

Adm,  
Administrar,  
Administração,  
Administradores:  
agora e sempre.

Aliger dos Santos Pereira  
e Fabiano Viana Oliveira  
(Organizadores)

Agência Brasileira do ISBN

ISBN 978-85-917085-3-6



9 788591 708536



**ADM, ADMINISTRAR,  
ADMINISTRAÇÃO, ADMINISTRADORES:  
AGORA E SEMPRE**

**ALIGER DOS SANTOS PEREIRA  
FABIANO VIANA OLIVEIRA  
(Organizadores)**

Agência Brasileira do ISBN

ISBN 978-85-917085-3-6



9 788591 708536

**ALIGER DOS SANTOS PEREIRA**

**ADM, ADMINISTRAR,  
ADMINISTRAÇÃO, ADMINISTRADORES:  
AGORA E SEMPRE**

**Salvador  
Edição do Autor  
2017**

**INSTITUIÇÃO REALIZADORA:**

Instituto Baiano de Ensino Superior

**DIRETOR:**

Prof.º Daniel Jorge dos Santos Branco Borges

**COORDENADORA PEDAGÓGICA:**

Prof.ª Paloma Martinez Veiga Branco

**BIBLIOTECÁRIA:**

Sr.ª Raidalva Caldas de Santana

**COORDENADOR DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS E ORGANIZADORES DO LIVRO**

Prof.º Fabiano Viana Oliveira / Prof.ª Aliger dos Santos Pereira

**CORPO EDITORIAL E CIENTÍFICO**

<b>Professores</b>	<b>Link currículo lattes</b>	<b>E-mail</b>	<b>Atuação acadêmica</b>
Aliger dos Santos Pereira	<a href="http://lattes.cnpq.br/9514806025242255">http://lattes.cnpq.br/9514806025242255</a>	<a href="mailto:p.gaba@uol.com.br">p.gaba@uol.com.br</a>	IFBA/UNEB IBES/FACSAL
Antônio Carlos Sanches Cardoso	<a href="http://lattes.cnpq.br/0541124234843003">http://lattes.cnpq.br/0541124234843003</a>	<a href="mailto:acscardoso@uneb.br">acscardoso@uneb.br</a>	IBES/FACSAL UNEB
Ariadna da Silva Bandeira	<a href="http://lattes.cnpq.br/3485458277222072">http://lattes.cnpq.br/3485458277222072</a>	<a href="mailto:abandeira@uneb.br">abandeira@uneb.br</a> / <a href="mailto:adnabandeira@gmail.com">adnabandeira@gmail.com</a>	UNEB
Darluce da Silva Oliveira	<a href="http://lattes.cnpq.br/3911386518649435">http://lattes.cnpq.br/3911386518649435</a>	<a href="mailto:dsoliveira05@yahoo.com.br">dsoliveira05@yahoo.com.br</a>	UNEB
Emília Maria Salvador Silva	<a href="http://lattes.cnpq.br/8439638524215842">http://lattes.cnpq.br/8439638524215842</a>	<a href="mailto:esilva@uneb.br">esilva@uneb.br</a> / <a href="mailto:bilatur@uol.com.br">bilatur@uol.com.br</a>	UNEB
Fabiano Viana Oliveira	<a href="http://lattes.cnpq.br/3325770563552878">http://lattes.cnpq.br/3325770563552878</a>	<a href="mailto:fvianaoliveira@uol.com.br">fvianaoliveira@uol.com.br</a>	IBES/FACSAL UNEB
José Antônio Carneiro Leão	<a href="http://lattes.cnpq.br/1549215076163110">http://lattes.cnpq.br/1549215076163110</a>	<a href="mailto:jleao@uneb.br">jleao@uneb.br</a>	UNEB
Marcio Rocha Fontes	<a href="http://lattes.cnpq.br/0330108526468927">http://lattes.cnpq.br/0330108526468927</a>	<a href="mailto:mrfontes@hotmail.com">mrfontes@hotmail.com</a>	IBES/FACSAL
Patrícia Couto Silva	<a href="http://lattes.cnpq.br/9253288147122608">http://lattes.cnpq.br/9253288147122608</a>	<a href="mailto:mspcouth@gmail.com">mspcouth@gmail.com</a>	IBES/FACSAL UNEB

**ASSISTENTE EDITORIAL E REVISÃO NORMATIVA**

Juliana Vieira Santos Pereira

**MONITORES**

Alexandre Fraga Miranda Manguinho

Ana Cláudia Moreira de Souza

Lorena dos Santos Pattas

Luís Cesar Reis

Paulo Ramon Santana de Lima

**PROJETO GRÁFICO CAPA**

P2

**APOIO  
ÍNTEGRA****GRUPO DE PESQUISA**

Modelos e Estruturas Organizacionais a Nível Territorial para Ações Sustentáveis (METAS)

Acesso na web: <http://www.ibes.edu.br/> e <http://www.suafaculdade.com.br/facsal>

Endereço para correspondência: Av. Jorge Amado, 780, Imbui, Salvador/BA.

CEP:41.720-040 – Tel.: (71) 3496-4050

A238 Adm., administrar, administração, administradores: agora e sempre. / Aliger dos Santos Pereira; Fabiano Viana Oliveira. (Organizadores). – 1.ed. – Salvador: Editora Independente, 2017.

482 p.

ISBN: 978-85-917085-36

Coletânea de artigos

Administração. 2. Administrador - profissional 3. Interdisciplinaridade. I. Pereira, Aliger Santos II. Oliveira, Fabiano Viana (Org.). III. Instituto Baiano de Ensino Superior – IBES. III. Instituto Salvador de Ensino e Cultura – ISEC.

CDU: 658

## PREFÁCIO

O presente livro apresenta um perfil amplo e multidisciplinar, buscando incorporar conhecimentos sistêmicos dentro da área das Ciências Humanas Aplicadas. Trata-se de estudo que demonstra ter tido uma dedicação longa por parte de seus autores. Os temas abordados refletem contemporaneidade que podem contribuir para transformações necessárias do cotidiano organizacional público e privado.

Os autores apresentam um vasto material de forma didática, possuindo informações importantes e essenciais para quem está no mercado ou procura se atualizar em razão da multiplicidade de temas abordados de forma metodológica e prática para o desenvolvimento e implantação em organizações.

Frente ao contexto onde se encontra hoje o Brasil, novas demandas de conhecimento se fazem necessárias, assim sendo, foram selecionados um conjunto de estudos científicos que podem contribuir para a ciência no que tange a atender as tendências que o mercado demanda na atual conjuntura.

Foram dezenove trabalhos selecionados, onde a gestão das tendências permeiam soluções de questões em diversas áreas do saber. Buscando sempre o princípio da visão inovadora para uma nova ótica organizacional moderna.

A grande riqueza do livro é estar alinhado inicialmente na avaliação das políticas públicas num contexto do entretenimento versus o Turismo. Permeado por uma visão filosófica da ética e o direito. Tudo isso, tendo como fundo a percepção do todo, através da sustentabilidade e globalização.

Dentro desse cenário atual, de grandes pressões antrópicas sobre a competitividade brasileira, podemos destacar importantes estudos na área de administração no que concerne a marketing e recursos humanos. Focando a primeira estudos em atendimento, cluster e estratégia, a segunda, recrutamento, mercado de trabalho e planejamento dimensional.

As pesquisas aqui contidas abrangem diferentes áreas do conhecimento, mas todas voltadas a um mesmo objetivo de desenvolvimento organizacional do país. Trata-se, de uma obra atualizada, possuidora de originalidade, altamente recomendada para iniciantes, especialistas, docentes e discentes,

**Joselito Viana de Souza**

(Link currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2700748490184738>)

Doutor em Administração pela Universidad Complutense de Madrid  
Professor da Universidade Estadual de Feira de Santana/Bahia

## APRESENTAÇÃO

“Escrever é fácil: você começa com uma letra maiúscula e termina com um ponto final. No meio você coloca as ideias” (Ricardo Eliécer Neftalí Reyes Basoalto).

Escrever é uma arte, que para muitos é algo difícil de ser concretizado. Entretanto, dentro do grupo de pesquisas e das orientações é necessário que o discente escreva aquilo que seja prazeroso dentro de sua linha de pesquisa, para que se sinta mais acolhido. Desta forma, o desenvolvimento do texto acadêmico irá ocorrendo de forma objetiva e natural tendo assim um propósito também científico de mostrar os resultados e as conclusões da pesquisa.

Ao publicar neste *e-book* o discente deixará sua digital no mundo acadêmico, pois “[...] escrever é deixar uma marca. É impor ao papel em branco um sinal permanente, é capturar um instante em forma de palavra” (Margaret Atwood).

Este livro tem 18 artigos, fruto de atividades acadêmicas orientadas no ano de 2016 para os alunos do Instituto Baiano de Ensino Superior (IBES), da Faculdade Salvador (FACSAL) e da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), com o apoio do grupo de Pesquisa Modelos e Estruturas Organizacionais a Nível Territorial para Ações Sustentáveis (METAS). Os artigos presentes neste *e-book* são da área de Gestão e Administração. Além disso ainda consta um artigo de autoria dos organizadores e do prefaciador, somando 19 artigos no total.

A Gestão tem uma concepção mais gerencial e busca a sinergia dos seus colaboradores com o foco político e administrativo. Já a administração corresponde aos fatores mais técnicos (planejar, organizar, comandar, coordenar e atuar) e racionais do uso eficiente dos recursos empresariais para alcançar a eficácia organizacional. Percebe-se que são termos diferentes, mas que estão inter-relacionados.

Esperamos que os artigos presentes neste *e-book* denominado “Adm, administrar, administração, administradores: agora e sempre” possa auxiliar os gestores e simpatizantes da área a administrar e gerir as empresas de forma constante, conforme sugere o título da obra.

Boa Leitura!

**ALIGER DOS SANTOS PEREIRA E FABIANO VIANA OLIVEIRA**  
Coordenação do curso de Administração de Empresas (IBES e FACSAL)

## **RESUMO CURRICULAR DOS ORGANIZADORES**

### **ALIGER DOS SANTOS PEREIRA**

**Titulação:** Doutora em Desenvolvimento Regional e Urbano pela Universidade Salvador - UNIFACS (2012). Mestrado em Planejamento Territorial e Desenvolvimento Social pela Universidade Católica do Salvador - UCSAL (2007). Graduação em Administração de Empresas - Universidade Salvador - UNIFACS (1996).

**Instituição:** Universidade do Estado da Bahia (UNEB), Instituto Federal da Bahia (IFBA), Instituto Baiano de Ensino Superior (IBES).

**Cargo Acadêmico:** Docente (UNEB, IBES, IFBA), coordenadora do Curso de Administração Empresa (IBES e FACSAL), coordenadora do Curso de Turismo e Hotelaria (UNEB).

**Cargo Empresarial:** Consultora e empresária.

**Grupo de Pesquisa:** Modelos e Estruturas Organizacionais a Nível Territorial para Ações Sustentáveis (METAS).

**E-mail:** [p.gaba@uol.com.br](mailto:p.gaba@uol.com.br)

**Link currículo Lattes:** <http://lattes.cnpq.br/9514806025242255>

### **FABIANO VIANA OLIVEIRA**

**Titulação:** Mestre em Sociologia pela Universidade Federada Bahia (UFBA). Pós-graduado em Filosofia Contemporânea pela Faculdade São Bento da Bahia (FSBB), em Educação à Distância pela UNIP e em Gestão de Pessoas pela UNIJORGE. Graduação em Comunicação Social pela Universidade Católica do Salvador (UCSAL).

