analisadas pelo método de análise do conteúdo. Com base na leitura foram identificados os recursos que distinguem os grupos de propriedades.

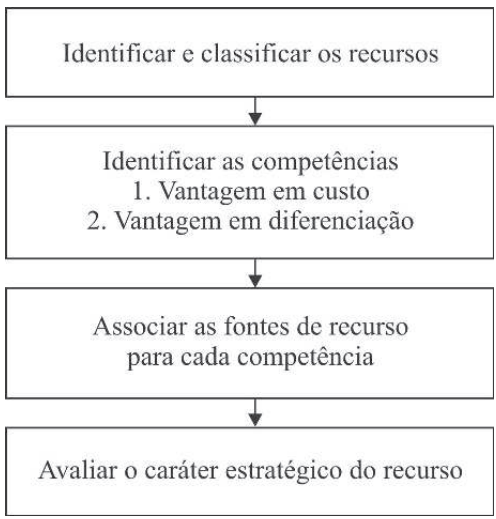
3.1 *Framework* Proposto

Com base no referencial teórico da RBV foi elaborado um *framework* (Figura 1) para identificação das vantagens competitivas.

O primeiro passo consiste em **identificar e classificar os possíveis recursos de uma propriedade agrícola**. Para executar essa etapa foi elaborado o Quadro 1. Nesse quadro são associados os fatores competitivos aos recursos. Esse referencial foi construído com o objetivo de subsidiar a realização das entrevistas e para a

análise direta nas propriedades agrícolas. A construção foi somente para os recursos internos, pois o objetivo da pesquisa é identificar os recursos internos que diferenciam o desempenho das propriedades.

FIGURA 1 – *FRAMEWORK* PARA IDENTIFICAÇÃO DAS VANTAGENS COMPETITIVAS



Fonte: Adaptado de Grant (1991) e Fensterseifer e Wilk (2005).

O segundo passo consiste em **identificar as competências**, ou seja, identificar comparativamente os concorrentes e se a empresa tem vantagens em custo ou diferenciação.

O terceiro passo consiste em **associar as competências aos recursos**.

O quarto passo implica em **avaliar o caráter estratégico dos recursos** que proporcionam uma vantagem competitiva são estratégicos ou não. Para essa etapa prevê-se a avaliação do recurso através das características propostas por Fensterseifer e Wilk (2005).

QUADRO 1 – CLASSIFICAÇÃO DOS RECURSOS,COMPETÊNCIAS E FATORES COMPETITIVOS

Fonte: Baseado em Zahra e Das (1993); Grant (1991); Nanhou e Duffy (2002); Cella (2002); Zilli (2003).

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Nessa seção são apresentados e analisados os resultados obtidos. Na Seção 4.1 são apresentados os resultados da classificação dos produtores em grupos, segundo o desempenho econômico. Na Seção 4.2 são caracterizadas as competências dos grupos de produtores e relacionados aos recursos. Na Seção 4.3 são apresentadas as vantagens competitivas que diferenciam os grupos de produtores.

4.1 Classificação das Propriedades

A análise da Tabela 1 indica que a margem de contribuição por superfície forrageira principal (MC/SFP) média das propriedades, dos 6 anos pesquisados, é de R$ 2.685,85. Aplicando a análise de variância para identificar quais propriedades possuem e mantém um desempenho superior ao longo dos anos, ou vantagens competitivas (VASCONCELOS; BRITO, 2004).

Constata-se 3 grupos de propriedades. Os grupos de propriedades foram classificadas segundo a proposta de Barney (2002) citado por Vasconcelos e Brito (2004) que sugeriram os termos vantagem competitiva, paridade competitiva e desvantagem competitiva.

As propriedades 172.013 e 185.003 podem ser classificadas como "possuidoras de vantagens competitivas" já que possuem desempenho superior à média (sublinhado). Outro aspecto considerado foi o fato dessas propriedades sustentarem essa vantagem ao longo do período analisado. A propriedade 185.003 não manteve a superioridade no ano de 2001, entretanto classificou-se nesse grupo, pois a partir de 2001, obteve 5 anos de desempenho acima da média consecutivos. Esses dois aspectos indicam que há atributos estratégicos nessas propriedades que garantem o diferencial em relação às demais propriedades.

TABELA 1 – ANÁLISE DAS MÉDIAS PARA A VARIÁVEL MC/SFP

Propriedade	2001	2002	2003	2004	2005	2006	Média	Classificação
171.506	*1.402,48*	*1.996,88*	*2.159,87*	3.161,27	-	2.688,00	**2.281,70**	**Paridade**
172.003	5.866,72	4.997,57	6004,52	10.662,49	4.472,00	5.892,00	6.315,88	**Vantagem**
172.013	-	-	2.937,93	7.532,46	2.551,00	.878,00	**3.974,85**	**Paridade**
172.102	*915,43*	*1.287,62*	*1.364,88*	*1.492,47*	*803,00*	*589,00*	***1.075,40***	**Desvantagem**
174.002	698,62	-	3.529,09	4.656,35	1.404,00	2.49,00	**2.549,41**	**Paridade**
183.039	3.035,78	*1.533,51*	*2.192,54*	3.325,49	2.684,00	1.896,00	**2.444,55**	**Paridade**
183.060	2.347,64	2.224,29	3.544,62	5.246,48	2.886,00	4.361,00	**3.435,01**	**Paridade**
183.501	*792,74*	*1.093,50*	*1.230,63*	*1371,37*	*742,00*	*1.114,00*	***1.057,37***	**Desvantagem**
184.001	*112,23*	*1.246,17*	*1.661,83*	*1.884,00*	*950,00*	*1.625,00*	***1.246,54***	**Desvantagem**
184.500	*895,23*	*1.427,81*	*1.804,30*	2.630,00	*1.147,00*	*1.998,00*	***1.650,39***	**Desvantagem**
185.003	3.036,44	5.561,79	5.184,35	7.472,00	4.331,00	5.383,00	**5.161,43**	**Vantagem**
186.002	*618,19*		*1.188,33*	*1.562,00*	*970,00*	*1.239,00*	***1.115,50***	**Desvantagem**
Média	**1.792,86**	**2.374,35**	**2.733,57**	**4.249,70**	**2.085,45**	**2.676,83**	**2.685,85**	

Fonte: Dados dos Autores

As propriedades 171.506, 172.013, 174.002, 183.039, 183.060 foram classificadas como "paridade competitiva", pois apresentam desempenho significativamente igual a média das propriedades e não sustentam regularidade num desempenho superior ao longo dos anos (sem nenhum destaque nos números da tabela 1).

As propriedades 186.002, 184.500, 184.001, 183.501 e 172.102 foram classificadas como possuidoras de "desvantagens competitivas", pois apresentaram média significativamente menor do que a média e em nenhum ano obtiveram desempenho superior a média (em itálico).

4.2 Caracterização das Competências dos Grupos de Propriedades e Descrição do Relacionamento com os Recursos

As Tabelas 2, 3 e 4 apresentam um conjunto de variáveis que caracterizam e avaliam as competências dos grupos de produtores. Para a identificação de diferenças estatísticas foi utilizado o "teste t", com margem de erro de 5%. Os números em itálico indicam que os valores são menores do que a média. Os números em preto são iguais e os azuis maiores do que a média.

TABELA 2 – MÉDIAS DE ÁREA E EFETIVO DE VACAS POR GRUPO DE PRODUTORES

Grupo	SFP (ha)	Efetivo médio de vacas	Vacas/ SFP (ha)
Vantagem Competitiva	*9,89*	34,19	3,42
Paridade Competitiva	*10,40*	24,53	2,38
Desvantagem Competitiva	15,70	23,02	1,51
Média	*12,60*	25,61	2,19

Fonte: Dados dos Autores

A análise da Tabela 2 indica que, em relação a área destinada a atividade (SFP), há diferenças significativas. A área média destinada como superfície forrageira principal pelo grupo com "vantagem competitiva" é de 9,89 ha enquanto que os produtores com "desvantagem competitiva" destinam 15,70 ha, entretanto o efetivo médio de vacas é menor (23,02 animais) para os produtores com "desvantagem competitiva". O produtores com "vantagem competitiva" possuem um efetivo de vacas médio de 34,19 animais. Isso indica a que os produtores com maior desempenho aproveitam melhor a área.

Isso pode ser evidenciado melhor na variável Vacas/SFP, onde os esses produtores conseguem uma relação de 3,42 vacas/ha contra 1,51 vacas/ha dos produtores com "desvantagem

competitiva". Essa variável foi relacionada ao melhor desempenho das pastagens, a adoção do sistema de divisão das pastagens (piqueteamento), e melhor desempenho da alimentação dos animais no estábulo.

Analisando a Tabela 3, verifica-se também que há diferenças significativas para a renda/SFP. Os produtores com "vantagem competitiva" conseguem renda de R$ 9.494,31/SFP, enquanto que os produtores com "desvantagem competitiva" faturam R$ 2.397,47. Essa maior renda não tem origem no preço recebido, pois se pode verificar que o grupo de produtores com "vantagem competitiva" obtém o mesmo preço (Preço/1000L) que os demais grupos. O preço médio corrigido dos últimos 6 anos ficou em R$ 534,37/1000L contra R$ 518,00 dos produtores classificados com tendo "desvantagem competitiva". Isso demonstra que não há diferenciação de produtos entre os grupos. Uma explicação para a diferença encontrada está nas quantidades vendidas. Isso pode se evidenciado na variável Leite/SFP. As propriedades com "vantagem competitiva" produzem 14.986,58 L/SFP enquanto as propriedades com "desvantagem competitiva" produzem só 4.234,83 L/SFP. Outro fator contribui para a explicação da diferença encontrada na renda é a variável OutrasRendas/SFP. Os produtores com "vantagem competitiva" obtiveram um valor de R$ 3.192,06 enquanto as propriedades com "desvantagem competitiva" somente R$ 555,50.

A receita maior em Outras Rendas/SFP é oriunda da venda de vacas e de bois com maior valor genético dos seus animais. Os produtores com maior desempenho foram os inovadores no processo de melhoramento genético, ao longo do tempo foram minuciosos na seleção de características e mantém controles técnicos dos resultados obtidos.

TABELA 3 - CARACTERÍSTICAS DAS RECEITAS POR GRUPO DE PRODUTORES

Grupo	Receitas (R$) /SFP (ha)	Preço R$/ 1000L	Leite (L) /SFP (ha)	Outras Receitas (R$) /SFP (há)
Vantagem Competitiva	9.494,31	534,37	14.956	3.192,06
Paridade Competitiva	5.115,95	519,04	9.582	762,07
Desvantagem Competitiva	*2.397,47*	518,00	*4.234*	*555,40*
Média	4.723,48	521,30	8235	1.107,84

Fonte: Dados dos Autores

A análise da variável Custos Variáveis /SFP na Tabela 4 indica que os produtores com "vantagem competitiva" gastam mais por unidade de SFP. O grupo com "vantagem competitiva" gasta em média R$ 3.755,65/SFP enquanto que os produtores com "desvantagem competitiva" gastam R$ 1.164,51. Esses gastos são maiores tanto na alimentação quando em outros custos, como por exemplo, em gastos em sanidade e inseminação. Os custos com alimentos/SFP para os produtores com "vantagem competitiva" foram de R$ 2.528,82 enquanto para os produtores com "desvantagem competitiva" foram de R$ 779,83. Para Outros Custos/SFP o valor foi de R$ 1.437,57 contra R$ 384,69 para os produtores com "desvantagem competitiva".

Isso indica que maiores gastos com os animais, tanto em alimentação, quanto em outros custos, do grupo "vantagem competitiva" tem proporcionado maiores retornos. Os produtores com "vantagem competitiva" buscam controlar os rendimentos em função da alimentação fornecida, controlam os custos e avaliam os resultados.

Para variável leite/SFP as propriedades com "vantagem competitiva" obtiveram média de 14.986,58 L/SFP enquanto as propriedades com "desvantagem competitiva" conseguiram 4.234,83 L/SFP. A maior produção de leite/SFP é sustentada por

uma melhor relação de vacas/SFP (Tabela 2) e maior quantidade de litros de L/vaca. Os produtores com "vantagem competitiva" obtém uma média de vacas/SFP de 3,42 vacas contra 1,51 vacas das propriedades com "desvantagem competitiva". Para a relação L/vaca o grupo com "vantagem competitiva" 4.367 L/vaca contra 2.833, 97 L/vaca.

O maior desempenho nessas variáveis está relacionado ao manejo das pastagens. Esses produtores atuam mais tempo no melhoramento das pastagens nativas, buscam o aprimoramento constante, avaliam o resultado obtido. Outro recurso que contribui para um maior desempenho é o piqueteamento. Muitos dos produtores com "desvantagens competitivas" ainda não implementaram essa técnica. A técnica possibilita também reduzir a mão-de-obra por animal e aumentar o número de animais por área.

TABELA 4 - CARACTERÍSTICAS DOS CUSTOS POR GRUPO DE PRODUTORES

Grupo	C.V (R$) /SFP (ha)	Custos alimentos (R$) / SFP (ha)	Outros Custos (R$) / SFP (ha)	Litros Leite / Vaca
Vantagem Competitiva	3.755,65	2.528,82	1.437,57	4.367
Paridade Competitiva	2.218,55	1.578,31	700,95	4.200
Desvantagem Competitiva	*1.164,51*	*779,83*	*384,69*	*2.833*
Média	2.037,63	1.382,92	695,99	3.638

Fonte: Dados dos Autores

4.3 Interpretação dos Recursos e Competências que Distinguem os Grupos de Propriedades

Através da análise das competências identificadas dos grupos de produtores analisados com os fatores que sustentam a vantagem

competitiva, constata-se que as diferenças estão relacionadas ao processo de tomada de decisão do produtor rural na gestão da propriedade.

As principais habilidades administrativas encontradas que distinguem o desempenho entre os grupos de produtores são: **seleção adequada de Inovações e investimentos**, **implementação das inovações, aprimoramento incremental do sistema de produção, monitoramento técnico e econômico.**

Seleção adequada de Inovações e Investimentos: os produtores com "vantagem competitiva" escolhem as inovações e investimentos buscando vários objetivos, como produtividade por vaca, aumento da qualidade, redução do tempo e otimização da área. A diferença desses produtores está na habilidade de conciliar os dois últimos objetivos mais eficientemente. O tempo das pessoas é limitante na propriedade familiar e não há pessoas especializadas que possam ser contratadas para desenvolver o trabalho. Com a redução do tempo é possível executar melhor as atividades previstas e também fazê-las no tempo certo. As propriedades familiares possuem área restrita e há dificuldades para adquirir novas áreas. Os produtores com "vantagem competitiva" buscam maximizar o ganho por área (Vacas/SFP, Leite/SFP) através da adoção de inovações e investimentos que contribuam para isso.

Implementação das Inovações: os produtores com "vantagem competitiva" são bastante inovadores, por exemplo, foram os primeiros a iniciar o processo de melhoramento genético das vacas (20 atrás); foram os primeiros a iniciar o piqueteamento e melhoramento das pastagens, ou seja, implementaram tecnologias diferentes do *status quo* da região. Estão em constante busca, em cursos e seminários, por inovações para aplicar na propriedade. O nível de excelência que alcançam nas inovações aplicadas a atividade leitera, reflete na produtividade alcançada por área (L/SFP) e na produtividade por vaca (L/vaca). O reconhecimento do nível de excelência alcançado também pode ser visto no diferencial que esses

produtores têm com outras receitas na atividade (Outras receitas/ SFP). O nível de qualidade que os animais alcançam é reconhecido pelos demais produtores, de tal forma que conseguem valorizar seus animais na venda de matrizes e também receber mais pelos animais machos vendidos aos frigoríficos.

Aprimoramento incremental do sistema de produção: Os produtores com "vantagem competitiva", buscam desenvolver melhorias incrementais no sistema de produção. Desenvolvem testes, trocam experiências, discutem os resultados com diversos agentes. Participam de cursos e eventos para com o objetivo de identificar aprimoramentos. Foi relatado inclusive que esses produtores discutem em bom nível com os engenheiros agrônomos e veterinários.

Monitoramento Técnico e Econômico: os produtores com "vantagem competitiva" mantêm registros das atividades técnicas desenvolvidas e dos gastos com a atividade. Não se trata de registros bem elaborados, entretanto constatou-se que varias decisões são tomadas com base nesses registros.

Sobre os recursos tangíveis, não se identificou nenhum recurso que pudesse explicar as diferenças de desempenho encontradas entre os grupos de propriedades.

Essas habilidades encontradas têm valor estratégico, pois apresentam características de *dependência do caminho,* já que foram oriundos de um aprendizado singular desenvolvido ao longo do tempo e também têm características de *grau de codificação do conhecimento,* já que a aquisição dessas habilidades se deu através de interações entre pessoas, grupos que são difíceis de descrever, imitar ou mesmo documentar.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse artigo buscou identificar os recursos estratégicos que sustentam o desempenho superior consistentemente ao longo de 6

anos, dentro de um grupo de 12 propriedades agrícolas familiares. As propriedades pesquisadas têm seu desempenho econômico acompanhado pela Empresa de Pesquisa de Pesquisa Agropecuária de Santa Catarina – Epagri através do sistema de contabilidade Contagri. Essas 12 propriedades foram classificadas em "vantagem competitiva" "paridade competitiva" e "desvantagem competitiva" através de uma análise de variância, segundo o desempenho econômico.

O referencial teórico utilizado foi a Teoria Baseada em Recursos (RBV), que tem sido considerada muito eficaz para esse tipo de análise. Foi também feita uma revisão dos principais fatores que afetam o desempenho das propriedades agrícolas. Com esses dois referencias teóricos foi construído um *framework* que orientou a realização do estudo.

Por se tratar de análises estratégicas, optou-se pela metodologia de estudo de multi-casos, pois nesse tipo de estudo a compreensão do contexto é muito importante.

Os resultados indicam que as diferenças principais entre os grupos de propriedades estão relacionadas no processo de tomada de decisão do produtor rural na gestão da propriedade.

As principais habilidades administrativas encontradas que distinguem o desempenho entre os grupos de produtores são: **seleção adequada de inovações e investimentos**, **implementação das inovações, aprimoramento incremental do sistema de produção, monitoramento técnico e econômico.** Essas habilidades encontradas têm valor estratégico, pois apresentam características que foram oriundos de um aprendizado singular desenvolvido ao longo do tempo (dependência do caminho) e também porque a aquisição dessas habilidades se deu através de interações entre pessoas, grupos que são difíceis de descrever, imitar ou mesmo documentar (grau de codificação do conhecimento).

Sobre os recursos tangíveis, não se identificou nenhum recurso que pudesse explicar as diferenças de desempenho encontradas entre os grupos de propriedades.

Por se tratar de uma pesquisa exploratória, não se pode extrapolar os resultados encontrados. Como recomendação de pesquisa sugere-se ampliar a amostragem.

ABSTRACT: Family farming has an important role in agribusiness. The support of agriculturists is one of the priority concerns of governments. Another well known truth is the fact that family farming real estate performance varies widely. This article searches to contribute for the explanation of the reason of this variation in performance, through Resource-Based View (RBV). In this sense, an explanatory study was carried out on 12 family farming real states which had their economical results followed in the last 06 years by EPAGRI – Agriculture and Cattle Breeding Research Company. The main goal was to identify the causes that sustain a consistently and repetitively bigger performance in the course of this period. Results outpoint that competitive advantages are related to the process of decision chosen by the rural breeder in the reale state management. The differential abilities found were: adequate selection of innovations and investments, implementation of innovations, incremental improvement of the production system, technical and economical tracking. These abilities have strategic value because they present characteristics of *dependence on how and to what degree knowledge codification is used.*

Keywords: Performance. Strategy Analysis. Resource-Based View. Family farming real estate.

REFERÊNCIAS

BARNEY, Jay B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, 17, p. 99-120, 2001.

BUAINAIN, Antônio Marcio et al. Peculiaridades regionais da agricultura familiar brasileira. In: SOUSA FILHO, Hildo Meireles de; BATALHA, Mario Otávio (Orgs.). **Gestão Integrada da Propriedade Familiar.** São Carlos: UFSCAR, 2005.

CELLA, Daltro. **Caracterização dos fatores relacionados ao sucesso de um empreendedor rura**l. Dissertação. Universidade de São Paulo, Escola Superior Luiz de Queiroz, 2002.

DIERICKX, Ingemar; COOL, Karel. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, v. 35, p. 1504-1514, 1989.

DUFFY, Michael; NANHOU, Virginie. Factors in the sucess of farms and the relationship between financial sucess and perceived sucess. **Staff General Research Papers,** 2003.

FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo; WILK, Eduardo de Oliveira. Visão baseada em recursos, c*lusters* e performance: um estudo no setor vitivinícola do RS. In: Encontro da ENPAD, 29., 2005, Brasília. **Anais...** RJ: ANPAD, Setembro 2005, CD-ROM.

GRANT, Robert. The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.

LANGEMEIER, Michael R, MORGAN, Jeffery D. Impact the farm size and type on competitive advantage. In: **Southern Agricultural Economics Association.** Annual Meeting, Alabana: Mobile, February, 2003. Disponível em: <http:// ageconsearch.umn.edu/bitstream/35197/1/sp03mo01.pdf>

MALHOTRA, N**. Pesquisa de marketing:** uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001. 719 p.

PETEFAF, Margaret A.; BAREY, Jay B. Unraveling the resource-based tangle. **Managerial and Decisions Economics,** v. 24, p. 309-323, 2003.

PETERAF, Margaret. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 179-191, 1993.

SOUSA FILHO, Hildo Meireles de; BATALHA, Mario Otávio (Orgs.). **Gestão Integrada da Propriedade Familiar.** São Carlos: UFSCAR, 2005.

VASCONCELOS, Flávio Carvalho; BRITO, Luiz Artur Ledur. Vantagem competitiva: o constructo e a métrica. **Revista de Administração de Empresas,** v. 44, n. 2, abr./jun., 2004.

VILCKAS, Mariângela; NANTES, José Flávio Diniz. Planejamento das atividades produtivas na agricultura familiar. In: SOUSA FILHO, Hildo Meireles de; BATALHA, Mario Otávio (Orgs.). **Gestão Integrada da Propriedade Familiar.** São Carlos: UFSCAR, 2005.

WERNERFELT, Birger. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-180, 1984.

ZAHRA, Shaker; DAS, Sidharta. Building competitive advantage on manufacturing resources. **Long Range Planning**, v. 26, n. 2, p. 90-100, 1993.

ZILLI, Jucemar Bruno. **Os fatores determinantes para a eficiência econômica dos produtores de frango de corte: uma análise estocástica.** Piracicaba, 2003. 139 p. Dissertação (Mestrado em Ciências – Economia Aplicada) Escola Superior Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo.

ANÁLISE DE CUSTOS PELOS MÉTODOS DE CUSTEIO POR ABSORÇÃO E VARIÁVEL: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA BONFANTI TELHAS DE CONCRETO LTDA.

Evaldir Tiburski[1]
Nilton Bonfanti[2]
Márcio André Fontaniva[3]

RESUMO: O presente trabalho apresenta como abordagem principal a Administração de Custos. Trata-se de um estudo de análise de custos através dos métodos de custeio por absorção e variável, com o objetivo de verificar e analisar os custos de produção e comercialização dos produtos, o impacto gerado pelas despesas tributárias no preço de venda, a margem de contribuição e o ponto de equilíbrio da empresa Bonfanti Telhas de Concreto Ltda. A metodologia de trabalho utilizada classifica-se como estudo de caso, com enfoque quantitativo e qualitativo, na qual foram utilizados os procedimentos de pesquisa documental, pesquisa bibliográfica e contatos diretos como ferramentas para coletar dados. Os dados foram analisados e interpretados de forma que evidenciassem as relações de associação da teoria com a prática. Na análise dos resultados foi realizada a separação de todos os

[1] Mestre em Administração pela UFSC. Professor do Curso de Administração da URI Campus de Frederico Westphalen.
[2] Bacharel em Administração pela URI Campus de Frederico Westphalen
[3] Bacharel em Administração pela URI Campus de Frederico Westphalen

gastos da empresa, em custos ou despesas, diretos ou indiretos, fixos ou variáveis. Também se analisou o impacto da carga tributária na formação do preço de venda dos produtos, o cálculo da margem de contribuição e do ponto de equilíbrio da empresa. Como recomendações foi sugerido que a empresa Bonfanti Telhas de Concreto Ltda desenvolva um programa de informática com base nas informações da análise de resultados, possibilitando assim uma melhor gestão de custos.