**Instituição:** Instituto Baiano de Ensino Superior (IBES), Universidade do Estado da Bahia (UNEB).

**Cargo Acadêmico:** Docente (IBES), Docente (UNEB EAD) e Coordenador do curso de Administração Empresa (IBES e FACSAL).

**Cargo Empresarial:** Assessor de Comunicação da EDUNEB.

**Grupo de Pesquisa:** Modelos e Estruturas Organizacionais a Nível Territorial para Ações Sustentáveis (METAS).

**E-mail:** [fvianaoliveira@uol.com.br](mailto:fvianaoliveira@uol.com.br)

**Link currículo Lattes:** <http://lattes.cnpq.br/3325770563552878>

## SUMÁRIO

### **PREFÁCIO**

### **APRESENTAÇÃO**

<b>1 CARNAVAL DE SALVADOR (BAHIA- BRASIL): COMPARAÇÃO ENTRE OS ANOS DE 2010 E 2015</b>	<b>18</b>
--	-----------

<b>RESUMO</b>	<b>18</b>
---------------	-----------

<b>Palavras-chave</b>	<b>18</b>
-----------------------	-----------

<b>ABSTRACT</b>	<b>19</b>
-----------------	-----------

<b>Keywords</b>	<b>19</b>
-----------------	-----------

1.1 INTRODUÇÃO	20
----------------	----

1.2 O CARNAVAL DE SALVADOR (BAHIA - BRASIL)	23
---	----

1.3 OS PRINCIPAIS DADOS DO CARNAVAL DE SALVADOR E A OPINIÃO DOS FOLIÕES SOBRE OS 3(TRÊS) SERVIÇOS PÚBLICOS (SAÚDE, SEGURANÇA E TRANSPORTE) NOS ANOS DE 2010 E DE 2015	29
---	----

1.4 OS PRINCIPAIS RESULTADOS DO CARNAVAL DE SALVADOR E OS 3 (TRÊS) SERVIÇOS PÚBLICOS (SAÚDE, SEGURANÇA E TRANSPORTE) NOS ANOS DE 2010 E DE 2015	35
---	----

1.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	36
--------------------------	----

<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>37</b>
--------------------	-----------

<b>2 ATENDIMENTO NA VISÃO DA AUDITORIA INTERNA EM VENDAS: SHOPPING DE SALVADOR, 2016</b>	<b>39</b>
--	-----------

<b>RESUMO</b>	<b>39</b>
---------------	-----------

<b>Palavras-chave</b>	<b>39</b>
-----------------------	-----------

<b>ABSTRACT</b>	<b>40</b>
-----------------	-----------

<b>Keywords</b>	<b>40</b>
-----------------	-----------

2.1 INTRODUÇÃO	41
----------------	----

2.2 ATENDIMENTO NA VISÃO DA AUDITORIA INTERNA EM VENDAS	46
---	----

<b>2.2.1 A Importância do Atendimento no Mercado</b>	<b>48</b>
--	-----------

<b>2.2.2 Problemas de Atendimento</b>	<b>50</b>
---------------------------------------	-----------

<b>2.2.3 A Auditoria Interna</b>	<b>52</b>
----------------------------------	-----------

<b>2.2.4 Os Shoppings Centers</b>	<b>53</b>
-----------------------------------	-----------

2.3 ATENDIMENTO NA VISÃO DA AUDITORIA INTERNA DE VENDAS:	55
--	----

ESTUDO DE CASO EM UM <i>SHOPPING</i> DE SALVADOR	
2.4 RESULTADOS FINAIS	69
2.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	71
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>72</b>
<b>APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO</b>	<b>76</b>
<b>APÊNDICE B - REPRESENTAÇÕES GRÁFICA</b>	<b>81</b>
<b>3 O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PROFISSIONAIS OPERADORES DE CAIXA REALIZADO NA EMPRESA FORT COMERCIAL EM SALVADOR</b>	<b>115</b>
<b>RESUMO</b>	<b>115</b>
<b>Palavras-chave</b>	<b>115</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>116</b>
<b>Keywords</b>	<b>116</b>
3.1 INTRODUÇÃO	117
3.2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	119
<b>3.2.1 Gestão de Pessoas</b>	<b>120</b>
<b>3.2.2 Recrutamento</b>	<b>121</b>
<b>3.2.3 Limitações e técnicas do Recrutamento Interno</b>	<b>125</b>
<b>3.2.3 Técnicas do Recrutamento Externo</b>	<b>127</b>
3.3 O PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAS	128
<b>3.3.1 Técnicas de seleção</b>	<b>129</b>
3.4 METODOLOGIA	131
3.5 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE OPERADORES DE CAIXA NA EMPRESA FORT COMERCIAL	133
<b>3.5.1 Histórico atual da Empresa Fort Comercial</b>	<b>133</b>
<b>3.5.2 Estrutura organizacional da empresa</b>	<b>134</b>
<b>3.5.3 Recrutamento interno</b>	<b>137</b>
<b>3.5.4 Recrutamento externo</b>	<b>141</b>
<b>3.5.5 Seleção</b>	<b>143</b>
3.6 RESULTADOS DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DA EMPRESA FORT COMERCIAL NO ANO DE 2016 PARA O CARGO DE OPERADOR DE CAIXA	145

<b>3.6.1 Descrição do Processo de Recrutamento e Seleção</b>	<b>145</b>
<b>3.6.2 As ferramentas que têm e não têm êxito no processo de recrutamento e seleção</b>	<b>148</b>
<b>3.7 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>151</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>157</b>
<b>APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA INTERNA COM OPERADORES DE CAIXA E EMPREENDEDOR</b>	<b>158</b>
<b>4 OLHAR SOBRE AS ÓTICAS DE CAMAÇARI (2016- BAHIA): UMA ANÁLISE SOBRE O CLUSTER A PARTIR DAS ESTRATÉGIAS DE PORTER</b>	<b>161</b>
<b>RESUMO</b>	<b>161</b>
<b>Palavras-chave</b>	<b>161</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>162</b>
<b>Keywords</b>	<b>162</b>
4.1 INTRODUÇÃO	163
4.2 CLUSTER E AS ESTRATÉGIAS DE PORTER	164
4.3 CAMAÇARI E MERCADO DE ÓTICA	171
4.4 METODOLOGIA	172
4.5 DESCRIÇÕES DAS ESTRATÉGIAS UTILIZADAS PELO CLUSTER DE ÓTICA EM CAMAÇARI-BAHIA RELACIONANDO-AS COM AS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE PORTER	174
<b>4.5.1 Relação das 5(Cinco) Forças de Porter com o Cluster de Ótica em Camaçari-Bahia</b>	<b>181</b>
4.6 RESULTADOS DAS OBSERVAÇÕES DOS CLUSTERS DAS ÓTICAS NA RUA SÃO FRANCISCO DRUMMOND EM CAMAÇARI-BAHIA	188
4.7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	190
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>192</b>
<b>APÊNDICE A - ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO DAS ÓTICAS ESTUDADAS: ÓTICA</b>	<b>196</b>
<b>5 O MERCADO DE TRABALHO SOTEROPOLITANO E A ABSORÇÃO DA MÃO DE OBRA COM DEFICIÊNCIA</b>	<b>198</b>
<b>RESUMO</b>	<b>198</b>
<b>Palavras-chave</b>	<b>198</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>199</b>
<b>Keywords</b>	<b>199</b>

5.1 INTRODUÇÃO	200
5.2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO PARA PESSOAS COM DEFICIÊNCIA COM BASE NA LEI DE COTAS 8.213/9	203
5.3 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO PARA PESSOAS COM DEFICIÊNCIAS COM BASE NA LEI 8.213/91 EM SALVADOR	213
5.4 RESULTADOS DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO PARA PESSOAS COM DEFICIÊNCIAS COM BASE NA LEI 8.213/91 EM SALVADOR	216
5.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	221
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>222</b>
<b>APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA PARA PROFISSIONAIS E GESTORES QUE TRABALHAM COM AS PCD (PESSOAS COM DEFICIÊNCIA)</b>	<b>225</b>
<b>6 SUSTENTABILIDADE NOS PREGÕES ELETRÔNICOS DA ADMINISTRAÇÃO FEDERAL: MESSAS DE MADEIRA NO ANO 2016</b>	<b>229</b>
<b>RESUMO</b>	<b>229</b>
<b>Palavras-chave</b>	<b>229</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>230</b>
<b>Keywords</b>	<b>230</b>
6.1 INTRODUÇÃO	231
6.2 PREGÕES ELETRÔNICOS COM BASE NO GUIA DE COMPRAS PÚBLICAS SUSTENTÁVEIS PARA A ADMINISTRAÇÃO FEDERAL	233
6.3 METODOLOGIA	241
6.4 PREGÕES ELETRÔNICOS COM BASE NO GUIA DE COMPRAS PÚBLICAS SUSTENTÁVEIS PARA AQUISIÇÕES DE MESSAS DE MADEIRA (CATMAT BR0000108219) HOMOLOGADOS ENTRE 01/07/2015 E 31/09/2015 DA ADMINISTRAÇÃO FEDERAL	242
6.5 RESULTADOS	250
6.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	254
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>256</b>
<b>7 INTRAEMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO CORPORATIVA</b>	<b>258</b>
<b>RESUMO</b>	<b>258</b>
<b>Palavras-chave</b>	<b>258</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>259</b>

<b>Keywords</b>	<b>259</b>
7.1 INTRODUÇÃO	260
7.2 METODOLOGIA	261
7.3 INTRAEMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO EM AUDITORIA EXTERNA NA ÁREA CONTÁBIL	263
7.4 INTRAEMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO EM DOIS PROJETOS NA ÁREA DE AUDITORIA EXTERNA CONTÁBIL	270
<b>7.4.1 Projeto X</b>	<b>270</b>
<b>7.4.2 Projeto Y</b>	<b>271</b>
<b>7.4.3 Relação entre os projetos</b>	<b>272</b>
7.5 RESULTADOS	273
<b>7.5.1 Pontos positivos</b>	<b>274</b>
<b>7.5.2 Pontos negativos</b>	<b>275</b>
7.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	245
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>276</b>
<b>8 CULTURA ORGANIZACIONAL NA VISÃO DE HOFSTEDE: INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS PÚBLICAS E PRIVADAS DE SALVADOR NO ANO DE 2015</b>	<b>280</b>
<b>RESUMO</b>	<b>280</b>
<b>Palavras-chave</b>	<b>280</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>281</b>
<b>Keywords</b>	<b>281</b>
8.1 INTRODUÇÃO	282
8.2 CULTURA ORGANIZACIONAL NA VISÃO DE HOFSTEDE EM INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS NO BRASIL	284
8.3 METODOLOGIA	292
8.4 CULTURA ORGANIZACIONAL NAS INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS PÚBLICAS E PRIVADAS EM SALVADOR A PARTIR DE HOFSTEDE	296
<b>8.4.1 Perfil da Amostra</b>	<b>296</b>
<b>8.4.2 Resultados da escala de Mensuração da Cultura Organizacional</b>	<b>297</b>
8.5 RESULTADO DA ANÁLISE COMPARATIVA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NAS INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS PÚBLICAS E PRIVADAS EM SALVADOR A PARTIR DE HOFSTEDE	299
8.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	301