Palavras-Chave: Administração de custos. Margem de contribuição. Ponto de equilíbrio. Custeio por absorção. Custeio variável.

1 INTRODUÇÃO

A partir da mundialização dos mercados, a competitividade empresarial passou a atuar numa esfera sem medidas. Desta forma é imprescindível que se mantenha a utilização de mecanismos administrativos que possibilitem uma adequada gestão dos negócios, conhecidos como Planejamento, Organização, Direção e Controle.

"A administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os outros recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos" (STONER; FREEMAN, 1999, p. 15).

A apuração dos custos e a real participação de cada produto no resultado organizacional fazem parte de uma Política de Gestão de Custos, necessária para uma adequada gestão organizacional, permitindo maior competitividade e segurança para a tomada de decisões.

O presente trabalho justifica-se tendo como ponto de partida o fato de que no mercado globalizado e competitivo, as empresas, através da atuação de seus gestores, deparam-se com situações onde o peso da tomada de decisões reflete diretamente na sua posição diante do mercado. As rápidas e constantes mudanças na economia, aliadas ao elevado índice de competitividade entre as empresas, tornam necessário aos gestores se cercarem de informações confiáveis, sobretudo aquelas relativas aos custos e despesas envolvidos na organização em sua totalidade.

O objetivo deste trabalho consiste em separar os gastos em custos e despesas, identificando e classificando-os em diretos e indiretos, fixos e variáveis, verificar os custos e despesas de produção e comercialização dos produtos, seu impacto nas receitas da organização, a margem de contribuição e o ponto de equilíbrio, através dos métodos de custeio por absorção e variável.

2 ANÁLISE DE CUSTOS

"O Custo constitui a soma de todos os insumos necessários para realizar um determinado serviço ou operação, avaliados monetariamente" (ALVARENGA, 2000, p. 5).

Custo é o "gasto relativo a bem ou serviço utilizado na produção de outros bens e serviços; são os gastos relativos a atividade de produção" (CREPALDI, 2002, p. 79). No processo produtivo chama-se custo todos os gastos realizados até que o produto fique pronto.

São exemplos de custos: salários do pessoal de produção, matérias-primas no processo produtivo, combustíveis das máquinas, aluguéis e seguros da fábrica, depreciação e manutenção de máquinas e equipamentos fabris.

Segundo Crepaldi (2002, p. 80), despesa é o "gasto com bens e serviços não utilizados nas atividades produtivas e

consumidos com a finalidade de obtenção de receitas". Ou seja, são os gastos utilizados para que o produto chegue ao consumidor, como o salário do pessoal de vendas e escritório, água, aluguel, energia elétrica, telefone, seguros da área administrativa.

2.1 Custeio por Absorção

O custeio por absorção é utilizado quando, ao definir os custos dos produtos fabricados por uma empresa, atribui-se aos mesmos, além de gastos variáveis, os gastos fixos.

"O Custeio por Absorção é aquele que faz debitar ao custo dos produtos todos os custos da área de fabricação, sejam esses custos definidos como custos diretos ou indiretos, fixos ou variáveis, de estrutura ou operacionais" (LEONE, 2000, p. 242).

Este método de custeio é o método derivado da aplicação dos princípios e normas da Contabilidade e é, no Brasil, adotado pela legislação comercial e fiscal. É também utilizado para apresentação de demonstrações financeiras e para contabilização do pagamento do Imposto de Renda. Além disso, está de acordo com o regime de competência.

2.2 Custeio Variável

De acordo com Crepaldi (2002), o método de custeio variável ou direto está fundamentado na separação dos gastos em fixos e variáveis, ou seja, em custos que se mantêm estáveis diante de certos volumes de produção/venda e custos que oscilam proporcionalmente ao volume da produção/venda, respectivamente.

Esse método não é aceito perante a legislação fiscal, pois não adota o regime de competência, porém, é de grande utilidade no processo de tomada de decisões gerenciais, como fixação do preço de venda, na decisão do *mix* de produtos, pois nesse método

os custos fixos têm o mesmo tratamento que as despesas, através da consideração dos mesmos como despesas do período, independente dos produtos terem sido vendidos ou não.

2.3 Margem de Contribuição

É o valor do preço de venda que supera os custos e despesas variáveis, que contribui para absorção dos custos fixos e para a formação do lucro. A margem de contribuição é muito importante para o custeio variável e não menos importante quando se trata de estabelecer os lucros da empresa.

Para Padoveze (1997, p. 257), a margem de contribuição "representa o lucro variável. É a diferença entre o preço de venda unitário do produto e os custos e despesas variáveis por unidade de produto". É a margem bruta obtida pela venda de um produto pelo valor que excede custos variáveis unitários.

2.4 Ponto de Equilíbrio

As informações inerentes ao ponto de equilíbrio permitem saber qual o nível mínimo de atividades em que a empresa deve operar.

Existem três pontos de equilíbrio básicos. Martins (2001) define o Ponto de Equilíbrio Contábil, onde o resultado é nulo – não há lucro ou prejuízo – ou seja, as receitas são iguais a soma dos custos e despesas totais; o Econômico, quando o resultado obtido é o custo do Capital Próprio empregado; e, o Ponto de Equilíbrio Financeiro, quando produzem, em caixa inalterado do saldo, independentemente de haver resultado contábil ou econômico.

2.5 A importância das Informações de Custos na Formação dos Preços

No ambiente de mercado atual, de concorrência acirrada e margens de lucro em declínio, tem se tornado relevante a estratégia mercadológica de precificação, tendo em vista que uma adequada determinação de preços é fundamental para a sobrevivência e crescimento das empresas, independente seu porte ou área de atuação no mercado (WERNKE, 2005).

3 METODOLOGIA

A metodologia apresenta as características do estudo. Segundo Andrade (1997), a metodologia é o conjunto de métodos ou caminhos utilizados com o intuito de buscar o conhecimento. Ou seja, consiste em ordenar as ações segundo certos princípios, buscando a investigação, o estudo ou a persecução de quaisquer objetivos, utilizando-se de disciplina, técnica e organização.

3.1 Classificação do Estudo

A realização da pesquisa tratou-se de um estudo de caso. Conforme Roesch (1999), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que permite o estudo de fenômenos em profundidade dentro de seu contexto. Outra característica é sua adequação ao estudo de processos e a exploração de fenômenos com base em vários ângulos.

O enfoque quantitativo e qualitativo permitiu, nesta pesquisa, que se verificasse diferenças em situações objetivas, através da análise causa e efeito, estatísticas, comparações, ou ainda, através do enfoque subjetivo, determinado pelas interpretações pessoais.

3.2 Plano de Coleta de Dados

O plano de coleta de dados definiu as técnicas que foram utilizadas para coletar os dados. Para Andrade (1997, p. 115), "técnicas são conjuntos de normas usadas especificamente em cada área das ciências, podendo-se afirmar que a técnica é a instrumentação específica da coleta de dados". Conforme Marconi e Lakatos "para obtenção de dados podem ser utilizados três procedimentos: pesquisa documental, pesquisa bibliográfica e contatos diretos" (2002, p. 25). Para a realização do estudo foram utilizados dados primários e secundários. A investigação utilizou várias técnicas de pesquisa, a saber: a coleta documental, a observação, e, entrevistas.

3.3 Plano de Análise e Interpretação dos Dados

Os procedimentos de análise e interpretação dos dados constituíram-se do objeto central da pesquisa. Segundo Best, citado por Marconi e Lakatos "representa a aplicação lógica dedutiva e indutiva do processo de investigação" (2002, p. 34). Neste contexto ressalta-se a importância das respostas que foram obtidas a partir do plano de coleta de dados.

Na realização desta pesquisa os dados foram analisados e interpretados de modo que se conseguisse evidenciar relações, do tipo teoria-prática. Buscou-se dar um significado amplo às respostas obtidas, de maneira que contemplassem as investigações propostas nos objetivos da pesquisa.

Tabelas e figuras representaram os dados coletados, analisados e interpretados.

3.4 Proposta de Sistematização do Estudo

Inicialmente o desenvolvimento das atividades foi executado com a realização da revisão da literatura inerente aos

temas-chave da área da Administração. Num segundo momento foi realizado um diagnóstico da organização. Através da análise deste, na etapa seguinte, focalizou-se a necessidade de realizar o projeto de pesquisa na área da Administração de Custos, procurando atender a demanda da organização nesta área. No projeto de pesquisa foram levantados os objetivos e propostas do estudo. No processo final, o trabalho de conclusão de curso, apresentam-se os resultados alcançados.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Custos e Despesas na Empresa Bonfanti Telhas de Concreto

Na empresa Bonfanti Telhas de Concreto os custos estão concentrados no ciclo compreendido desde a aquisição da matéria-prima até o momento em que os produtos prontos estejam no estoque para serem comercializados.

As despesas são os gastos incorridos a partir do momento em que os produtos estão prontos. São os gastos com a comercialização dos produtos ou serviços oferecidos. Desta forma, na Bonfanti Telhas de Concreto, as despesas são os gastos despendidos para obter receitas, ou seja, envolvem os gastos de comercialização, para fazer com que os produtos que estão no estoque cheguem até os consumidores.

Abaixo apresenta-se, nas Tabelas 1 e 2, a relação de custos e despesas e seus respectivos valores para o lote de produção mensal na empresa Bonfanti Telhas de Concreto:

TABELA 1 – CUSTOS NA EMPRESA BONFANTI TELHAS DE CONCRETO EM ABRIL DE 2006.

Discriminação dos Custos	**Total (em R$)**	**Percentual**
Matéria-Prima	R$ 73.041.63	71.13%
Matéria-Prima Produtos Acessórios	R$ 6.665.11	6.49%
Produtos Acessórios de Fixação e Vedação	R$ 4.800.00	4.67%
Embalagem	R$ 3.264.60	3.18%
Energia Elétrica (Fabril)	R$ 795.08	0.77%
Água (Fabril)	R$ 42.21	0.04%
GLP – Gás Liquefeito de Petróleo	R$ 98.67	0.10%
Mão-de-Obra Direta	R$ 6.952.00	6.77%
Manutenção de Máquinas e Equipamentos Fabris	R$ 1.150.00	1.12%
Paletes de Madeira	R$ 1.380.00	1.34%
Depreciação de Máquinas e Equipamentos Fabris	R$ 4.150.00	4.04%
Aluguel	R$ 350.00	0.34%
Total	**R$ 102.689.30**	**100.00%**

Fonte: Empresa Bonfanti Telhas de Concreto

O objetivo proposto de separar os gastos na empresa Bonfanti Telhas de Concreto permite que se observe a representatividade de cada custo ou despesa existente. Desta maneira os gestores da empresa poderão analisar os gastos existentes, bem como poderão otimizar a utilização de recursos na empresa, visando minimizar os gastos em cada período.

TABELA 2 – DESPESAS NA EMPRESA BONFANTI TELHAS DE CONCRETO EM ABRIL DE 2006.

Discriminação das Despesas	**Total (em R$)**	**Percentual**
Manutenção das Instalações	R$ 150.00	0.19%
Mão-de-Obra Indireta	R$ 7.194.00	8.89%
Pró-Labore	R$ 5.060.00	6.25%
Publicidade e Propaganda	R$ 350.00	0.43%
Seguro Empresarial Vida em Grupo	R$ 108.00	0.13%
Encargos Sociais Incidentes Sobre Folha de Pagamento	R$ 4.214.69	5.21%
Provisões Salariais	R$ 4.288.20	5.30%
Honorários	R$ 750.00	0.93%
Medicina do Trabalho	R$ 198.00	0.24%
Despesas Bancárias	R$ 126.49	0.16%
Despesas Financeiras	R$ 6.000.00	7.41%
Supervisores de Vendas	R$ 5.000.00	6.18%
Fretes e Carretos	R$ 1.800.00	2.22%
Material de Expediente	R$ 300.00	0.37%
Mostruários e Amostras	R$ 675.00	0.83%
Outras Despesas Administrativas	R$ 15.00	0.02%
Energia Elétrica (Área Administrativa)	R$ 75.96	0.09%
Água (Área Administrativa)	R$ 32.21	0.04%
Telefone	R$ 848.80	1.05%
Treinamentos	R$ 100.00	0.12%
IPTU	R$ 37.50	0.05%
Alvará	R$ 5.00	0.01%
Seguro de Imóvel	R$ 75.00	0.09%
Serviços de Segurança e Vigilância	R$ 730.00	0.90%
Manutenção de Programa de Informática	R$ 350.00	0.43%
Testes de Qualidade	R$ 150.00	0.19%
Despesas Tributárias	R$ 34.425.47	42.52%
Comissões Sobre Vendas	R$ 7.907.60	9.77%
Total	**R$ 80.966.92**	**100.00%**

Fonte: Empresa Bonfanti Telhas de Concreto

As tabelas seguintes demonstram a classificação dos gastos da empresa, apresentando a composição do custo variável direto

(TABELA 3), custo fixo indireto (TABELA 4), despesa tributária variável (TABELA 5), despesa variável direta (TABELA 6) e despesa fixa indireta (TABELA 7):

TABELA 3 – RELAÇÃO DOS CUSTOS VARIÁVEIS DIRETOS NA EMPRESA BONFANTI TELHAS DE CONCRETO EM ABRIL DE 2006.