<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>302</b>
<b>ANEXO A</b>	<b>304</b>
<b>9 AS MÍDIAS SOCIAIS E O DESTINO TURÍSTICO CULTURAL SALVADOR - BAHIA (2016)</b>	<b>308</b>
<b>RESUMO</b>	<b>308</b>
<b>Palavras-chave</b>	<b>308</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>309</b>
<b>Keywords</b>	<b>309</b>
9.1 INTRODUÇÃO	310
9.2 TURISMO CULTURAL E O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR A PARTIR DAS MÍDIAS SOCIAIS ( <i>FACEBOOK E INSTAGRAM</i> )	312
9.3 TURISMO CULTURAL E O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR DO DESTINO SALVADOR A PARTIR DAS MÍDIAS SOCIAIS	320
9.4 RESULTADOS	327
9.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	328
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>329</b>
<b>APÊNDICE A - ENTREVISTA PARA OS TURISTAS</b>	<b>332</b>
<b>10 PLANEJANDO A ADMISSÃO: UM ESTUDO DA PERDA FINANCEIRA EM FUNÇÃO DA DATA DE ADMISSÃO DE COLABORADORES</b>	<b>336</b>
<b>RESUMO</b>	<b>336</b>
<b>Palavras-chave</b>	<b>336</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>337</b>
<b>Keywords</b>	<b>337</b>
10.1 INTRODUÇÃO	338
10.2 REVISITANDO CONCEITOS	338
<b>10.2.1 A Importância do Planejamento</b>	<b>338</b>
<b>10.2.2 Descanso Semanal Remunerado</b>	<b>339</b>
<b>10.2.3 Décimo Terceiro Salário</b>	<b>341</b>
<b>10.2.4 Jornada de Trabalho</b>	<b>342</b>
10.3 ENTENDENDO AS PERDAS DO EMPREGADOR	343
<b>10.3.1 Em relação ao Décimo Terceiro Salário</b>	<b>343</b>
<b>10.3.2 Em relação ao Descanso Semanal Remunerado e a Jornada de Trabalho</b>	<b>349</b>
10.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	356

<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>356</b>
<b>11 PERFIL INTRAEMPREENDEDOR: UM ESTUDO SOBRE O PERFIL PROFISSIONAL ENCONTRADO NUMA DISTRIBUIDORA</b>	<b>358</b>
<b>RESUMO</b>	<b>358</b>
<b>Palavras-chave</b>	<b>358</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>359</b>
<b>Keywords</b>	<b>359</b>
11.1 INTRODUÇÃO	360
11.2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	361
<b>11.2.1 Conceituando o Intraempreendedor</b>	<b>361</b>
<b>11.2.2 Características do intraempreendedor</b>	<b>362</b>
11.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	366
11.4 RESULTADOS	369
11.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	373
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>376</b>
<b>APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO</b>	<b>377</b>
<b>12 A IMPORTÂNCIA DO FLUXOGRAMA PARA UMA ESTRUTURA DOWNSIZING</b>	<b>379</b>
<b>RESUMO</b>	<b>379</b>
<b>Palavras-chave</b>	<b>379</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>380</b>
<b>Keywords</b>	<b>380</b>
12.1 INTRODUÇÃO	381
12.2 A IMPORTÂNCIA DO FLUXOGRAMA PARA UMA ESTRUTURA <i>DOWNSIZING</i>	382
12.3 A IMPORTÂNCIA DO FLUXOGRAMA PARA UMA ESTRUTURA <i>DOWNSIZING</i> NO SETOR COMERCIAL NA EMPRESA MULTI GLOBO	390
12.4 RESULTADO	396
12.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	399
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>399</b>
<b>APÊNDICE A - FORMULARIO DE ENTREVISTA INFORMA FEITO NA EMPRESA MULTI GLOBO NO DIA 22/04/2016</b>	<b>401</b>

<b>13 ANÁLISE DA GESTÃO FINANCEIRA REALIZADA POR MICROEMPREENDEDORES INDIVIDUAIS: O FLUXO DE CAIXA DO KABANA BAR E RESTAURANTE (2016)</b>	<b>402</b>
<b>RESUMO</b>	<b>402</b>
<b>Palavras-chave</b>	<b>402</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>403</b>
<b>Keywords</b>	<b>403</b>
13.1 INTRODUÇÃO	404
13.2 A GESTÃO FINANCEIRA ATRAVÉS DO FLUXO DE CAIXA DOS MEI	405
13.3 METODOLOGIA	409
13.4 A GESTÃO FINANCEIRA ATRAVÉS DO FLUXO DE CAIXA - KABANA BAR E RESTAURANTE	410
13.5 RESULTADO E SUGESTÕES	412
13.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	419
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>420</b>
<b>APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO</b>	<b>421</b>
<b>14 ÉTICA E DIREITO</b>	<b>422</b>
<b>RESUMO</b>	<b>422</b>
<b>Palavras-chave</b>	<b>422</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>423</b>
<b>Keywords</b>	<b>423</b>
14.1 INTRODUÇÃO	424
14.2 SOBRE A ÉTICA	425
14.3 SOBRE A MORAL	428
14.4 SOBRE A FILOSOFIA DO DIREITO	429
14.5 SOBRE O DIREITO	430
14.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	435
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>436</b>
<b>15 GLOBALIZAÇÃO E SUSTENTABILIDADE: A PRODUÇÃO, O CONSUMO E A REPOSIÇÃO</b>	<b>438</b>
<b>RESUMO</b>	<b>438</b>
<b>Palavras-chave</b>	<b>438</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>439</b>

<b>Keywords</b>	<b>439</b>
15.1 INTRODUÇÃO	440
15.2 CONSUMO	440
15.3 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	442
<b>15.3.1 Ações governamentais</b>	<b>443</b>
<b>15.3.2 Ações Empresariais</b>	<b>445</b>
15.4 AÇÕES E RESPONSABILIDADE SOCIAL	446
15.5 LOGÍSTICAS REVERSAS	447
15.6 ADMINISTRAÇÃO SUSTENTÁVEL E CONSCIENTE	448
15.7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	450
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>450</b>
<b>16 EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO</b>	<b>452</b>
<b>RESUMO</b>	<b>452</b>
<b>Palavras-chave</b>	<b>452</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>453</b>
<b>Keywords</b>	<b>453</b>
16.1 INTRODUÇÃO	454
16.2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	454
16.3 MÉTODO DE PESQUISA	458
16.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	459
16.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	459
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>460</b>
<b>17 A IMPORTANCIA DO PROGRAMA 5S PARA O AMBITO EMPRESARIAL</b>	<b>461</b>
<b>RESUMO</b>	<b>461</b>
<b>Palavras-chave</b>	<b>461</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>462</b>
<b>Keywords</b>	<b>462</b>
17.1 INTRODUÇÃO	463
17.2 A IMPORTÂNCIA DOS 5S PARA A ORGANIZAÇÃO DA EMPRESA	463
17.3 A IMPORTÂNCIA DOS 5S PARA A ORGANIZAÇÃO DA EMPRESA	466
MULTIGLOBO	
17.4 RESULTADOS	467
17.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	468

<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>468</b>
<b>18 MARKETING E ESTRATÉGIA: <i>MARKETING DIGITAL NO FACEBOOK</i></b>	<b>469</b>
<b>RESUMO</b>	<b>469</b>
<b>Palavras-chave</b>	<b>469</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>470</b>
<b>Keywords</b>	<b>470</b>
18.1 INTRODUÇÃO	471
18.2. <i>MARKETING E MARKETING DIGITAL</i>	471
<b>18.2.1 <i>Marketing</i></b>	<b>471</b>
<b>18.2.2 <i>Marketing Digital</i></b>	<b>472</b>
18.3 <i>FACEBOOK</i>	473
18.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	474
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>474</b>
<b>19 EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO: <i>SHINEON BRASIL</i></b>	<b>476</b>
<b>RESUMO</b>	<b>476</b>
<b>Palavras-chave</b>	<b>476</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>477</b>
<b>Keywords</b>	<b>477</b>
19. 1 INTRODUÇÃO	478
19.2. EMPREENDEDORISMO	478
19.3 INOVAÇÃO	479
<b>19.3.1 Definição</b>	<b>479</b>
<b>19.3.2 Tipos de Inovação</b>	<b>480</b>
19.4 SHINEON BRASIL	481
19.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	481
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>482</b>

# 1 CARNAVAL DE SALVADOR (BAHIA-BRASIL): COMPARAÇÃO ENTRE OS ANOS DE 2010 E 2015

Aliger dos Santos Pereira<sup>1</sup>  
Fabiano Viana Oliveira<sup>2</sup>  
Joselito Viana de Souza<sup>3</sup>

## RESUMO

A temática deste artigo é comparar a opinião dos foliões sobre os serviços públicos (saúde, segurança e transporte) no carnaval de Salvador (Bahia-Brasil) nos anos de 2010 e de 2015. Para contemplar o tema em estudo foi feita a seguinte pergunta: Qual a opinião dos foliões sobre os serviços públicos (saúde, segurança e transporte) no carnaval de Salvador (Bahia-Brasil) nos anos de 2010 e de 2015?. Trata-se de um estudo de caso que utilizou a pesquisa bibliográfica, a documental e a descritiva realizada nos anos de 2010 e 2015 com 318 foliões em cada ano distinto, que foram escolhidos através de uma amostra não probabilística por conveniência após 2(dois) meses após a finalização da festa. O serviço que teve mais destaque foi a segurança, seguido da saúde e por último o transporte. A organização e o policiamento do serviço de segurança pública foram os que mostraram mais credibilidade entre os entrevistados. Entretanto, o mau atendimento do transporte público é o que teve a pior colocação entre os três serviços e os foliões tanto no ano de 2010 como no ano de 2015.

**Palavras-chave:** Carnaval. Serviços públicos (saúde, segurança e transporte). Salvador (Bahia-Brasil).

---

<sup>1</sup>Doutora em Desenvolvimento Regional e Urbano (Universidade Salvador-UNIFACS), Mestre em Planejamento Territorial e Desenvolvimento Social Católica de Salvador-UCSAL), graduada em administração de Empresa. Professora da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), do Instituto Federal da Bahia (IFBA) e do IBES e FACSAL. E-mail: p.gaba@uol.com.br.

<sup>2</sup> Mestre em Sociologia. Professor IBES e FACSAL. E-mail: fvianaoliveira@uol.com.br.

<sup>3</sup> Doutor em Administração Pública, professor da UEFS. E-mail: jvsv@terra.com.br.

**ABSTRACT**

The theme of this article is to compare the opinions of revelers on public services (health, security and transport) in the carnival of Salvador (Bahia-Brazil) in 2010 and 2015. To address the issue under consideration was made the following question: What is the opinion of the revelers on public services (health, security and transport) in the carnival of Salvador (Bahia- Brazil) in 2010 and 2015?. It is a case study that used the bibliographic research, documentary and descriptive held in the years 2010 and 2015 with 318 revelers who were chosen through a non probabilistic convenience sample after two (2) months after completion of party. The service had more prominent was the safety, health and followed by the last carriage. The organization and the public security service police were the ones who showed more credibility among respondents. However, poor public transport service is what had the worst position among the three services and the revelers both in 2010 as in 2015.

**Keyword:** Carnival. Public services (health, security and transport). Salvador (Bahia-Brazil).

## 1.1 INTRODUÇÃO

A temática deste artigo é comparar a opinião dos foliões sobre os serviços públicos (saúde, segurança e transporte) no carnaval de Salvador (Bahia-Brasil) nos anos de 2010 e de 2015. Para contemplar o tema em estudo foi feita a seguinte pergunta: Qual a opinião dos foliões sobre os serviços públicos (saúde, segurança e transporte) no carnaval de Salvador (Bahia- Brasil) nos anos de 2010 e de 2015?