CVD – Custo Variável Direto	**Total (em R$)**	**Percentual**
Matéria-Prima	R$ 73.041.64	76.36%
Matéria-Prima Produtos Acessórios	R$ 6.665.11	6.97%
Produtos Acessórios de Fixação e Vedação	R$ 4.800.00	5.02%
Embalagem	R$ 3.264.60	3.41%
Energia Elétrica (Fabril)	R$ 795.08	0.83%
Água (Fabril)	R$ 42.21	0.04%
GLP – Gás Liquefeito de Petróleo	R$ 98.67	0.10%
Mão-de-Obra Direta	R$ 6.952.00	7.27%
Total	**R$ 95.659.31**	**100.00%**

Fonte: Empresa Bonfanti Telhas de Concreto

A Tabela 3 acima apresenta os custos na empresa Bonfanti Telhas de Concreto que variam diretamente com volume produzido.

TABELA 4 – RELAÇÃO DOS CUSTOS FIXOS INDIRETOS NA EMPRESA BONFANTI TELHAS DE CONCRETO EM ABRIL DE 2006.

CFI - Custo Fixo Indireto	**Total (em R$)**	**Percentual**
Manutenção de Máquinas e Equipamentos Fabris	R$ 1.150.00	16.36%
Paletes de Madeira	R$ 1.380.00	19.63%
Depreciação de Máquinas e Equipamentos Fabris	R$ 4.150.00	59.03%
Aluguel	R$ 350.00	4.98%
Total	**R$ 7.030.00**	**100.00%**

Fonte: Empresa Bonfanti Telhas de Concreto

A Tabela 4 apresenta os custos que se mantém estáveis (fixos) diante da oscilação no volume de produção da empresa.

As despesas tributárias variáveis oscilam segundo o volume de vendas da empresa.

TABELA 5 – RELAÇÃO DAS DESPESAS TRIBUTÁRIAS VARIÁVEIS NA EMPRESA BONFANTI TELHAS DE CONCRETO EM ABRIL DE 2006.

DTV - Despesa Tributária Variável	**Total (em R$)**	**Percentual**
Despesas Tributárias	R$ 34.425.47	100.00%
Total	**R$ 34.425.47**	**100.00%**

Fonte: Empresa Bonfanti Telhas de Concreto

As despesas variáveis diretas, apresentadas na Tabela 6 abaixo, são as despesas que variam de acordo com o volume de vendas da empresa.

TABELA 6 – RELAÇÃO DAS DESPESAS VARIÁVEIS DIRETAS NA EMPRESA BONFANTI TELHAS DE CONCRETO EM ABRIL DE 2006.

DVD - Despesa Variável Direta	**Total (em R$)**	**Percentual**
Comissões Sobre Vendas	R$ 7.907.60	100.00%
Total	**R$ 7.907.60**	**100.00%**

Fonte: Empresa Bonfanti Telhas de Concreto

As despesas fixas indiretas, mesmo não estando ligadas à atividade de produção, existem independente de a empresa operar ou não, conforme apresentado na Tabela 7:

TABELA 7 – RELAÇÃO DAS DESPESAS FIXAS INDIRETAS NA EMPRESA BONFANTI TELHAS DE CONCRETO EM ABRIL DE 2006.

DFI - Despesas Fixas Indiretas	**Total (em R$)**	**Percentual**
Manutenção das Instalações	R$ 150.00	0.39%
Mão-de-Obra Indireta	R$ 7.194.00	18.62%
Pró-Labore	R$ 5.060.00	13.10%
Publicidade e Propaganda	R$ 350.00	0.91%
Seguro Empresarial Vida em Grupo	R$ 108.00	0.28%
Encargos Sociais Incidentes Sobre Folha de Pagamento	R$ 4.214.69	10.91%
Provisões Salariais	R$ 4.288.20	11.10%
Honorários	R$ 750.00	1.94%
Medicina do Trabalho	R$ 198.00	0.51%
Despesas Bancárias	R$ 126.49	0.33%
Despesas Financeiras	R$ 6.000.00	15.53%
Supervisores de Vendas	R$ 5.000.00	12.94%
Fretes e Carretos	R$ 1.800.00	4.66%
Material de Expediente	R$ 300.00	0.78%
Mostruários e Amostras	R$ 675.00	1.75%
Outras Despesas Administrativas	R$ 15.00	0.04%
Energia Elétrica (Área Administrativa)	R$ 75.96	0.20%
Água (Área Administrativa)	R$ 32.21	0.08%
Telefone	R$ 848.80	2.20%
Treinamentos	R$ 100.00	0.26%
IPTU	R$ 37.50	0.10%
Alvará	R$ 5.00	0.01%
Seguro de Imóvel	R$ 75.00	0.19%
Serviços de Segurança e Vigilância	R$ 730.00	1.89%
Manutenção de Programa de Informática	R$ 350.00	0.91%
Testes de Qualidade	R$ 150.00	0.39%
Total	**R$ 38.633.85**	**100.00%**

Fonte: Empresa Bonfanti Telhas de Concreto

4.2 Impacto da Carga Tributária na Formação do Preço de Venda na Empresa Bonfanti Telhas de Concreto

Nesta análise, a partir dos dados coletados junto à empresa Bonfanti Telhas de Concreto, apontaram-se quais os tributos, taxas

e impostos são componentes na formação do preço de venda dos produtos da empresa. Para apresentação do propósito deste objetivo considere-se inicialmente a participação de cada linha de produtos nas receitas da empresa, conforme disposto na Tabela 8 a seguir:

TABELA 8 – RECEITA DE VENDAS NA EMPRESA BONFANTI TELHAS DE CONCRETO (ABRIL/2006)

Receita de Vendas	**Qtde.**	**Vlr Unit**	**Vlr Total**	**% Partic**
Telhas de Concreto	110.000	R$ 1.35	R$ 148.500.00	75.12%
Acessórios (cumeeiras, terminais...)	10.000	R$ 3.80	R$ 38.000.00	19.22%
Fixadores e Suportes	600	R$ 1.50	R$ 900.00	0.46%
Placa de Ventilação	3000	R$ 1.50	R$ 4.500.00	2.28%
Telha Transparente	30	R$ 45.00	R$ 1.350.00	0.68%
Manta Aluminizada	300	R$ 14.80	R$ 4.440.00	2.25%
Total			**R$ 197.690.00**	**100.00%**

Fonte: Empresa Bonfanti Telhas de Concreto

Através da Tabela 9 verifica-se o percentual abrangido pelas despesas tributárias sobre a receita de vendas da empresa.

TABELA 9 – DEMONSTRATIVO DA PARTICIPAÇÃO DOS TRIBUTOS NO PREÇO DE VENDA DOS PRODUTOS NA EMPRESA BONFANTI TELHAS DE CONCRETO EM ABRIL DE 2006.

Receita Vendas	**Vlr Total**	**ICMS 17%**	**Créd ICMS**	**Total ICMS**	**%**	**SIMPLES**	**% Trib**
Telhas	R$ 148.500,00	R$ 25.245.00	R$ 11.249.63	R$ 13.995.37	9.42%	R$ 10.395.00	**16.42%**
Acessórios	R$ 38.000,00	R$ 6.460.00	R$ 1.162.57	R$ 5.297.43	13.94%	R$ 2.660.00	**20.94%**
Fixad e Suport.	R$ 900,00	R$ 153.00	R$ 82.24	R$ 70.76	7.86%	R$ 63.00	**14.86%**
Placas de Vent.	R$ 4.500,00	R$ 765.00	R$ 273.19	R$ 491.81	10.93%	R$ 315.00	**17.93%**
Telha Transp.	R$ 1.350,00	R$ 229.50	R$ 87.35	R$ 142.15	10.53%	R$ 94.50	**17.53%**
Manta Alum.	R$ 4.440,00	R$ 754.80	R$ 165.15	R$ 589.65	13.28%	R$ 310.80	**20.28%**
Total	**R$ 197.690,00**	**R$ 33.607.30**	**R$ 13.020.13**	**R$ 20.587.17**	**10.41%**	**R$ 13.838.30**	**17.41%**

Fonte: Empresa Bonfanti Telhas de Concreto

Analisando a tabela anterior constata-se que a participação dos tributos sobre o preço de venda dos produtos da empresa Bonfanti Telhas de Concreto varia de 14,86% chegando até o índice de 20,94%.

4.3 Cálculo do Resultado da Empresa no Período através dos Métodos de Custeio por Absorção e Variável

Para o cálculo do resultado do período no mês de abril de 2006, através do método de custeio por absorção, foi considerada a receita de vendas de R$ 197.690,00 (detalhada na TABELA 8). Desta foram deduzidos os custos fixos e variáveis diretos, resultando um lucro bruto de R$ 102.030,69. Deduzindo deste as despesas fixas e variáveis indiretas obteve-se o resultado, neste caso, lucro no período de R$ 14.033,77, conforme demonstrado na Tabela 10:

TABELA 10 – RESULTADO DO PERÍODO ATRAVÉS DO MÉTODO DE CUSTEIO POR ABSORÇÃO

Receita Bruta de Vendas	R$ 197.690,00
(-) Custos Fixos e Variáveis Diretos	R$ (95.659,31)
(=) Lucro Bruto	R$ 102.030,69
(-) Despesas Fixas e Variáveis Indiretas	R$ (87.996,92)
(=) Resultado (Lucro ou Prejuízo) do Período	**R$ 14.033,77**

Fonte: Empresa Bonfanti Telhas de Concreto

E para o cálculo do resultado do mesmo período, através do método de custeio variável, foi considerada a receita de vendas de R$ 197.690,00 (detalhada na TABELA 8). Desta foram descontados os custos e despesas variáveis, onde obteve-se uma margem de contribuição de R$ 59.697,62. Subtraindo-se desta os custos e despesas fixos encontrou-se o resultado, neste caso, lucro de R$ 14.033,77, conforme apresentado na Tabela 11:

TABELA 11 - RESULTADO DO PERÍODO ATRAVÉS DO MÉTODO DE CUSTEIO VARIÁVEL

Receita Bruta de Vendas	R$ 197.690.00
(--) Custos e Despesas Variáveis	R$ (137.992.38)
(=) Margem de Contribuição	R$ 59.697.62
(--) Custos e Despesas Fixas	R$ (45.663.85)
(=) Resultado (Lucro ou Prejuízo)	**R$ 14.033.77**

Fonte: Empresa Bonfanti Telhas de Concreto

Observação: Toda a produção do período é considerada venda no período.

4.4 Margem de contribuição e ponto de equilíbrio na empresa Bonfanti Telhas de Concreto

Na Tabela 12 apresenta-se o cálculo da margem de contribuição na empresa Bonfanti telhas de Concreto no mês de abril de 2006. Para este cálculo foi considerada a receita de vendas (conforme TABELA 8), que soma um montante de R$ 197.690,00. Deste foram deduzidos os custos e despesas variáveis, que totalizaram R$ 137.992,38, resultando em uma margem de contribuição de R$ 59.697,62 ou 30,20% (R$ 59.697,62 / R$ 197.690,00 * 100%).