A ideia para a temática surgiu, pois, a imagem do carnaval brasileiro é algo conhecido internacionalmente como a maior festa do mundo, e nacionalmente é considerado uma das festas mais representativas que ocorrem no Brasil. Pode-se observar no carnaval do ano de 2010 na cidade de Salvador

[...] de acordo com o livro dos records Guinness Book foi considerado o maior carnaval do mundo (a maior festa popular do planeta), batendo recordes com cerca de 2.700.000 foliões em seis dias de festa, que festejam em três principais circuitos: Dodô (Barra-Ondina), Osmar (Campo Grande-Avenida Sete) e Batatinha (Centro Histórico). Sem dúvidas o Carnaval de Salvador é uma das maiores festas do planeta, então certamente ele sempre arrasta multidões que vêm de todos os estados do país e do Mundo. Este é um dos carnavais mais populares de todo o Brasil. São praticamente 24 horas de folia de quinta-feira até a quarta-feira de cinzas. As avenidas, que durante o carnaval se transformam nos circuitos dos trios elétricos, são tomadas por uma multidão de foliões, ávidos por horas de diversão e de música (DOMICIANO, 2011).

No ano de 2015, continuou sendo a maior festa do mundo pelo *records Guinness Book*. Nestes anos concentrou 2 (dois) milhões de pessoas em 25 km de avenidas e contemplou 700 mil turistas (88% do Brasil, 12% de outros países) (GIDI, 2015). São várias as versões sobre a origem da palavra Carnaval. Para uns, a palavra vem de CARRUM NAVALIS, os carros navais que faziam a abertura das Dionisíadas Gregas nos séculos VII e VI a.C. Uma outra versão é a de que a palavra Carnaval surgiu quando Gregório I, o Grande, em 590 D.C. transferiu o início da Quaresma para quarta-feira, antes do sexto domingo que precede a Páscoa. Ao sétimo domingo, denominado de “qüinquagésima” deu o título de “dominica ad carne levandas”, expressão que teria sucessivamente se abreviado para "carne levandas", “carne levale”, “carne levamen”, “carneval” e "carnaval", todas variantes de dialetos italianos (milanês, siciliano, calabres, etc.) e que significam ação de tirar, quer dizer: “tirar a carne”. A terça-feira (*mardi-grass*), seria legitimamente a noite do carnaval. Seria, em última análise, a permissão de se comer carne antes dos 40 dias de jejum da Quaresma. Afinal, o carnaval é propriamente a noite anterior à Quarta-Feira de Cinzas (FERREIRA, 2004; BRANDÃO, 1989).

As regiões do país que mais se destacam nesta festividade são o Sudeste e o Nordeste, são regiões que possuem características distintas nesta festa popular (DELGADO, 2012, p. 9-10; SILVA et al, 2012, p. 2).

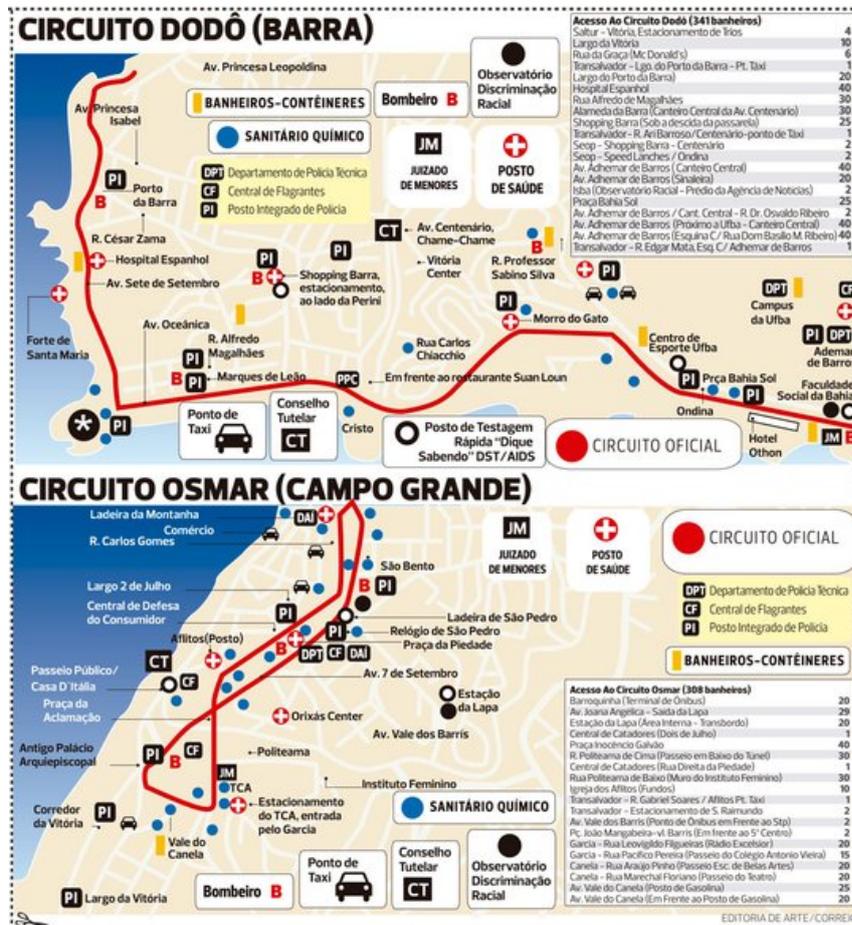
No Sudeste [pode-se enfatizar os Estados de São Paulo e Rio de Janeiro], os festejos mais destacados são os desfiles das escolas de samba, no Nordeste, a ênfase é dada ao carnaval de rua com a presença de trios elétricos ou orquestras de frevo. Na Bahia o carnaval é marcado pela presença dos trios elétricos cujo acesso aos blocos ou camarotes é pago; já o carnaval realizado em Pernambuco, Alagoas, Rio Grande do Norte e Paraíba possuem acesso gratuito em sua maioria (DELGADO, 2012, p. 9-10).

O objetivo geral deste artigo é o avaliar a opinião destes foliões em relação as estes 3(três) serviços específicos (saúde, segurança e transporte) em dois períodos distintos (os carnavais dos anos de 2010 e o de 2015) na capital da Bahia (região Nordeste do país). Tem-se como objetivos específicos: a) compreender a origem do carnaval de Salvador a partir dos seus foliões e de sua população; e b) descrever os fatores que interfeririam na opinião destes foliões em relação aos 3(três) serviços públicos (saúde, segurança e transporte), nos anos de 2010 e de 2015.

A pesquisa possui uma abordagem qualitativa e trata-se de um estudo de caso que utiliza a pesquisa bibliográfica, a documental e a descritiva realizada nos anos de 2010 e 2015 com 318 foliões em cada ano distinto, totalizando 636 entrevistados. Em ambos os anos, o carnaval ocorreu entre os dias 11 de fevereiro a 17 fevereiro, a pesquisa foi realizada dois meses após este período no entorno dos *Shoppings* Iguatemi (atual *Shopping* da Bahia) e Lapa. Estes foliões foram escolhidos através de uma amostra não probabilística por conveniência. O modelo do questionário aplicado foi composto de perguntas fechadas sobre os serviços (saúde, segurança e transporte) que compõe o circuito do carnaval de Salvador, que é constituído das áreas presentes na Figura 1:

- Batatinha (Centro Histórico de Salvador/Pelourinho);
- Dodô (entre os bairros da Barra a Ondina) e;
- Osmar (entre as praças do Campo Grande e Castro Alves).

Figura 1 - Trajeto do circuito do Carnaval de Salvador - 2013.



Fonte: PAIM, 2013.

É bom ressaltar que 50% dos entrevistados em ambas as pesquisas foram abordados no entorno do *shopping* Lapa. O local foi escolhido devido à proximidade com a Estação de Transbordo Clériston Andrade, conhecida como Estação da Lapa, pois se trata do maior terminal rodoviário localizado na cidade de Salvador, focando mais a população da cidade do que nos turistas.

O artigo foi dividido em 3 etapas. Primeiro a introdução, nela tem o tema, o problema os objetivos e a metodologia utilizada. Depois, mostra através do quadro 1, o rápido histórico do carnaval de Salvador, com o objetivo da compreensão da pesquisa e dos seus resultados, neste tópico utilizou-se a pesquisa bibliográfica (DIAS, 2002; CERQUEIRA, 2002; DUMÊT, 2004; CANDELA, 2013; RAMOS, 2015; SPINOLA, 2004) e documental (PREFEITURA MUNICIPAL DE SALVADOR, 2015). Posteriormente, vem os dados e os resultados da pesquisa, seguido da conclusão.

## 1.2 O CARNAVAL DE SALVADOR (BAHIA - BRASIL)

O carnaval de Salvador possui influência de diversos povos, ou seja, é um carnaval multicultural. Entretanto, é possível destacar principalmente 3(três) origens culturais básicas: a portuguesa, a italiana e a africana.

O Quadro 1 mostra de forma resumida a história do carnaval de Salvador (Bahia e Brasil).

Quadro 1 - Breve história do carnaval - Salvador (Bahia) - 2015

Continua

Período	Fatos
Século XVI e XVII	O Padre Anchieta relata sobre o carnaval neste período, os jesuítas foram as primeiras pessoas que trouxeram a cultura do carnaval para a Bahia. Há relato de um soldado durante a invasão Holandesa, em 1624, que conta como foi o carnaval quando estava em guerra, que a festa foi feita em quatro navios. Foi um carnaval com influência europeia. Principalmente o destaque da influência de países como Portugal e Espanha, e tinham relação com a Igreja Católica. O carnaval foi instituído pela Igreja Católica como período para anteceder a quaresma para que as pessoas pudessem extravasar tudo que quisessem e depois entrar no recolhimento de 40 dias. Os jesuítas trouxeram essa cultura e introduziram entre as comunidades indígenas como parte da catequese, porque eles entendiam que era interessante trazer um pouco de música, um pouco daquela coisa mais lúdica.
Séculos XVIII e XIX	Diante dos relatos dos anos anteriores, percebe-se que o carnaval passou a se tornar mais popular e tomar as ruas da capital baiana. Os festejos aconteciam geralmente na Rua Chile, no centro de Salvador. Como tinham muitos escravos, eles trouxeram as danças deles, alguns elementos rituais que acabaram se incorporando ao carnaval de rua. "Isso tudo se juntou com o que se chamava entrudo, mostrando a influência portuguesa. Na verdade, tinham dois tipos de entrudos, o de salão e o de rua. O de salão era esse, mais refinado, com os limões. O de rua era feito com água pura, com tripa de porco, farinha, ovo, tomate podre. Era mais popular e vulgar". Por conta dos transtornos causados pelos entrudos, o governo começou a reprimir e proibir a brincadeira. Um decreto da Câmara Municipal de Salvador encerrou a prática. "Faz-se reproduzir, para maior conhecimento de todos os habitantes deste município, a postura que absolutamente proíbe o entrudo por ser prejudicial a saúde pública, perigoso aos que a ele se entregam e aos transeuntes", diz trecho do decreto publicado naquela época.
No ano de 1878	É através de uma viagem de Dom Pedro II a Paris, que o carnaval começa a ganhar ares ainda mais europeus no Brasil. Nesse período se destacam os carros alegóricos e os desfiles. "É aí que se institui, em 1884, o carnaval oficial. Ao se introduzir o carnaval oficial se condena o entrudo e a