TABELA 12 – CÁLCULO DA MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO NA EMPRESA BONFANTI TELHAS DE CONCRETO EM ABRIL DE 2006

Receita de Vendas	R$ 197.690.00
(--) Custos e Despesas Variáveis	R$ (137.992.38)
(=) Margem de Contribuição	**R$ 59.697.62**

Fonte: Empresa Bonfanti Telhas de Concreto

O cálculo do ponto de equilíbrio permite que sejam visualizadas as necessidades monetárias de vendas para que não

haja lucro ou prejuízo. Conforme os objetivos estabelecidos, foram calculados os pontos de equilíbrio contábil, econômico e financeiro para empresa , buscando apresentar resultados com maior abrangência.

4.4.1 Cálculo do ponto de equilíbrio contábil

$$PEC = \frac{CF + DF}{MC\%}$$

$$PEC = \frac{7.030{,}00 + 38.633{,}85}{30{,}20\%} = \frac{45.663{,}85}{30{,}20\%}$$

$$PEC = R\$151.204{,}80$$

No cálculo do ponto de equilíbrio contábil (PEC) foram somados os custos fixos (CF) com as despesas fixas (DF). A soma destes foi dividida pela margem de contribuição em percentual (MC%), o que resultou uma necessidade de receita de vendas de R$ 151.204,80 para que haja o ponto de equilíbrio contábil.

4.4.2 Cálculo do ponto de equilíbrio econômico

$$PEE = \frac{CF + DF + DFIN + LD}{MC\%}$$

$$PEE = \frac{7.030{,}00 + 32.633{,}85 + 6.000{,}00 + 10.000{,}00}{30{,}20\%} = \frac{55.663{,}85}{30{,}20\%}$$

$$PEE = R\$184.317{,}38$$

No cálculo do ponto de equilíbrio econômico (PEE) foram somados os custos fixos (CF), as despesas fixas (DF), as despesas financeiras (DFIN) e o lucro desejado (LD). O montante destes foi dividido pela margem de contribuição em percentual (MC%),

o que resultou uma necessidade de receita de vendas de R$ 184.317,38.

4.4.3 Cálculo do ponto de equilíbrio financeiro

$$PEF = \frac{CF + DF + AMORT - DEPREC}{MC\%}$$

$$PEF = \frac{7.030{,}00 + 32.633{,}85 + 6.000{,}00 - 4.150{,}00}{30{,}20\%} = \frac{41.513{,}85}{30{,}20\%}$$

$$PEE = R\$137.463{,}08$$

No cálculo do ponto de equilíbrio financeiro (PEF) foram somados os custos fixos (CF), as despesas fixas (DF), a amortização de empréstimos (AMORT) e descontada a depreciação (DEPREC). O montante deste cálculo foi dividido pela margem de contribuição em percentual (MC%), que resultou uma necessidade de receita de vendas de R$ 137.463,08.

5 CONCLUSÕES, SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

Ao concluirmos este trabalho acreditamos ter alcançado os resultados esperados acerca de nossos objetivos iniciais, caracterizados pela coleta, interpretação e transformação de dados em informações úteis para a empresa Bonfanti Telhas de Concreto.

O desenvolvimento dos objetivos alvitrados no projeto de pesquisa permite que, após análise e interpretação no relatório de conclusão, façamos algumas recomendações à empresa:

Sugere-se a implantação de um sistema de informações gerenciais acerca da administração de custos, contemplando a abordagem de todos os gastos da empresa de acordo com as

planilhas elaboradas na análise de resultados deste relatório. Um sistema desta natureza, seguindo os princípios administrativos, contábeis, fiscais e tributários permitirá que se tomem decisões gerenciais estratégicas, táticas e operacionais acerca da administração de custos com maior rapidez e confiabilidade, requisitos fundamentais na atuação organizacional dadas as condições de competitividade e globalização pelas quais passam as empresas.

Recomenda-se também que a administração da empresa organize um comitê para discutir sobre qualidade de produtos e serviços *versus* custos, integrado por colaboradores das áreas administrativa e operacional. Este deve desenvolver trabalhos visando o comprometimento da empresa na busca de soluções para a relação qualidade *versus* custos.

ABSTRACT: This work has as its main approach cost administration. It is a cost analysis through the absorption costing and variable methods, with the objective of verifying and analyzing cost production and the commercialization of goods, the impact generated by tax expenses on sale price, contribution margin and point of balance in Bonfanti Telhas de Concreto Ltda. This is a case study, with quantitative and qualitative focus; procedures of documental and bibliographical research, as well as direct contacts were used as tools for data collection. Data were analyzed and interpreted so as to put in evidence the relationships between theory and practice. Analysis involved the separation of all of the company expenses in cost/expense, direct or indirect, fixed or variable. The impact of the tax burden on the final price, sale of goods, calculation of the contribution margin and the company´s balance point was also studied. Suggestion for the company to develop a computer program based on the information provided by data analysis was given, so that it reaches a better cost administration.

Keywords: Cost administration . Margin contribution. Balance point. Absorption costing. Finance variable.

REFERÊNCIAS

ALVARENGA, A. C.; NOVAES, A. G. N. **Logística aplicada**: suprimento e distribuição física. 3. ed. São Paulo: Edgard Blücher Ltda, 2000.

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico:** elaboração de trabalhos na graduação. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CREPALDI, S. A. **Curso básico de contabilidade de custos.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CREPALDI, S. A. **Contabilidade gerencial**: teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LEONE, G. S. G. **Custos:** planejamento, implementação e controle. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial**: um enfoque em sistema de informação contábil. São Paulo: Altlas, 1997.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração:** guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

STONER, J. A. F; FREEMANN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A, 1999.

WERNKE, R. **Análise de custos e preços de vendas**: enfoque em aplicações e casos nacionais. São Paulo: Saraiva, 2005.

O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR NO VAREJO DE VESTUÁRIO: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO DAS ATITUDES COM RELAÇÃO ÀS LOJAS

Luciano Zamberlan[1]
Fabiane Dalla Corte[2]
Márcia Hass Wegermann[3]
Valéria Wandscheer[4]
Elizandro Geib[5]

RESUMO: O varejo brasileiro tem passado por um profundo processo de transformação. A estabilidade da economia tem obrigado as empresas comerciais brasileiras a se tornarem mais competitivas e a ampliarem seus níveis de informação a respeito do mercado consumidor. Isso é particularmente mais intenso no ramo de vestuário à medida que a roupa representa uma forma de expressão e de demonstração de individualidade das pessoas. O presente estudo objetiva identificar como os clientes percebem o setor de vestuário na cidade de Panambi-RS. Na etapa qualitativa realizou-se um focus group dez consumidores de vestuários de diferentes idades e classes econômicas. As discussões foram

[1] Mestre em Gestão Empresarial e Professor da Unijuí
[2] Bacharel em Administração
[3] Bacharel em Administração
[4] Bacharel em Administração
[5] Bacharel em Administração

gravadas e transcritas, servindo de apoio para a elaboração do questionário utilizado na fase descritiva. Na etapa quantitativa selecionou-se uma amostra por conveniência constituída por 191 pessoas, sendo 57 homens e 134 mulheres. Os questionários possuíam 42 questões que avaliavam, através de uma escala de concordância, as atitudes dos consumidores com relação à compra de vestuário. O estudo mostrou que os aspectos que mais influenciam a atitude das pessoas estão relacionados com a qualidade do atendimento, condições de pagamento, qualidade dos produtos e afinidade do cliente com os vendedores.

Palavras-Chave: Varejo. Comportamento do consumidor. Vestuário.

1 INTRODUÇÃO

As empresas precisam cada vez mais valorizar seus clientes, satisfazendo plenamente suas necessidades. Para que uma organização aumente significativamente sua competitividade e assuma uma posição de destaque diante da concorrência é necessário adotar técnicas, estratégias e ações que busquem a excelência no atendimento ao cliente. Para Blecher (1996), o processo de modernização do comércio está em pleno desenvolvimento e por isso não basta somente uma administração eficiente, é preciso atender os clientes da melhor maneira e, se possível, superar suas expectativas.

O aperfeiçoamento no atendimento consiste na capacidade da empresa em estabelecer com o cliente uma relação baseada na confiabilidade, credibilidade e segurança. Além disso, é precípuo que se ofereça a ele serviços satisfatórios que garantam sua fidelidade. A manutenção de um relacionamento estável, concreto e duradouro com o consumidor depende do profissionalismo,

dedicação e comprometimento da empresa para com seus clientes. Sheth, Mittal e Newman (2001) asseveram que os profissionais de marketing querem que os clientes não só visitem os estabelecimentos de varejo, mas que o façam repetidas vezes. Neste sentido, torna-se oportuno ressaltar que as empresas varejistas precisam direcionar suas atenções para uma administração voltada à qualidade da prestação de serviços, observando que o consumidor realmente considera importante ao escolher uma loja para realizar suas compras. Levy e Weitz (2000) afirmam que os gestores de varejo precisam conhecer bem seus ambientes, especialmente seus clientes e concorrentes, para que possam desenvolver e implementar estratégias eficazes.

Os consumidores diferem em atitudes, valores e expectativas. Isso é particularmente mais intenso no que se refere ao ato de se vestir. Pessoas usam a roupa como forma de se identificar perante um determinado grupo, projetar uma imagem positiva e como meio para melhorar sua aparência diante dos que o cercam (ALEXANDER; CONNELL; PRESLEY, 2005).

Neste contexto, esta pesquisa propôs-se a avaliar as atitudes dos consumidores com relação às lojas de vestuário da cidade de Panambi, situada na Região Noroeste do Rio Grande do Sul. Para isso, realizou-se uma pesquisa exploratória, através de referências bibliográficas e pesquisa qualitativa do tipo focus group, bem como um survey, onde se procurou avaliar as atitudes dos respondentes no que diz respeito ao consumo de roupas.

O artigo está estruturado em três partes. Num primeiro momento apresenta-se o referencial teórico acerca do tema em estudo. Após, são descritos os procedimentos metodológicos utilizados e finalmente aduzem-se os resultados obtidos por meio das pesquisas, assim como as conclusões obtidas a partir dos levantamentos.

2 VAREJO

O varejo é um setor de considerável importância para o mercado de consumo. Entretanto, os consumidores desconhecem as muitas decisões de negócios e a tecnologia usada pelos gerentes para fornecer estes bens e serviços. Gestores de varejo precisam tomar decisões complexas a fim de selecionar mercados-alvo, a localização das lojas, quais mercadorias e serviços oferecer, negociar com fornecedores, bem como decidir o preço, a estratégia de promoção e a exibição da mercadoria. Tomar essas decisões em um ambiente de alta competitividade e rápidas mudanças é desafiador (LEVY; WEYTZ, 2000).

Percebe-se deste modo que os profissionais do setor de varejo precisam agir com eficiência de modo que suas ações lhe tragam benefícios. Torna-se assim necessário tomar decisões orientadas para o gerenciamento das necessidades dos mercados-alvos e a satisfação dessas necessidades mais eficaz e eficientemente que os concorrentes.

Segundo Coughlan (2002), o varejo consiste nas atividades envolvidas na venda de bens e serviços para consumo pessoal para consumidores finais. Kotler e Armstrong (1997) fundamentam que o varejo engloba todas as atividades de venda de bens ou serviços diretamente para consumidores finais, para uso pessoal não-relacionado a negócios. Levy e Weitz (2000) definem varejo como um conjunto de atividades de negócios que adicionam valores aos produtos e serviços comercializáveis diretamente ao consumidor final, sendo para seu uso próprio ou familiar. Já Las Casas (2000, p. 17) resume o varejo como "a comercialização a consumidores finais". Segundo este autor, o varejo proporciona vantagens para os consumidores como as utilidades de posse, tempo e lugar. Além disso, como a compra é uma das principais funções do varejo, o cliente irá beneficiar-se do trabalho de um comprador especializado para o produto que necessita.

Uma vez que as atividades efetuadas pelos varejistas são importantes para os consumidores Levy e Weitz (2000, p. 28) complementam o pensamento de Las Casas afirmando que "o varejo é uma instituição econômica significativa e um grande negócio em nossa sociedade". Segundo os autores, a chave para o varejo de sucesso é oferecer o produto certo, ao preço certo, no lugar certo, na hora certa e obtendo lucro.

Dentro do setor do varejo, encontram-se diversos segmentos que têm o objetivo de atender e negociar diretamente com o consumidor final, entre eles o varejo do vestuário. Um fato irretorquível é que um dos principais desafios do segmento varejista é o de diferenciar-se da concorrência. Para isso deve-se procurar uma forma criativa de negociação que atenda aos consumidores.