## Quadro 1 - Breve história do carnaval - Salvador (Bahia) - 2015

Continua

PERÍODO	FATOS
	partir daí o modelo tem que ser desfiles. Antes tinha o entrudo e os bailes do Teatro São João, que eram caríssimos e eram bailes de mascarados. Agora começam os desfiles e criam-se as associações, que se chamavam clubes naquele tempo” (CADENA, 2013).
Ano de 1884	É considerado um marco pelos baianos devido a organização apresentada pelas manifestações populares, corresponde a oficialização do carnaval. Tudo começou com o <i>Cruz Vermelha</i> que desfilou pela primeira vez. O cortejo subiu a Ladeira da Montanha e adentrou pela Rua Chile, demarcando o território que durante mais de um século seria o espaço geográfico da alegria no Carnaval baiano. Embora com muitos elementos semelhantes aos do carnaval do Rio de Janeiro, as associações na Bahia também tinham elementos característicos próprios. "No Rio, os clubes foram formados por intelectuais. Aqui [Salvador] foram comerciantes e profissionais liberais, que tinham grana. Os carros alegóricos eram feitos com material importado e tinham temas próprios. Se criava um tema e esse tema tinha alguma coisa haver com a história universal, com guerras. O modelo de desfile tinha os arautos [mensageiros], a cavalaria da guarda de honra e os carros alegóricos, que contavam a história com o enredo, através das fantasias e das músicas. As canções ecoadas nos festejos eram instrumentais, uma adaptação de marchas, sambas e frevos. Também datam daquela época os corsos, veículos de modelos variados que desfilavam enfeitados pelas ruas da capital baiana. Como não havia corda ou qualquer elemento de separação, a população acompanhava de perto a passagem dos carros pela avenida” (CADENA, 2013).
Ano de 1885	Desfilou o <i>Fantoches da Euterpe</i> e mais tarde o <i>Clube dos Petas, Cavaleiros de Veneza, Filhos do Diabo e Críticos Independentes</i> . Clubes inspirados, alguns no Carnaval de Veneza com suas máscaras de gesso e sua temática épico-romana, outros já enveredando pela crítica de costumes e social com a sátira como referência gestual e musical, mostrando a interferência italiana.
Entre 1884 a 1900	Os afoxés surgem mais ou menos na clandestinidade, desfilando em outro percurso que não o tradicional, a essas alturas já oficial. Nascem <i>Embaixada Africana, Os Pândegos da África</i> e em 1898 surge o <i>Império da África</i> na Rua Direita de Santo Antônio, nome sugerido pelo babalorixá Tio Batundê. O seu espaço geográfico era entre a Cruz do Pascoal, passando pelo Carmo, até a Rua da Ajuda, nada de "invadir" a Rua Chile. De acordo com Cadena (2013) a criação dos afoxés corresponde aos momentos de maior importância para o desenvolvimento do carnaval de Salvador, pois no período "Passaram a ter 10 afoxés desfilando no carnaval". O modelo deles tentava imitar o dos brancos na qualidade das alegorias. O que diferenciava eram as músicas, que eram cânticos em nagô, batucadas, o que a imprensa chamava de 'os infames candomblés de rua'. E, de fato, todos eles tinham ligação com o candomblé, tanto que traziam o símbolo do

## Quadro 1 - Breve história do carnaval - Salvador (Bahia) - 2015

Continua

PERÍODO	FATOS
	candomblé para a rua. A passagem dos afoxés incomodava a elite baiana e, principalmente, a imprensa.
Entre 1894 e 1895	Surgiu o Afoxé, um tipo de grupo formado por negros que representavam casas de culto de herança africana e saíam às ruas cantando e recitando sequências de músicas e letras. Os afoxés exibiam-se na Baixa dos Sapateiros, Taboão, Barroquinha e Pelourinho, enquanto os grandes clubes desfilavam em áreas mais nobres.
Século XX	Blocos, cordões e sociedades carnavalescas existiam em todo o estado da Bahia. As manifestações mais populares eram concentradas na Baixa do Sapateiro, onde a grande diversão era fazer brincadeiras muito próximas as do entrudo. Pode-se destacar neste período o surgimento do clube <i>Inocentes em Progresso</i> que escrachava os políticos e denunciava as mazelas do serviço público e um dia surpreendeu a cidade com o préstito carnavalesco “Ali Babá e os 40 ladrões”.
Ano 1902	Os afoxés pedem licença ao governo para desfilar sem restrições. Pedido negado e muita polêmica sobre o assunto nos jornais, mostrando a influência africana. A imprensa começa uma campanha reclamando para tirar os afoxés da rua de Salvador
Ano 1905	Saiu uma portaria que tirava os grupos africanos das ruas. Naquele tempo se reprimia os capoeiras, o candomblé, as próprias batucadas. Era um quadro de proibição total. “Mas eu não acho que os afoxés desapareceram com o decreto. Elas saíram das áreas principais da cidade e foram para algum lugar se divertir, porque eles não iam deixar de pular o carnaval só porque o governo proibiu” (CADENA, 2013).
Na década de 30	O espaço físico do Carnaval já se aproximava do Campo Grande e o samba de roda e o maxixe mandavam ver na avenida. Blocos e batucadas dividem a preferência dos foliões, uns se confundem com os outros e então ouvem-se os tambores, chocalhos e agogôs de <i>O Casquinha</i> do Campo da Pólvora, <i>o Bambá Sem Dendê</i> da Saúde, ou então do <i>Primeiro Nos</i> do Pelourinho, <i>Ora Bolas</i> da galera do Cruz da Pascoal, <i>A Voz é Uma, Deixa Falar</i> , dentre outros e também <i>As Convisessas</i> , o cordão de travestidos com figurino de peruca, tamancos e leque.
Nas décadas de 30 e 40	As máscaras dominavam o ambiente, onde já se viam blocos, digamos independentes, desfilando em pranchas de bondes alugadas. Mas, a partir das 18 horas, por determinação da polícia, os foliões não podiam usar fantasias que lhes encobrisse o rosto. Os foliões adquiriam lança perfumes nas lojas distribuidoras dos produtos da Bayer e da Rodhia e o cheiro era o abre-alas da paquera. E nos bairros são os serviços de autofalante e as emissoras de rádio que

## Quadro 1 - Breve história do carnaval - Salvador (Bahia) - 2015

Continua

PERÍODO	FATOS
	promovem a folia. Os afoxés se multiplicam e surgem <i>Lordeza Africana, Africana de Ouro, Congo D'Àfrica, Otum Obá D'Àfrica, Filhas de Obá, Pai Burukô</i> , este com boneco símbolo confeccionado por Dioscoredes dos Santos, o Mestre Didi.
1949	Criação do mais famoso afoxé de Salvador, ou seja, o "Filhos de Gandhi", - ano do IV centenário da cidade - pelos estivadores do Porto de Salvador. O nome é uma homenagem ao pacifista indiano <i>Mahatma Gandhi</i> , assassinado um ano antes.
No ano de 1949	Nasce os Filhos de <i>Ghandy</i> . Os estivadores do porto de Salvador então desfilaram pelas ruas da cidade, como registrado nas fotos de <i>Pierre Verger</i> , ostentando a fantasia de um lençol branco e torço de toalha felpuda, a contragosto das autoridades que espalharam o boato de que entre seus integrantes tinha militantes do partido comunista. O bloco que promovia a paz e a concórdia e trazia para as ruas de Salvador o legado de resistência do líder hindu marcava um estilo percussivo que se tornaria uma de suas características marcantes.
Década de 50	O carnaval baiano começa a tomar a forma que conhecemos hoje - com foliões se divertindo atrás de carros de som, que posteriormente, seriam batizados de trios elétricos <sup>4</sup> .
Década de 60	A Prefeitura de Salvador começou a promover concursos de trios elétricos, assim, os desfiles dos trios se tornavam tradição na Bahia. Isso permitiu que no decorrer dos anos, os carros fossem aperfeiçoados. <p>"[No ano de] 1969 Caetano [Veloso] começa a compor exclusivamente para o carnaval da Bahia. E essas músicas vão para os trios elétricos. Caetano dá um impulso muito grande e depois chegam Moraes Moreira, os Novos Baianos e começam a aparecer as vozes nos trios" (CADENA, 2013).</p>
Década de 70	O carnaval presenciou o nascimento de grupos históricos, como os Novos Baianos e o bloco afro Ilê Aiyê, além do renascimento do Filhos de Gandhi. Era o começo do crescimento cultural do Carnaval de Salvador, que passou a enfatizar os conflitos e a protestar contra o racismo. Os cantores baianos passaram a compor especialmente para o carnaval e a subir nos trios, assim o carnaval passa a ter uma cara genuinamente baiana.
Década de 80	O axé <i>music</i> é favorecido pelo surgimento da indústria fonográfica baiana e pela divulgação na imprensa. "O axé music é um movimento que envolve uma tentativa de miscigenação de

<sup>4</sup> Trio elétrico é o nome pelo qual é chamado o caminhão adaptado com aparelhos de sonorização com estrutura para shows de aproximadamente sete horas. O carro que deu origem ao que chamamos de trio elétrico hoje foi criado pelos amigos Adolfo Antônio do Nascimento (Dodô) e Osmar Alvares Macedo (Osmar), no ano de 1950. Osmar, que era proprietário de uma oficina mecânica, decidiu decorar um Ford 1929 com vários círculos coloridos, como se fossem confetes e colou uma placa com os dizeres "Dupla elétrica". Dodô montou uma fonte que foi ligada à corrente de uma bateria de automóvel, que alimentava o funcionamento dos alto-falantes instalados no carro. A dupla saiu no domingo de carnaval pelas ruas de Salvador e arrastou milhares de foliões. No ano seguinte, a dupla convidou um amigo para formar um trio, o "trio elétrico". A partir de então, novos trios elétricos surgiram no carnaval de Salvador.

## Quadro 1 - Breve história do carnaval - Salvador (Bahia) - 2015

Continua

PERÍODO	FATOS
	<p>música, que abandona os modelos de música do Rio de Janeiro, que era o que dominava aqui na Bahia. Esse novo modelo tem influência da Jamaica, de Cuba, dos instrumentos de sopro, a percussão. Os grandes nomes deste período foram Luiz Caldas, Sarajane, Moraes Moreira, Daniela Mercury, Banda Mel, Netinho e o Olodum. A partir daí o carnaval começa a ganhar uma cara baiana. Existiam trios elétricos com palcos giratórios e elevadores automáticos. Os grupos como Camaleão, Eva e Olodum escreveram seus nomes na história da festa mais popular da Bahia.</p> <p>O público e a crítica passaram a notar claramente a diferença gritante entre os seus equipamentos e os demais, assim como a qualidade dos cantores e das bandas.</p> <p>Neste mesmo ano o governador da Bahia assina o Decreto nº 27.811, que determina a suspensão do expediente nas repartições públicas na sexta-feira da semana anterior ao Carnaval.</p> <p>Um ano depois, registrou-se a presença de tanta gente nas ruas de Salvador que os tradicionais frequentadores da Praça Castro Alves (intelectuais, profissionais liberais e travestis) ficaram irritadíssimos com a invasão do tradicional reduto liberal. Neste ano, a mortalha começou a desaparecer como indumentária carnavalesca, tendo como opção o short, bermuda ou macacão.</p> <p>No Carnaval de 1983, apareceram algo em torno de 30 a 40 ritmos novos.</p> <p>Em 1988 pela primeira vez, um bloco afro de grande porte, o Olodum, desfila na Barra. O ano da comemoração alusiva ao centenário da abolição da escravatura no Brasil, cujo o tema foi “Bahia de Todas as Áfricas”.</p>
Década de 1990	<p>Carnaval de Salvador passa a ser profissionalmente comercializado e atrai dezenas de patrocinadores, sem necessitar tanto do aporte da Prefeitura de Salvador. A partir de então, novos ritmos passaram a fazer parte da festa, como o pagode e a música afro. Para organizar o público de cada bloco carnavalesco e tornar os trios economicamente rentáveis foram criados os abadá (camisas identificadas com os nomes e cores de cada bloco, que dão direito aos foliões brincar dentro das cordas). Aos foliões que não possuem abadá também é dado direito de brincar o carnaval. Batizados de pipoca, esse público curte o carnaval do lado de fora dos trios e pode acompanhar o artista de sua preferência ao longo do circuito. Existem três circuitos principais já mencionados.</p>
Século XXI	<p>O “carnaval foi incorporando as mais variadas manifestações culturais do lugar, embora isso sempre tivesse sido motivo de intensas disputas de classe e de etnias. Por isso, é possível afirmar que a festa, mesmo expressando as mais legítimas representações dos habitantes da</p>

## Quadro 1 - Breve história do carnaval - Salvador (Bahia) - 2015

Continua

PERÍODO	FATOS
	<p>cidade, sempre foi um palco de intensos conflitos que resultavam em exclusões e segregações, principalmente da população pobre e negra. A depender de fatores políticos, econômicos e de e de apropriação das técnicas, no carnaval sempre se alternaram momentos em que se davam com maior ou menor intensidade” (DIAS, 2002, p. 9).</p>
<p>Década de 2000</p>	<p>Inicia a mercantilização do carnaval. “Inicia-se a repartição das entidades por circuito carnavalesco, que expressa, de forma clara, a sequência da modelagem do espaço realizada pelos grupos privados e pelo poder público. Essa modelagem expressa-se na uniformização das barracas, na venda dos espaços públicos para a publicidade, nos cronômetros do Campo Grande, no estabelecimento dos critérios de organização da fila do desfile, no tempo de cada entidade na passarela de desfile, na rígida organização dos ambulantes, na flexível fiscalização do limite de som dos trios elétricos, na hegemonia do módulo bloco de trio no circuito Barra-Ondina, no confinamento das pequenas entidades (Afro e Afoxé) no circuito da Praça Municipal e Pelourinho, nos empecilhos criados para a entrada da Mudança do Garcia na passarela do Campo Grande, além de muitas outras intervenções que serão comentadas no decorrer do trabalho.</p> <p>Nos Planos e Projetos de realização do carnaval desse período, encontram-se explicitadas todas as concepções, motivações e ideologias não só dos dirigentes públicos, mas também dos grupos de poder privado” (DIAS, 2002, p. 15).</p>
<p>Início do Século XXI</p>	<p>“Os blocos que fazem um cortejo elitista em torno dos trios elétricos. A pipoca – grupo de foliões posicionados entre os blocos e os tapumes dos camarotes – tem seu espaço cada vez mais dirimido no contexto da festa. [...] A pipoca ou os foliões populares foram os verdadeiros criadores do carnaval, uma festa originada pela mistura de classes, pela difusão da cultura baiana, pelo amor dos baianos à alegria e, sobretudo à música. Este contexto não existe atualmente porque o carnaval se tornou uma festa das elites ou de quem tem dinheiro para gastar nos camarotes e no desfile dos camisados. [...] A evolução gradual do elitismo, da valorização do poder, da submissão de classes inferiores a um espaço reduzido no carnaval que é uma festa do povo. Existem pessoas que não podem pagar um “<i>abadã</i>” (camisa que garante a entrada no bloco) ou a entrada num camarote. Estas pessoas podem curtir o carnaval, desde que posicionadas numa minúscula e invisível faixa do circuito. [...] Com o tempo, os blocos engrossaram – devido também a uma melhoria de vida do brasileiro – e os camarotes passaram a marcar o roteiro do carnaval, em suas laterais, de ponta a ponta” (RAMOS, 2015).</p>

## Quadro 1 - Breve história do carnaval - Salvador (Bahia) - 2015

Conclusão

PERÍODO	FATOS
Ano 2015	A Prefeitura divulga que aumentará mais o espaço dos foliões pipoca para o carnaval de 2016. Neste ano, houve um aumento de 15% do número de pessoas nas ruas em relação ao ano de 2014. Inicia-se novamente a busca e o aumento de opções de trios independentes (gratuitos, sem cordas). Os Blocos particulares começam a sentir a queda do número de abadá e ingressos para os trios e camarotes em pelo menos 5% em relação ao ano de 2014. Apesar do aumento de turista, Salvador recebeu 700 mil turistas neste Carnaval, cerca de 16% a mais em relação a 2014. Os hotéis localizados próximos aos circuitos Barra-Ondina e Campo Grande tiveram pico de 100% de lotação e média de 93%.

Fonte: Adaptado DIAS, 2002; CERQUEIRA, 2002; DUMÊT, 2004; CADENA, 2013; RAMOS, 2015; SPINOLA, 2004, p. 62; PREFEITURA MUNICIPAL DE SALVADOR, 2015.

### 1.3 OS PRINCIPAIS DADOS DO CARNAVAL DE SALVADOR E A OPINIÃO DOS FOLIÕES SOBRE OS 3(TRÊS) SERVIÇOS PÚBLICOS (SAÚDE, SEGURANÇA E TRANSPORTE) NOS ANOS DE 2010 E DE 2015

A pesquisa foi dividida em 3 etapas: o perfil demográfico, as características do percurso e circuito do carnaval de Salvador, e depois em relação aos 3(três) serviços públicos presentes.

Em relação ao perfil demográfico dos foliões do percurso (Tabela 1), constata-se que mais de 60% deles fizeram o nível médio, no ano de 2010 a porcentagem foi de 66% e no ano de 2015 foi de 62%. No ano de 2010 a faixa etária predominante (78%) era entre 20 a 34 anos. Entretanto no ano de 2015 a faixa predominante foi entre 20 a 29 anos. Mostrando que o carnaval tem a participação de um público cada vez mais jovem, deixando claro que os adultos e idosos não estão participando da festa como ocorria no processo histórico. Isso ocorre porque a atual estrutura do carnaval não privilegia esta faixa etária, eles preferem sair da cidade e viajar para outros lugares. Assim, o carnaval em Salvador deixou de ser uma festa de múltiplas idades conforme períodos anteriores. Se continuar com esta tendência é possível não existir uma grande longevidade do carnaval.

Percebe-se também que durante a pesquisa a maior parte dos moradores da cidade de Salvador não participa da festa, ou seja, aproximadamente 75% em ambos os anos. No período do carnaval preferem ficar em casa assistindo televisão ou na internet ou viajar (optaram em se deslocar para outros municípios no próprio Estado da Bahia e se hospedam

em casa de amigos e/ou parentes), fato comprovado também pelo Informativo da Secretaria de Cultura do Estado da Bahia (Infocultura, 2011). Desta forma o carnaval tornou-se uma festa para pessoas vindas de outros estados do Brasil, pois aproximadamente 20% permanecem na cidade. De acordo com a Prefeitura Municipal de Salvador (2015) os foliões vindos de outros municípios baianos no ano de 2015 ocupam a primeira colocação (43,4%) entre os que visitaram Salvador, seguidos pelos paulistas (15,45%), cariocas (6,45%), mineiros (3,97%) e pernambucanos (2,59%). Entre os estrangeiros, os argentinos foram os mais atendidos - mais de 3,5 mil -, seguidos de norte-americanos (1.950 atendimentos), espanhóis (1.758) e chilenos (1.433).

Tabela 1 - Características Demográficas dos foliões do Carnaval-Salvador - 2010 e 2015

<b>Anos</b>		
<b>Características Demográficas</b>	<b>2010</b>	<b>2015</b>
<b>Nível de instrução</b>		
Superior	24%	29%
Médio	66%	62%
Outros	10%	9%
<b>Faixa Etária ( Idade em anos)</b>	<b>20 e 34</b>	<b>20 e 29</b>
	78%	68%
<b>Sexo</b>		
Masculino	48%	55%
Feminino	52%	45%
<b>Local que reside ou proximidades</b>		
Lobato, Liberdade e Brotas	72%	78%
Outros	28%	22%
<b>Renda</b>		
1 e 2 salários mínimos	67%	84%
Mais de 3 salários mínimos	33%	18%

Fonte: Elaboração própria, 2015.

Outro fator observado é que a classe considerada baixa (entre 1 a 2 salários mínimos), dentro dos padrões do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos-DIEESE, vem aumentando como foliões comparando o ano de 2010 em relação ao ano de 2015, o aumento foi de 17% e são pessoas que vêm das áreas denominadas Miolo ou do Subúrbio Ferroviário da Cidade, isso ocorre devido a facilidade de transporte na Estação da

Lapa, ponto que facilita tanto para chegar na área do carnaval denominada Batatinha como Osmar, ponto de estudo da pesquisa e que mais de 50% dos entrevistados foram desta localidade, considerado o lugar mais democrático para o festejo de carnaval, mas com pouca frequência de turista devido a fama de violento, pois nele ocorre as maiores lesões graves do carnaval. Já no circuito Barra/Ondina a predominância é das pessoas oriundas da Área Litorânea da cidade, é considerado pelos foliões o circuito de maior badalação, mas pouco espaço para as pessoas que não podem pagar.

A Tabela 2 descreve os atributos referentes ao percurso e o circuito do carnaval. Percebe-se que os dias da semana mais procurados pelos foliões foram domingo, segunda e terça, tanto no ano de 2010 (média de 94%), como no ano de 2015 (95%). Ressalta-se que entre quinta e sábado de carnaval os circuitos Osmar e Pelourinho não funcionam, apenas o Barra/Ondina. No ano de 2010, os foliões ficavam mais de 9 horas no circuito (54%), já no ano de 2015 a preferência era entre 6 a 8 horas (56%). Ou seja, os foliões estão ficando menos tempo no circuito. Houve também um aumento do carnaval de Rua e da Pipoca do ano de 2015 para o ano de 2010, isso ocorreu por que a Prefeitura Municipal aumentou o espaço público do carnaval, promovendo uma queda na preferência dos Blocos. Entretanto, a porcentagem de 13% em relação ao uso dos camarotes foi igual tanto no ano de 2010 como 2015.