A orientação de Levy e Weitz (2000, p. 35) é no sentido de que os varejistas "não podem atingir alto desempenho simplesmente satisfazendo as necessidades dos clientes. Precisam estar atentos para garantir que os concorrentes não atraiam seus clientes". Percebe-se assim que os varejistas de vestuário não devem se preocupar apenas com a satisfação de necessidades, mas também oferecer diferenciais que demonstrem um comprometimento da empresa com os seus clientes. O varejo de vestuário sofre grandes transformações de estação para estação. Destarte, o varejista deve utilizar todos os canais de informações para atrair novos consumidores e manter os atuais, garantindo sua atuação no mercado. O consumo de vestuário expressa um conjunto de valores, hábitos e preferência que definem a cultura e o padrão de cada gênero e estes podem ser permanentes ou transformados.

Para Birtwistle e Tsim (2005), a escolha de uma loja está baseada em uma combinação de fatores funcionais, como qualidade, preço e a gama de estilos de mercadoria, como também fatores simbólicos que sinalizam estado e afluxo. Sirgy, Grewal e Mangleburg (2000) sugerem que fatores simbólicos são as

sugestões iniciais que atraem os consumidores para uma loja e que a decisão de compra está então baseada nos fatores funcionais encontrados dentro do ambiente de vendas do varejo.

3 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR DE VESTUÁRIO

O processo de compra de vestuário envolve vários fatores, entre eles: a necessidade de se vestir, o desejo de compra, o bem estar, a satisfação, entre outros. O impulso de uma pessoa ir até uma loja de vestuário está relacionado ao modo pelo qual o marketing age para atrair o consumidor, por isso faz-se necessário que estejam atentos à cultura e às tendências da localidade na qual está inserida a loja.

Underhill (1999) aponta para os fatores que diferenciam o comportamento de compra de homens e mulheres e afirma que a ato de comprar ainda considera-se uma atividade mais feminina. O pensamento convencional sobre compradores do sexo masculino é que eles não gostam de fazer compras, razão pela qual fazem poucas. É um desafio simplesmente fazê-los acompanhar uma mulher durante suas compras. Como resultado, toda a experiência de compra costuma ser voltada para compradora do sexo feminino.

Entretanto, é preciso estar atento ao fato de que a tendência é que os homens façam cada vez mais compras devido as mulheres trabalharem cada vez mais fora e os homens ficarem solteiros por mais tempo. No setor específico de vestuário, os homens estão mais envolvidos com a compra de suas roupas, o que já fora um papel quase exclusivo das mulheres. É por isso que, atualmente, a moda tem colocado os homens em evidência, não estando mais voltada somente para o conceito feminino. O fato dos jovens estarem mais preocupados com seu estilo próprio, sua "marca" ou diferencial, faz com que os estilistas se preocupem de igual

forma com este segmento. Quanto ao mundo pós-feminista, onde as mulheres não ocupam mais somente o "cargo" de donas de cada, existem vantagens e desvantagens para o setor varejista. Percebe-se como vantagem o fato das mulheres terem mais dinheiro para comprar, porém este fato é contrabalançado pelo menor tempo e inclinação das mulheres para gastar nas lojas. No entanto, o uso das compras como atividade social parece inalterado. As mulheres continuam gostando de fazer compras com amigas, estimulando-se mutuamente e alertando umas às outras para compras pouco recomendadas (UNDERHILL, 1999).

Segundo Popcorn e Marigold (2000) as mulheres compram ou influenciam na aquisição de 80% de todas as mercadorias de consumo. Para as autoras, as mulheres querem que uma marca se estenda e penetre em suas vidas tanto quanto for possível. Querem uma marca que fale às suas cabeças e aos seus corações. Que as entenda. Que reconheça suas necessidades, valores, padrões e sonhos.

Para Miranda, Marchetti e Prado (1999) as mulheres procuram vestir-se de acordo com seu autoconceito, pois os aspectos relacionados com o autoconceito da consumidora possuem poder explicativo melhor que os aspectos relacionados à classe e idade. Existem diferenças entre os grupos de autoconceito que possuem a mesma caracterização de classe social e idade, como por exemplo, as mulheres que se identificam com o estilo de uma artista são da mesma idade daquelas que preferem o estilo de uma outra artista, manifestando assim, comportamentos quase opostos no que se refere ao consumo de roupa de moda.

Algumas características dos compradores descritas por Underhill (1999) estão relacionadas a seguir:

- Os homens andam mais rápido pelos corredores das lojas;
- Os homens gastam menos tempo olhando;
- É difícil fazer um homem olhar algo que não tenham a intenção de comprar;

• Normalmente os homens não gostam de perguntar onde estão as coisas;

• Quando um homem leva uma roupa para o cabide de prova, só não a comprará se não couber fisicamente;

• Os homens são mais sugestionáveis do que as mulheres, pois parecem estar tão ansiosos para sair da loja que dizem sim para quase tudo;

• Homens simplesmente querem lugares onde consigam encontrar o que precisam com o mínimo de procura, e depois, sair rapidamente.

Em contradição as estes aspectos, o autor caracteriza a compradora do sexo feminino:

• Quando saem às compras, as mulheres conseguem cair em uma espécie de devaneio, são absorvidas pelo ritual de comprar, comparar e imaginar as mercadorias em uso;

• As mulheres percorrem calmamente as lojas, examinando as mercadorias, comparando produtos e valores, fazendo perguntas, experimentando coisas e, finalmente, fazendo compras;

• Mulheres são compradoras heroicas, historicamente as compras permitiam às donas de casa saírem à rua; era o principal domínio público da vida das mulheres;

• As mulheres experimentam roupas como parte do processo e peças que caem bem podem ser rejeitadas por outros motivos;

• As mulheres são as mais motivadoras do lar a comprar roupas ou acessórios que combinem ou mesmo que sejam necessários para completar o vestuário do parceiro, filhos, irmão ou pais;

• As mulheres exigem mais do que os homens dos ambientes de compras. Elas precisam de ambientes que possam gastar tempo e deslocar-se confortavelmente.

Outro aspecto relevante citado por Underhill (1999) é que quando duas mulheres fazem compras juntas, costumam gastar mais tempo e dinheiro do que mulheres desacompanhadas. Elas

conseguem comprar e gastar mais do que mulheres atreladas a homens. As mulheres acompanhadas comumente fazem mais comentários, e muitas vezes comentários positivos que impulsionam a motivação da outra, o que leva à aquisição, mesmo que algum tempo depois haja uma nova reavaliação e esta não seja tão positiva quanto no ato da compra.

Pode-se notar uma forte tendência na moda masculina, que toma seu devido espaço no mundo da moda. Com a presença das mulheres cada vez mais acirrada no mundo dos negócios, os homens estão cada vez mais preocupados com o visual e o diferencial de apresentação no local de trabalho, bem como em ocasiões extras oficiais. Os homens estão mais exigentes no vestir, procurando novas opções.

4 AS ATITUDES DO CONSUMIDOR

Os profissionais de marketing têm grande interesse em prever o comportamento do seu cliente, empenham-se em descobrir as atitudes dos clientes em relação a seu produto e outros elementos do composto de marketing. Segundo Solomon (2002), uma atitude é duradoura porque tende a persistir ao longo do tempo, é geral porque se aplica a mais de um evento momentâneo. Os consumidores têm atitudes em relação a uma ampla gama de objetos, que vão desde comportamentos muito específicos com produtos (como usar uma marca, em vez da outra), até comportamentos mais gerais relativos ao consumo (com que frequência deverá usar este produto). As atitudes podem ser compreendidas como as avaliações que indivíduos fazem dos objetos, sejam pessoas, produtos, organizações e assim por diante.

Para Miranda, Garcia e Leão (2001), as atitudes levam as pessoas a gostarem ou não das coisas, aproximarem-se ou afastarem-se delas. Elas são avaliadas para entender porque um

consumidor faz ou não faz uma determinada compra de um produto específico. Fica mais fácil compreender isto se ligamos atitudes ao aprendizado do consumidor. Atitude é uma avaliação global que permite responder de uma maneira consistentemente favorável ou desfavorável com respeito a um dado objeto.

Nesta visão, segundo Sheth, Mittal e Newman (2001), os três componentes da atitude são denominados cognitivo, afetivo e conativo. Cognições ou pensamentos sobre marcas ou objetos também são chamados de crenças. Estas são expectativas quanto ao que alguma coisa é ou não é, ou quanto algum determinado objeto fará ou não fará. As declarações de crença ligam um objeto a um atributo ou benefício. Existem três tipos de crenças: descritivas (ligam um objeto ou pessoas a uma qualidade ou resultado), avaliativas (ligam um objeto a apreciações, preferências e percepções pessoais) e normativas (invocam juízos éticos e morais em relação aos atos de alguém). Afetos são sentimentos que uma pessoa tem em relação a um objeto, ou emoções que o objeto evoca para a pessoa. A conação é a ação que uma pessoa deseja realizar em relação ao objeto.

Quando o consumidor avalia um produto ou serviço, considera os atributos intrínsecos, como a cor ou a textura, e os atributos extrínsecos, como a embalagem e o preço. Para os gestores é muito importante saber quais atributos intrínsecos e extrínsecos mais influenciam nas decisões de compra dos consumidores. Se estes últimos valorizam mais os atributos intrínsecos, os esforços de marketing deverão enfatizar as ações de aprimoramento do produto, e se a valorização é maior aos atributos extrínsecos, é melhor que as ações de mercado procurem construir imagem favorável, influenciar o consumidor no ponto de venda ou administrar preços. Todo atributo tem um significado e isso pode favorecer ou não a decisão de compra do produto. A geração de benefícios e valores que um produto pode ofertar dá-se pela presença de um ou mais atributos neste objeto, por

exemplo: marca, embalagem, rótulo, design, qualidade, entre outros (TIBOLA; VIEIRA; SANZOVO, 2004).

Aspectos intrínsecos como a atmosfera da loja, a conveniência do estabelecimento e os preços praticados possuem uma importância maior do que aquela percebida num primeiro momento. As informações relacionadas aos atributos de loja são importantes aos profissionais da área de marketing por possibilitar a melhora da imagem de uma determinada loja a fim de influenciar o comportamento de seus consumidores (TEIXEIRA; BARBOSA, 2005).

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para o desenvolvimento desta pesquisa, o método foi estruturado em duas etapas distintas:

• Pesquisa exploratória, a qual se utilizou de dados secundários, através de materiais bibliográficos e documentais e dados primários através de grupo de foco.

• Pesquisa descritiva, que se constituiu em um interrogatório aos participantes que procurou avaliar as atitudes do consumidor de vestuário.

A pesquisa exploratória foi utilizada como propósito de obter maiores informações sobre a temática estudada (MATTAR, 1999; MALHOTRA, 2001). A pesquisa bibliográfica contribuiu para a sustentação teórica do estudo e para a interpretação dos dados, identificando os temas relacionados ao varejo e ao comportamento de compra dos consumidores. Ainda na fase exploratória realizou-se um grupo de foco destacando os aspectos referentes ao atendimento ao cliente e ao comportamento do consumidor de vestuário. Este processo foi realizado com 12 pessoas entre 24 e 49 anos. Os participantes foram selecionados por julgamento e eram estimulados a expor suas opiniões e atitudes

acerca do tema. O grupo de foco teve duração de uma hora e meia, sendo que a discussão foi gravada e transcrita para posterior análise. A discussão em grupo, juntamente com o referencial teórico, foi utilizada para elaboração de escalas de atitudes relacionadas ao comportamento do consumidor de vestuário.

Em um segundo momento partiu-se para a fase descritiva da pesquisa. Malhotra (2001) define pesquisa descritiva como um tipo de pesquisa conclusiva que tem como principal objetivo a descrição de algo. Mattar (1999) complementa a idéia ao afirmar que este tipo de pesquisa compreende um grande número de métodos de coleta de dados, entre eles: entrevistas e questionários. A pesquisa descritiva se utilizou de dados quantitativos primários coletados através do método survey. Segundo Malhotra (2001) este método se baseia no interrogatório dos participantes através de um questionário estruturado e destina-se a provocar informações específicas dos entrevistados.

Antes da aplicação do questionário foi realizado um pré-teste com dez pessoas para contatar eventuais falhas na elaboração do mesmo e problemas de compreensão. Foram feitos alguns ajustes na elaboração de algumas assertivas e posteriormente realizou-se a aplicação para os consumidores-alvos do estudo.

A pesquisa foi realizada com 191 pessoas, na cidade de Panambi-RS, sendo que a amostra foi composta por 57 homens e 134 mulheres, de diferentes idades, estado civil e renda. A amostra é não-probabilística e se utilizou da técnica de amostragem por conveniência por ser uma forma mais rápida e fácil de aplicar o questionário. Embora os dados não possam ser generalizados pelo procedimento amostral adotado, os mesmos atendem aos objetivos desta pesquisa, pois a mesma é de caráter exploratório. As pessoas eram abordadas nos estabelecimentos que comercializavam vestuário e eram convidadas a participarem do levantamento. A composição da amostra procurou representar proporcionalmente

o fluxo de pessoas (de acordo com o gênero) presentes nos estabelecimentos pesquisados.

Para a avaliação das atitudes, utilizou-se a escala de Likert de 5 pontos, onde os respondentes indicavam o grau de concordância ou discordância de uma série de afirmações que descrevem o objeto da investigação. A tabulação dos dados foi realizada com o auxílio do software SPSS (Statistical Package the Social Scienses) e os procedimentos de análise utilizados foram a distribuição da frequência e o Teste T.

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

6.1 Caracterização da Amostra

Os consumidores pertencentes à amostra foram escolhidos entre os frequentadores de lojas de vestuários localizadas na cidade de Panambi/RS. Responderam ao questionário 191 pessoas, sendo 57 homens (29,8%) e 134 mulheres (70,2%). A maioria dos participantes possui de 18 a 30 anos de idade (61,25%) seguidos de consumidores entre 31 e 59 anos (38,74%). Dos 191 respondentes, 39,3% possuem renda entre R$ 801,00 e R$ 1.500,00, 59,7% são casados e 35,6% são solteiros.

6.2 Análise Descritiva

Os itens apresentados no questionário procuraram avaliar as atitudes e percepções dos consumidores de Panambi ao comprar roupas e calçados. As variáveis foram agrupadas em cinco blocos, que mensuravam as atitudes relacionadas com o Atendimento, Produtos Oferecidos, Postura dos Vendedores, Ambiente de Loja e Avaliação Pós-Compra. Para a apresentação dos dados, optou-

se por agrupar os percentuais de respostas nos itens 1 e 2 da escala (discordo totalmente e discordo) e dos itens 4 e 5 (Concordo e Concordo Totalmente). Portanto, as Tabelas 1, 2, 3, 4 e 5 terão três colunas para apresentação dos dados: D – Discordância; NN – Nem discordo, Nem concordo; C – Concordância.

Percebe-se na Tabela 1 que os respondentes apresentam maior concordância em relação ao Atendimento propostas nos itens: *Quando sou mal atendido conto minha experiência a outras pessoas*, que apresentou um escore elevado de 86,91%; *Diante de um mau atendimento, reclamo* (68,59%), *Quando sou bem atendido, recomendo a loja às outras pessoas* (68,59%); *Sinto-me motivado quando sou bem atendido e acabo comprando mais do que planejei* (71,73%); *As condições de pagamento nas lojas de vestuário atendem as minhas necessidades* (54,45%).

De acordo com Levi e Weitz (2000), aproximadamente 91% dos clientes insatisfeitos com as ofertas de uma empresa nunca mais fazem compras nela e ainda contarão a nove outras pessoas, em média, sobre suas experiências insatisfatórias.

TABELA 1 – ATITUDES RELACIONADAS AO ATENDIMENTO

ATENDIMENTO	D	NN	C
Diante de um mau atendimento, reclamo	17,28	14,14	**68,59**
Quando não sou bem atendido, compreendo, pois ninguém é perfeito	**61,78**	18,85	19,37
Quando sou bem atendido, recomendo a loja a outras pessoas	17,28	14,14	**68,59**
Quando sou mal atendido conto minha experiência a outras pessoas	3,66	9,42	**86,91**
Sinto-me motivado quando sou bem atendido e acabo comprando mais do que planejei	6,81	21,47	**71,73**
O comércio de vestuário da cidade faz promoções atrativas	41,36	34,55	24,08
As condições de pagamento nas lojas de vestuário atendem as minhas necessidades	16,23	29,32	**54,45**
Se as lojas da cidade oferecessem um cartão próprio, isso influenciaria na minha decisão de compra	40,84	25,13	34,03
O horário de atendimento das lojas de vestuário da cidade atende de forma satisfatória as minhas necessidades	38,22	17,28	44,50

D – Discordância; NN – Nem discordo, Nem concordo; C – Concordância

O Quando não sou bem atendido, compreendo, pois ninguém é perfeito recebeu o maior índice de discordância, 61,78%. Deste modo, é importante ter consciência de que "menos de 5% dos consumidores com problemas fazem realmente reclamações às empresas", ou seja, os varejistas precisam fechar as lacunas entre os serviços entregues e as expectativas dos consumidores para não serem descartadas do mercado. As reclamações que porventura sejam feitas são muito importantes para que os profissionais interajam com seus clientes e adquiram informações detalhadas sobre seus serviços e mercadorias oferecidos (LEVY; WEITZ, 2000).

No estágio considerando os Produtos, não houve discordâncias significativas (Tabela 2). Já os itens que apresentaram maior concordância foram: *As lojas oferecem roupas e calçados da moda* (65,97%); *As lojas de vestuário oferecem roupas e calçados de qualidade* (70,16%); *As embalagens das lojas de vestuário atendem minhas necessidades* (68,59%); *A disposição e organização dos produtos influenciam na escolha da loja* (72,77%).

TABELA 2 – ATITUDES RELACIONADAS AOS PRODUTOS OFERECIDOS

PRODUTOS	**D**	**NN**	**C**
As lojas oferecem roupas e calçados da moda	8,38	25,65	**65,97**
As lojas de vestuário oferecem grande variedade de produtos.	27,23	27,75	45,03
As lojas de vestuário oferecem roupas e calçados de qualidade	5,76	24,08	**70,16**
As embalagens das lojas de vestuário atendem minhas necessidades	6,28	25,13	**68,59**
A disposição e organização dos produtos influenciam na escolha da loja	5,76	21,47	**72,77**
A marca da roupa / calçado é o principal motivo da compra	38,74	29,32	31,94

D – Discordância; NN – Nem discordo, Nem concordo; C – Concordância

Segundo Forney, Park e Brandon (2005), o mercado de moda é altamente diverso e competitivo. Para estabelecer um nicho

de mercado, os varejistas de moda precisam prestar atenção aos critérios de avaliação que os consumidores consideram importantes ao selecionar produtos de moda. Os varejistas precisam de informações sobre como os consumidores reagem e que aspectos valorizam na loja.

O horário de atendimento é um dos itens que não teve uma avaliação destacada e que poderia suscitar uma reflexão a respeito por parte das empresas varejistas da cidade avaliada. Levy e Weitz (2000) afirmam que no passado, a compra fornecia uma oportunidade de interação social e entretenimento, porém hoje, fazer compras consome o tempo de outras atividades que os cliente precisam fazer ou prefeririam estar fazendo. Para isto, os varejistas devem estar disponíveis quando o cliente precisa. Segundo os autores (p. 113) "para acomodar os consumidores sensíveis ao tempo, os varejistas devem estar lá quando o cliente deseja fazer compras".

A avaliação dos Vendedores apresentou dois índices mais significativos (Tabela 3). O primeiro, de concordância, refere-se ao item *Costumo frequentar mais seguido uma loja quando o vendedor conhece meu estilo*, o qual apresentou um escore elevado de 82,20%. Já a afirmação *Os vendedores são sinceros ao darem opiniões* apresentou 51,31% de discordância dos respondentes.

Nesta perspectiva, Levy e Weitz (2000) alertam que os gerentes de pequenas empresas de varejo normalmente têm contato diário com seus clientes e, portanto, têm informações de primeira mão precisas sobre eles. Nas grandes empresas de varejo, os proprietários conhecem seus clientes mediante relatórios, portanto, perdem as ricas informações fornecidas pelo contato direto com eles. Mooney e Bergheim (2002) afirmam que os clientes se sentirão recebendo um tratamento especial quando um vendedor faz tudo que pode para prestar-lhes um atendimento qualificado, oferecendo ajuda para encontrar um produto, estendendo por mais

alguns dias a validade de uma oferta especial ou lidando com um pedido especial.

TABELA 3 – ATITUDES COM RELAÇÃO AOS VENDEDORES

VENDEDORES	D	NN	C
Os vendedores são simpáticos e me dão atenção especial	27,75	34,55	37,70
O vendedores são bem dispostos e comunicativos no momento do atendimento	26,70	34,55	38,74
Os vendedores conhecem as tendências do momento	25,13	43,98	30,89
Os vendedores são sinceros / honestos ao darem opiniões	**51,31**	24,08	24,61
Os vendedores conhecem o produto que estão oferecendo	21,99	43,46	34,55
Meus acompanhantes são bem recebidos para que eu me sinta à vontade para comprar	25,65	41,36	32,98
Os vendedores possuem boa capacitação / treinamento para sua função	32,46	40,84	26,70
Costumo frequentar mais seguido uma loja quando o vendedor conhece meu gosto / estilo.	7,85	9,95	**82,20**
As opiniões dos vendedores influenciam na hora da escolha do vestuário.	39,79	27,75	32,46

D – Discordância; NN – Nem discordo, Nem concordo; C – Concordância

Com relação às assertivas referentes ao Ambiente, mostradas na Tabela 4, o item *Dou preferência para lojas que possuem serviços adicionais* apresentou discordância de 51,83%. As afirmações que apresentaram significativa concordância dos respondentes são: *As lojas estão bem localizadas* (59,69%); *A fachada das lojas e as vitrines são atrativas* (50,26%); *O ambiente das lojas é agradável* (51,83%); *A disposição dos produtos facilita sua localização e tornam o ambiente esteticamente agradável* (62,83%).

TABELA 4 – ATITUDES RELACIONADAS AO AMBIENTE

AMBIENTE	D	NN	C
As lojas estão bem localizadas	9,95	30,37	**59,69**
A fachada das lojas e as vitrines são atrativas	12,57	37,17	**50,26**
Os provadores são confortáveis	31,94	35,60	32,46
O ambiente das lojas é agradável (climatizado, confortável, iluminado)	20,94	27,23	**51,83**
A disposição dos produtos facilita sua localização / visualização e tornam o ambiente esteticamente agradável	7,33	29,84	**62,83**
Dou preferência para lojas que proporcionam adicionais (cafezinho, chimarrão, água...)	**51,83**	26,18	21,99
O estacionamento para acesso às lojas é facilitado e não perturba a minha escolha.	39,79	26,70	33,51

D – Discordância; NN – Nem discordo, Nem concordo; C – Concordância

As empresas varejistas, que comercializam confecções e produtos relacionados à aparência, têm investido pesadamente na formatação do ambiente e no design de loja para atingir grupos de idade e estilos de vida específicos (BURT; GABBOTT, 1995). O ambiente de serviços é capaz de influenciar os comportamentos, bem como promover o contexto onde estes comportamentos ocorrem. Considerando que os serviços são desempenhados no local, a atmosfera pode influenciar tanto no comportamento do funcionário e do consumidor, quanto no grau de qualidade com o qual o serviço é conduzido (HOFFMAN; TURLEY, 2002).

O percentual de concordância mais significativo na etapa de avaliação de Pós-compra (Tabela 5) foi o item *Sinto-me valorizado quando as lojas lembram meu aniversário* (61,78%).

TABELA 5 – ATITUDES RELACIONADAS COM PÓS-COMPRA

PÓS- COMPRA	**D**	**NN**	**C**
Quando a roupa / calçado que comprei apresentam deficiência, sou bem atendido e o problema é solucionado.	21,47	30,37	48,17
Procuro frequentar as lojas que ligam comunicando a chegada de novos produtos e promoções	25,65	36,13	38,22
Dou preferência às lojas que entregam em domicílio	42,93	29,32	27,75
Sinto-me valorizado quando as lojas lembram meu aniversário	15,71	22,51	**61,78**

D – Discordância; NN – Nem discordo, Nem concordo; C – Concordância

6.3 Resultados do Teste T

O resultado da análise Teste T considerou a variável sexo em relação às atitudes relacionadas com o consumo de vestuário. Somente foram considerados os itens que apresentaram diferença entre as médias dos grupos a uma significância de 0,05 ($p<0,05$).