Tabela 2 - Atributos referentes ao percurso e circuito do carnaval Salvador - 2010 e 2015

Continua

	Anos			
	2010		2015	
Frequência no dia da festa no circuito	Barra/Ondina	Pelourinho/Osmar	Barra/Ondina	Pelourinho/Osmar
Quinta Feira	54%	não tem a festa	51%	não tem a festa
Sexta Feira	56%	não tem a festa	53%	não tem a festa
Sábado	59%	não tem a festa	62%	não tem a festa
Domingo	46%	47%	51%	43%
Segunda Feira	45%	48%	46%	50%
Terça Feira	43%	52%	52%	43%
Tempo que ficou no percurso				
de 1 a 6 horas	15%		9%	
de 6 a 8 horas	31%		56%	

Tabela 2 - Atributos referentes ao percurso e circuito do carnaval Salvador - 2010 e 2015

Conclusão

<b>Sentimento quando caminha no circuito</b>				
	<b>2010</b>		<b>2015</b>	
Acima de 9 horas	54%		35%	
<b>Frequência no dia da festa no circuito</b>	<b>Barra/ Ondina</b>	<b>Pelourinho/ Osmar</b>	<b>Barra/ Ondina</b>	<b>Pelourinho/ Osmar</b>
Seguro	55%		39%	
Inseguro	43%		52%	
Não sabe	2%		9%	
<b>Entretenimento que participou no circuito</b>				
Camarote	13%		13%	
Rua	15%		17%	
Pipoca	39%		41%	
Bloco	33%		29%	
<b>Número de amigos ou parente que acompanhou no circuito</b>				
1	12%		11%	
2	23%		11%	
3	17%		22%	
4	15%		17%	
5	30%		34%	
Mais de 5	3%		5%	
<b>Segurança quanto o Atendimento da Polícia Militar no circuito</b>				
Seguro	62%		55%	
Inseguro	28%		42%	
Não sabe	10%		3%	
<b>Segurança quanto ao atendimento para informação/orientação no circuito</b>				
Seguro	61%		52%	
Inseguro	30%		35%	
Não sabe	9%		13%	
<b>Segurança quanto ao atendimento médico no circuito</b>				
Seguro	47%		51%	
Inseguro	40%		48%	
Não sabe	13%		1%	

Fonte: Elaboração própria, 2015.

As pessoas gostam de se divertir no carnaval sempre acompanhadas, preferencialmente em grupos de 5 pessoas, tanto no ano de 2010, como de 2015 foram os maiores percentuais, ou seja, 30% e 35% respectivamente.

De uma forma geral, em ambos os anos (2010 e 2015) as pessoas se sentem seguras em relação ao atendimento dado pela Polícia Militar e as informações sobre o circuito do carnaval, pois tiveram percentuais acima de 50%. Entretanto, é bom relatar que houve uma queda de 7% em relação ao primeiro e 6% em relação ao segundo.

O número de prisões em flagrante registrado pela Polícia Civil nos seis dias da folia [no ano de 2015] foi de 114, um aumento de 26,7% em comparação com a festa do ano passado [ano de 2014], quando 90 foram capturados. Ao todo, 1.031 pessoas foram encaminhadas para os postos policiais por uso ou venda de drogas - no ano passado o número de detidos foi 434. O registro de conduzidos para unidades policiais, por delitos diversos, subiu de 1.222 em 2014 para 2.287 este ano [no ano de 2010 foram 1.193]. No entorno dos grandes circuitos, estações de transbordo e principais corredores de tráfego, quatro armas foram apreendidas. Além disso, mais de 12 mil abordagens a veículos (entre carros, táxis e motos) e as pessoas no entorno da festa foram realizadas pela Polícia Militar. Trinta e uma pessoas foram levadas para delegacias. Mais de 23 mil policiais trabalharam nos três principais circuitos em Salvador, nos carnavais de bairro e do interior. Os agentes foram auxiliados por mais de 330 câmeras, entre fixas e móveis [no ano de 2010 foram 120 câmeras] (PREFEITURA MUNICIPAL DE SALVADOR, 2015).

Já o atendimento médico no circuito teve uma melhora de 47% no ano de 2010, para 51% no ano de 2015, com a diminuição de 12% do número de foliões que não souberam opinar entre um ano (2010) e outro (2015).

A Tabela 3 mostra que de uma forma geral que os 3(três) serviços públicos (saúde, segurança e transporte) nos anos de 2010 e de 2015 foram bem avaliados, se somar o índice de satisfeitos com muito satisfeito teremos respectivamente 90% e 81%. Entretanto, percebe-se que este índice tende a cair entre os foliões, visto que o numero de insatisfeitos aumentou no ano de 2015 (9%) e o número de muito satisfeito diminui 33% do ano de 2010 para 2015. O serviço que mais se destacou, foi segurança, seguido de saúde e por último transporte em ambos os anos (2010 e 2015).

Tabela 3 - Compara os 3 serviços públicos de acordo com a opinião dos foliões no carnaval - 2010 e 2015

Itens	Anos			
	2010	2015		
<b>Satisfação entre os 3 serviços públicos</b>				
Muito Satisfeito	65%	32%		
Satisfeito	25%	49%		
Insatisfeito	10%	19%		
<b>Satisfação entre os 3 serviços públicos</b>				
1º	Segurança	Segurança		
2º	Saúde	Saúde		
3º	Transporte	Transporte		
<b>Preferência entre os 3 serviços públicos em relação a reclamação quem solucionou a questão</b>				
1º	Segurança (Muito Satisfeito)	93%	Segurança (Insatisfeito)	59%
2º	Limpeza (Satisfeito)	84%	Saúde (em especial o acesso principal ao circuito-Satisfeito devido a iluminação/limpeza)	54%
3º	Transporte (Insatisfeito)	75%	Transporte (Insatisfeito)	51%
<b>Preferência entre os 3 serviços públicos e que deixou de realizar as Reclamações por acreditar que não solucionará</b>				
1º	Transporte (motivo não atendimento)	58%	Transporte (motivo não atendimento)	81%
2º	Segurança (Mal recepcionado)	60%	Segurança (Mal recepcionado)	60%
3º	Saúde (não há funcionário por perto para o atendimento)	90%	Saúde (não há funcionário por perto para o atendimento)	55%

Fonte: Elaboração própria, 2015.

O item em que os foliões tiveram maior insatisfação em ambos os anos foi o transporte público, no ano de 2010 o índice foi de 75% e em 2015 a porcentagem foi de 51%, apesar da queda de 24% entre os dois anos a porcentagem de rejeição continua muito alta. Inclusive também constitui o serviço que o folião ao reclamar teve menos retorno em ambos os anos,

entretanto no ano de 2015 a porcentagem foi maior (81%) do que 2010 (58%). É o serviço que o folião desacredita até no momento de realizar a reclamação que não haverá solução por não ser atendido pelo serviço público na hora de realizar a reclamação. Percebe-se também que a área de segurança pública houve uma queda na satisfação dos foliões.

Dentre os circuitos, o que mais preocupa o governo em relação à violência é o Osmar. Segundo o secretário da Segurança Pública, Maurício Barbosa, apesar de o Barra-Ondina registrar maior número de ocorrências, é no centro que ocorrem as lesões mais graves. "Isso é ocasionado exatamente pela disputa entre gangues. Temos casos de quatro pessoas baleadas dentro de um bloco e três em outro bloco", relata. Maurício Barbosa credita os índices de violência, entre outras razões, às disputas entre gangues rivais no circuito Osmar, à falta de controle nos acessos à festa e às "mudanças de última hora" na programação, principalmente no centro. Além disso, o secretário diz que há a "sensação de todos que trabalharam no Carnaval" de que o número de pessoas nas ruas foi maior durante a festa deste ano. "Temos quatro anos de redução dos índices de violência. Esse maior número de pessoas pode se traduzir no aumento de algumas ocorrências" (SANTOS, 2015).

#### 1.4 OS PRINCIPAIS RESULTADOS DO CARNAVAL DE SALVADOR E OS 3(TRÊS) SERVIÇOS PÚBLICOS (SAÚDE, SEGURANÇA E TRANSPORTE) NOS ANOS DE 2010 E DE 2015

A Tabela 4 mostra o que traria e o que não traria os foliões de volta ao carnaval de Salvador. Em relação aos itens que permaneceram tanto no ano de 2010 como no ano de 2015 destacam-se 2 (dois) na área de Segurança Pública (Droga e Violência) e o Transporte. Em relação aos itens de retorno pode-se destacar as atrações da festa em ambos os anos, além de dois itens na área de Segurança Pública (a Organização e o Policiamento). Da mesma forma que o Policiamento e a diversão são criticados de forma negativa, possui aspectos também positivos visto pelos foliões. De uma forma é certa, o item mais bem avaliado entre os 3(três) serviços públicos, encontra-se em primeiro lugar a segurança, seguido da saúde e depois o transporte. Este último é o que possui o maior índice de insatisfação.

Tabela 4 - Aspectos que trariam ou não os foliões para o carnaval-Salvador - 2010 e 2015  
carnaval - 2010 e 2015

Preferência	Anos			
	2010		2015	
<b>Razões para não voltar ao carnaval</b>				
1º	Diversão/Drogas e violência	63%	Segurança/Drogas/violência	71%
2º	Comunicação	57%	Policimento	67%
3º	Transporte	49%	Transporte	43%
<b>Razões para voltar ao carnaval</b>				
1º	Diversão/Atrações	92%	Atrações	82%
2º	Policimento / segurança	90%	Organização / segurança	75%
3º	Policimento / segurança	87%	Policimento / segurança	72%

Fonte: Elaboração própria, 2015.

## 1.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o passar dos anos o carnaval de Salvador mudou e ganhou novas características. Entre as principais “perdas” está o fim do enredo nos festejos e das fantasias, parte da população soteropolitana que viaja para os municípios da Bahia vai em busca deste tipo de carnaval do passado no interior do Estado baiano. Outro aspecto que desapareceu foi o enredo. Isso existia nos afoxés antigos, nos blocos tradicionais. O enredo era criado para o desfile tal aspecto é fundamental, contar a história de um desfile. Isso valoriza a música, divulga a cultura. Isso desapareceu totalmente com esse modelo dos últimos 15, 20 anos, onde a única coisa que existe é uma estrela cantando um repertório que todas as outras repetem.

Os camarotes pagos são formados atualmente por grandes estruturas e que oferecem ao folião diversos serviços, além de shows, constitui um novo elemento do carnaval, inovado pelo poder privado e que tirou a cadeira na rua, quando as próprias pessoas levavam para assistir o carnaval na rua; isso na década de 1930 e sobreviveu até a década de 1970 mais ou menos. Retirando assim, o espaço público para os blocos e a pipoca. Atualmente, muitos foliões que podem pagar, preferem estar no conforto deste espaço, ao invés de participarem dos blocos, o que promove a diminuição das pessoas neste, promovendo o fechamento de vários blocos, a não ser que haja patrocinadores que possa banca-los. A atração do carnaval de rua que constitui a origem desta festa baiana está na democracia e na alegria das ruas, e não

dentro do espaço privado. Perdendo assim, as características culturais que originaram o carnaval de Salvador.

Hoje, já se comenta de alguns blocos tradicionais saírem sem cordas. Há cinco anos isso seria inviável. É uma tentativa de *rearrumar* o carnaval, recuperar alguma coisa das raízes sem perder a atração das estrelas. É uma tentativa de resgatar alguns valores passados do carnaval da Bahia, a participação do povo soteropolitano nas ruas da cidade, por exemplo.

Este artigo iniciou-se com a seguinte pergunta: Qual a opinião dos foliões sobre os serviços públicos (saúde, segurança e transporte) no carnaval de Salvador (Bahia-Brasil) nos anos de 2010 e de 2015? O serviço que teve mais destaque foi a segurança, seguido da saúde e por último o transporte. A organização e o policiamento do serviço de segurança pública foram os que mostraram mais credibilidade entre os entrevistados. Entretanto, o mau atendimento do transporte público é o que teve a pior colocação entre os três serviços e os foliões tanto no ano de 2010 como no ano de 2015 (Conforme Tabelas 3 e 4).

O carnaval no ano de 2015 contemplou: 223 entidades, 250 mil empregos diretos e indiretos, R\$ 1,5 bilhão movimentados, 44 ônibus para estacionamento remoto (saindo de 20 em 20 minutos dos shoppings Salvador e Salvador Norte), 15 pontos de táxi, 10 postos de saúde, 1612 profissionais de saúde em atuação, 90% de ocupação hoteleira durante os 7 dias e cerca de 400 atrações musicais. Tudo presente em 3 circuitos e em 7 bairros populares. A Prefeitura de Salvador arrecadou mais ou menos no ano de 2015, R\$ 80 milhões, somente em Imposto Sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual, Intermunicipal e de Comunicação - ICMS (Imposto Estadual) e Imposto sobre Serviço - ISS (Imposto Municipal), e gastou um pouco mais de R\$ 50 milhões. Estes números mostram a importância da festa para a cidade.