A Tabela 6 apresenta os itens com diferenças significativas entre as médias. Percebe-se que na maioria dos itens as mulheres possuem maior concordância quando comparadas com os consumidores do sexo masculino. Somente no item A marca da roupa / calçado é o principal motivo da compra é que os homens apresentaram uma média de concordância maior.

TABELA 6 – TESTE T DAS ATITUDES X SEXO

Atitudes	**Fem.**	**Masc.**	**p**
O horário de atendimento das lojas de vestuário da cidade atende de forma satisfatória as minhas necessidades	3,10	2,68	0,035
As lojas da cidade oferecem roupas e calçados da moda	3,75	3,35	0,001
As lojas de vestuário da cidade oferecem grande variedade de produtos	3,30	2,91	0,010
As embalagens das lojas de vestuário atendem as minhas necessidades	3,74	3,44	0,007
A marca da roupa / calçado é o principal motivo da compra.	2,76	3,16	0,031
Os vendedores conhecem as tendências do momento	3,18	2,89	0,039
Os vendedores conhecem o produto que estão oferecendo	3,26	2,91	0,013
Costumo frequentar mais seguido uma loja quando o vendedor conhece meu gosto / estilo de compra.	4,13	3,81	0,029
Sinto-me valorizado quando as lojas lembram meu aniversário.	3,75	3,16	0,001

6 CONCLUSÃO

Através da avaliação das atitudes dos consumidores de vestuário, é possível perceber que dentre os diversos itens relacionados, destacaram-se com maior escore de concordância aqueles relacionados com o as dimensões de Atendimento, Produtos Oferecidos e com o Ambiente. Entretanto, aqueles relacionados com o Vendedor e os processos de Pós-Venda tiveram percentuais de concordância menor.

O Teste T comprovou que as consumidoras do sexo feminino exigem mais do que o sexo masculino dos ambientes de compras. As mulheres, em geral, demonstram maior preocupação com os detalhes. Somente foram analisados os itens que apresentaram diferença significativa entre os sexos. Com relação aos fatores que determinam a escolha de uma loja, as consumidoras mulheres se destacaram por apresentar grau de importância mais elevado que os homens em todos os itens. Com relação às atitudes relacionadas ao atendimento, os homens destacaram-se ao concordarem que a marca da roupa/calçado é o principal motivo da compra, o que pode ser explicado pelo fato de os homens estarem mais preocupados com seu estilo próprio, sua "marca" ou diferencial.

O teste de Anova permitiu comparar mais de dois grupos simultaneamente. Observou-se que as pessoas entrevistadas de menor renda familiar dão maior importância à propaganda e condições de pagamento do que as pessoas com uma renda superior a R$ 5.001,00. Além disso, os grupos com renda inferior concordam entre si em relação à reclamação diante de um mau atendimento e diferem do grupo com renda elevada, o qual possui a menor concordância em relação a esta atitude. A questão do acompanhamento pós- venda é considerado de maior importância na escolha da loja para os pesquisados com ensino fundamental incompleto do que para os demais participantes, com grau de escolaridade superior.

Desta forma, a análise dos resultados demonstrou que características demográficas (sexo, renda, escolaridade) afetam a escolha e a atitude dos clientes. As maiores diferenças foram observadas na variável sexo, em que as mulheres se mostram mais preparadas que os homens em relação à compra de vestuário. Observou-se, de modo geral, que os consumidores querem cada vez mais obter valor agregado aos produtos que compram. Por isso, as lojas necessitam manter um relacionamento cada vez mais forte com seus clientes, melhorando seus produtos, fornecendo um ambiente agradável aos clientes, capacitando cada vez mais sua equipe de vendas e proporcionando um atendimento qualificado. Os dados coletados nesta pesquisa podem auxiliar as lojas a conhecer melhor o comportamento dos consumidores e assim definir estratégias de marketing para melhor atendê-los.

ABSTRACT: Brazilian retail market has undergone a deep transformation process. Economy stability has led Brazilian commercial companies to become more competitive and enlarge their information level concerning consumer market. This is particularly visible in the apparel area, once clothes represent a form of individual self expression. The present study aims at identifying how customers perceive the apparel sector in Panambi, RS. Qualitative research dealt with a focus group of ten consumers of different ages and economic background. Discussions were recorded and transcribed, serving as support for the elaboration of the questionnaire used in the descriptive phase. Quantitative research selected a sample for convenience constituted by 191 people (57 men and 134 women). Questionnaires had 42 questions that evaluated, through a concordance scale, consumer attitudes regarding apparel purchase. The study showed that the aspects that most influence people's attitude are related with assistance

quality, payment terms, product quality and customer affinity with the salesperson.

Keywords: Retail. Consumer behavior. Apparel.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, K. **Revolução nos serviços:** como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. 6 ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

ALEXANDER, M.; CONNELL, L. J.; PRESLEY, A. B. Clothing fit preferences of young female adult consumers. **International Journal of Clothing Science and Technology**. Bradford.v. 17, n. 1/2, 2005.

BIRTWISTLE, G.; TSIM, C. Consumer purchasing behaviour: an investigation of the UK mature women's clothing market. **Journal of Consumer Behaviour**. London. v. 4, n. 6, p. 453, 2005.

BLECHER, N. O futuro é desconto**. Revista Exame,** São Paulo, ed. 607, n. 8, p. 60-63, abril 1996.

BURT, S.; GABBOTT, M. **The elderly consumer and non-food purchase behaviour**. UK: University of Stirling, 1994.

COBRA, M. **Administração de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

COBRA, M. **Marketing Básico.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

COUGHLAN, A. T. et al. **Canais de marketing e distribuição**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

FORNEY, J. C.; PARK, E. J.; BRANDON, L. Effects of evaluative criteria on fashion brand extension. **Journal of Fashion Marketing and Management**. Bradford. v. 9, n. 2; p. 156, 2005.

HOFFMAN, D. K.; TURLEY, L. W. Atmospherics, service encounters and consumer decision making: an integrative perspective. Kentucky: **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 10, n. 3, p. 33-48, 2002.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI:** como criar, conquistar e dominar mercados**.** 11. ed. São Paulo: Futura, 2002.

KOTLER, P. **Administração de marketing.** São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Marketing contemporâneo**. 4. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1997.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de varejo.** São Paulo: Atlas, 1992.

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

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing:** uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MIRANDA, A. P. C.; GARCIA, C.; LEÃO, A. Moda e envolvimento: cada cabide, uma sentença. In: Encontro da ANPAD, setembro de 2001, Campinas. **Anais...** RJ: ANPAD, 2001.

MIRANDA, A. P. C.; MARCHETTI, R.; PRADO, P. Moda e autoconceito: produtos como símbolos do eu**.** In: Encontro do ANPAD, 23., Foz do Iguaçu, setembro de 1995, **Anais...** RJ: ANPAD, 1999.

MORAES, A. M. P. **Iniciação ao estudo da administração**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

MOONEY, K.; BERGHEIM, L. **Os 10 mandamentos da demanda:** afinal de contas o que os clientes querem? RJ: Campus, 2002.

POPCORN, F.; MARIGOLD, L. **Público-alvo:** mulher **-** Oito verdades do marketing para conquistar a consumidora do futuro. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

RICHERS, R. O enigmático mas indispensável consumidor: teoria e prática**. Revista de Administração**. 19 (3): 46-56, jul./set. 1984.

SHETH, J. N; MITTAL, B.; NEWMAN, B. I. **Comportamento do cliente**: indo além do comportamento do consumidor. Tradução: Lenita M. R. Esteves; Revisão Técnica: Rubens da Costa Santos. São Paulo: Atlas, 2001.

SIRGY, M. J.; GREWAL, D.; MANGLEBURG, T. Retail environment, self-congruity, and retail patronage: an integrative model and a research agenda. **Journal of Business Research**, 49, p. 127-138, 2000.

SOLOMON, M. R. **O comportamento do consumidor**: comprando, possuindo e sendo. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

TEIXEIRA, D. J. ; BARBOSA, D.C S. A Percepção da imagem no varejo de alimentos: a descrição da imagem de um supermercado por seus consumidores. In: Encontro da ANPAD, 29., setembro de 2005, Brasíla/DF. **Anais...** RJ: ANPAD, 2005.

TIBOLA, F.; VIEIRA, V.; SANZOVO, J. Atributos importantes na compra de notebooks: um estudo exploratório. In: SEMEAD, 7., 2004, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2004.

UNDERHILL, P. **Vamos às compras:** a ciência do consumo. 12. ed., Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHAMADA DE ARTIGOS

1 Política Editorial da Revista dos Cursos de Administração

1.1 Perfil Temático

A Revista de Administração é editada semestralmente, sempre em busca do aprimoramento, da eficiência e da qualidade da administração, em seus vários desdobramentos. Trata-se de um espaço aberto para os pesquisadores, professores, estudantes e administradores, que desejam trazer a sua reflexão ou o resultado de pesquisas sobre temas administrativos relevantes.

1.2 Objetivo

O Principal objetivo da Revista de Ciências da Administração é o de publicar trabalhos teóricos e teórico-empíricos, relacionados com a área de administração.

1.3 Normas para Publicação de Artigos

a) Os artigos devem ser inéditos no Brasil, (não publicados em periódicos de circulação nacional).

b) Número de páginas: dez (10), no máximo, incluindo texto, bibliografia e ilustrações. Espaçamento entre linhas: 1,5 em Times New Roman, corpo 12. Redator Word For Windows 6.0 ou mais recente. Formulário tipo A4, com a seguinte configuração de páginas: 3 cm margem superior, 2 cm margem inferior, 3 cm margem esquerda e 2 cm margem direita.

c) Os artigos serão acompanhados de resumo, com no máximo vinte (20) linhas, apresentado em português e inglês, destacando-se três (3) a cinco (5) palavras-chave/*keywords.*

d) As referências bibliográficas serão elaboradas de acordo com as normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT – NBR 6023), apresentadas em ordem alfabética, no final do texto, e usando o sistema autor-data no interior do texto.

e) As tabelas e gráficos devem ser apresentados com as legendas e fontes completas e as respectivas localizações assinaladas no texto.

f) Fórmulas eventualmente utilizadas deverão vir acompanhadas de demosntrações das mesmas para facilitar a análise dos parceristas que compõem o conselho editorial da revista.

g) Solicita-se ao colaborador que envie uma (1) cópia do artigo impressa com qualidade jato de tinta ou laser, além do disquete correspondente.

h) A revisão lingüística dos artigos será por conta do próprio autor.

i) Os casos omissos destas normas de publicação seguirão a Política Editorial da URI.

j) Cada artigo publicado dá ao autor direito de receber cinco exemplares da revista. Quando for assinado por mais de um autor cada um deles receberá três exemplares.

1.4 Processo de avaliação

a) Os conceitos e afirmações contidas nos artigos serão de inteira responsabilidade do(s) autores(s).

b) Os textos apresentados serão submetidos à apreciação do Conselho Editorial, cabendo a ele a decisão a respeito da publicação, podendo aceitá-los, recusá-los ou sugerir alterações.

c) Os originais não serão devolvidos.

d) Após a aprovação pelo conselho Editorial, os textos serão diagramados pela Redação e pela Editora da URI.

1.5 Remessa dos textos

Artigos para a publicação no número do 1º semestre deverão ser remetidos até 30 de março; os destinados para o número do 2º semestre, até dia 30 de agosto.

Os trabalhos para publicação devem ser enviados para:
UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E DAS MISSÕES
CAMPUS DE FREDERICO WETSPHALEN – RS
CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO – Revista de Administração Rua Assis Brasil, 709 – Cx postal 184
98400.000 – Frederico Westphalen – RS
Telefone: 0**55 3744 9234 – Faz 0**55 3744 9265
E-mail: revistaadm@fw.uri.br

1.6 Assinatura

- Anual - R$ 30,00
- Edições anteriores (disponíveis) - R$ 20,00 (unidade)

Solicito enviar-me assinatura da **Revista de Administração**

Seguintes números atrasados e avulsos: _____

Nome:_____

Endereço:_____

CEP:_____ Cidade:_____ Estado:___

( ) Cheque nº_____ do Banco_____
no valor de R$_____
( ) Valor Postal nº _____
Local e data:_____

Assinatura:_____