## REFERÊNCIAS

BRANDÃO, Carlos Rodrigues. **A cultura na rua**. Campinas: Papyrus, 1989.

CANDELA, Nelson. **E o Carnaval da Bahia era assim**: Uma historinha dos blocos de rua. Disponível em: < <http://www.ibahia.com/a/blogs/memoriasdabahia/2013/02/05/e-o-carnaval-da-bahia-era-assim-uma-historinha-dos-blocos-de-rua/>>. Acesso em: 11 jul. 2015.

CERQUEIRA, Nelson et al. **Carnaval da Bahia**: um registro estético. Salvador: Omar G., 2002.

DELGADO, Anna Karenina Chaves. O carnaval como elemento identitário e atrativo turístico: análise do projeto folia de rua em João Pessoa (PB). **CULTUR**. Ano 06, n. 04, out. 2012. Disponível em: <http://www.uesc.br/revistas/culturaeturismo>. Acesso em: 12 jul. 2016.

DIAS, Clímaco César Siqueira. **Carnaval de Salvador: Mercantilização e Produção de Espaços de Segregação, Exclusão e Conflito**. 2002. Dissertação (Mestrado) - Pós-Graduação em Geografia. Instituto de Geociências da Universidade Federal da Bahia, 2002.

DOMICIANO, Jackson. Salvador tem o maior Carnaval do mundo, mas quem ganha são os empresários dos blocos. **aGazeta Bahia**. 12.dez.2011. Disponível em: <http://www.agazetabahia.com/ver.php?id=343>>. Acesso em: 11 jul. 2015.

DUMÊT, Eliana. **O maior carnaval do Mundo**. Salvador: Omar G., 2004.

FERREIRA, Felipe. **O livro de ouro do carnaval brasileiro**. Rio de Janeiro: Ediouro, 2004.

GIDI, Gabriela. Carnaval de Salvador 2015: Maior festa popular do planeta virá com novos espaços; conheça. **Varela Notícias**. 21 jan. 2015. Disponível em: <http://varelanoticias.com.br/carnaval-2015-maior-festa-popular-do-planeta-vira-com-inovacoes-entenda/>>. Acesso em: 10 jul. 2015.

IINFORMATIVO DA SECETARIA DE CULTURA DO ESTADO DA BAHIA (INFOCULTURA). Ano 3. n. 6. fev. 2011. Disponível em: [http://www.cultura.ba.gov.br/wp-content/uploads/publicacoes/Infocultura\\_n\\_06.pdf](http://www.cultura.ba.gov.br/wp-content/uploads/publicacoes/Infocultura_n_06.pdf)>. Acesso em: 10 jul. 2015.

PAIM, Moacyr. Salvador já vive em clima de carnaval. **Correio da Bahia**. 7 fev. 2013. Disponível em: <http://stellaportal.com/wp/index.php/2013/02/07/salvador-ja-vive-em-clima-de-carnaval/>>. Acesso em: 11 jul. 2015.

PREFEITURA MUNICIPAL DE SALVADOR. **Dados do Carnaval de Salvador**. Salvador, Prefeitura Municipal de Salvador, 2015.

RAMOS, Mailson. **Carnaval de Salvador e o processo de elitização dos espaços públicos. Pragmatista**. 7 fev.2015 Disponível em: <http://www.pragmatismopolitico.com.br/2015/02/carnaval-de-salvador-e-o-processo-de-elitizacao-dos-espacos-publicos.html>>. Aceso em: 7 jul. 2015.

SANTOS, Luan. Violência no Circuito Osmar preocupa cúpula da segurança. **ATARDE**. 19 fev. 2015. Disponível em: <http://www.atarde.uol.com.br/carnaval/2015/noticias/1661168-violencia-no-circuito-osmar-preocupa-cupula-da-seguranca>>. Aceso em: 07 jul. 2015.

SILVA, Deusires Fonseca da. Bem vido a Bahia coração do Brasil: Axé Music ritmo de um povo a mais de mil. **Diálogo & Ciências**. Ano 10, n. 29, mar. 2012. Disponível em: <http://www.ftc.br/diálogos>>. Aceso em: 07 jul. 2015.

SPINOLA, Noelio Dantaslé et al. **Economia Cultural de Salvador: A Indústria do Carnaval**, Revista de Desenvolvimento Econômico. Ano 06, nº 9, jan. 2004, p. 60-72.

## 2 ATENDIMENTO NA VISÃO DA AUDITORIA INTERNA EM VENDAS: SHOPPING DE SALVADOR, 2016

Camila Saraiva Azevedo Maia<sup>1</sup>

### RESUMO

Essa monografia tem como tema o atendimento na visão da auditoria interna em um *shopping* de Salvador no 1º semestre de 2016. Tendo como problema: Como classificar aspectos característicos identificados pelos auditores fiscais no atendimento das empresas comerciais no *shopping* em estudo? Esse trabalho tem como objetivo evidenciar a necessidade do atendimento diante de um mundo globalizado e a sua importância como elemento diferencial estratégico frente a forte concorrência que esse cenário propõe. Para isso deve-se analisar através da visão do auditor interno, os problemas relacionados ao atendimento e as suas possíveis causas em um *shopping* de Salvador – Bahia, durante o primeiro semestre de 2016. A metodologia empregada foi um estudo de caso através da abordagem qualitativa, bem como uma pesquisa descritiva e bibliográfica. Como instrumento de coleta de dados utilizou-se um questionário estruturado e não disfarçado, através de um programa denominado *Lime Survey Program*, responsável pela coleta de dados e tabulações. Desta, verificou-se através dos resultados da pesquisa que há incidência de mau atendimento nas lojas comerciais do *shopping* em questão, o que indica a existência de déficit no atendimento do cotidiano empresarial. Ainda diante dos resultados, foi possível identificar 19 características ou ações chamadas de “mau atendimento”, como por exemplo: 1) impaciência; 2) descaso; 3) apatia; 4) falta de atendimento; 5) demora no atendimento; 6) falta de educação; 7) falta de cordialidade 8) agir de maneira grosseira; 9) desatenção; 10) gerentes indispostos a resolver problemas; 11) não ser gentil; 12) não ser rápido; 13) não ser solícito; 14) atendentes brigando pela sua vez de atender; 15) não sabe identificar o perfil do consumidor, lhe oferecendo produtos errados; 16) deixar o cliente esperando por atendimento; 17) deixar o cliente esperando muito tempo ao ir no estoque; 18) demora na conclusão da venda; 19) pós-venda precário. Além disso, foram estabelecidos os 19 principais aspectos que definem um bom atendimento, por exemplo: 1) cordialidade; 2) o atendimento oferecido ser rápido; 3) ser gentil; 4) o tempo de espera para que o cliente seja atendido cause satisfação; 5) o tempo de espera na busca do estoque seja considerado satisfatório; 6) tempo de espera na finalização das compras deve ser apropriado; 7) um pós-venda bom; 8) ter carisma; 9) simpatia e/ou empatia; 10) educação; 11) postura; 12) conhecimento das mercadorias e/ou produtos; 13) rapidez e/ou agilidade; 14) atenção; 15) paciência; 16) ter disposição; 17) ser solícito; 18) saber identificar o perfil do consumidor; 19) buscar agradar o cliente. Por fim foi-se trazido por parte dos auditores internos 6 (seis) possíveis soluções para a melhoria de um atendimento sob a visão da auditoria interna de venda: 1) processos de seleção mais eficiente; 2) motivação dos funcionários; 3) fazer com que os funcionários se sintam parte da organização que trabalha; 4) conhecimento da cultura organizacional da empresa; 5) fazer com que os funcionários tenham conhecimento dos produtos e serviços que a empresa oferece; 6) investimento em treinamento e capacitação dos funcionários. Sendo possível concluir que diante de um ambiente empresarial competitivo, com cliente mais exigentes é imprescindível que as atuais gestões invistam em diferenciais como o atendimento, pois através desse é possível adquirir vantagem competitiva frente aos seus concorrentes.

**Palavras-chave:** Atendimento. Auditoria interna em vendas.

---

<sup>1</sup> Graduanda em Administração na Universidade do Estado da Bahia - UNEB no Departamento de Ciências Humanas DCH-I. E-mail: camilamaia19@yahoo.com.br.

## ABSTRACT

This monograph has as theme the attendance regarding the point of view at an internal audit on a shopping mall in Salvador on the 1st half of 2016. Having as problematic: Which are the problems identified by the auditors on their attendance appraisal in commercial companies at the related mall in study? The present work aims to highlight the necessity attendance beyond a globalized world and its importance as a strategic differential element against strong competition evidences as nowadays this scenario suggests. Therefore must be analyzes by the internal auditor point of view problems related to service and their possible causes in a mall of Salvador - Bahia, during the first half of 2016. The methodology used was a case studied by qualitative approachment as well as a descriptive research and specific literature. As data collection instrument was used as a structured questionnaire and undisguised, through a program called Lime Survey Program, responsible for data collection and tabulations. By this way was found through the research results that are incidences of poor service in the mall's shops related, that indicates the existence of a deficit on the daily business. By the results were possible identified 19 characteristics or actions called of "bad service", such as: 1) Impatience; 2) neglect; 3) apathy; 4) lack of care; 5) delays at the attendance; 6) lack of education; 7) lack of warmth; 8) act unkindly; 9) inattention; 10) indisposed managers to resolve problems; 11) not being kind; 12) not be fast; 13) not beeing request; 14) attendants who fights for their turn to attendance; 15) not able to identify the consumer profile, offering them wrong product; 16) leave the customer waiting for service; 17) leave the customer waiting too long to go on the stock; 18) delay in the completion of the sale; 19) post-sale precarious. In addition, it was established 19 aspects that define a good service, for example: 1) cordiality; 2) fast service; 3) be kind; 4) short waiting time that may cause satisfaction for the client ; 5) considerate satisfactory waiting time at the stock search ; 6) appropriate waiting time in finalizing the purchases; 7) good after-sales; 8) have charisma; 9) sympathy and / or empathy; 10) education; 11) posture professional; 12) goods and / or products knowledge; 13) quickly and / or agility; 14) attention; 15) patience; 16) have a good mood; 17) be request; 18) be able to identify the user profile; 19) seeks to please the customer. By the end was brought by the 6 (six) possible solutions for the service improvement in the view of the internal audit of sale: 1) more efficient selection process; 2) employees motivation; 3) make employees feels like part of the organization that they works; 4) knowledge of the organizational culture; 5) make employees have knowledge of the products and services that the company has to offers; 6) employee investment in training and capacity. Is possible conclude that by the fact of a competitive business, with high level costumer demands is essential that current efforts to invest in differential as good service because through this it is possible to gain competitive advantage over its competitors.

**Keywords:** Attendance. Internal audit in sales.

## 2.1 INTRODUÇÃO

A temática relacionada ao atendimento – independente da esfera a qual se direciona – tem gerado grande visibilidade nos cenários atuais. Existem diversos artigos, livros e estratégias que trabalham a sua importância como diferenciais nas gestões empresariais e como meio de sobrevivência dos negócios e empreendimentos (ZEMKE; ANDERSON, 2008).

Chiavenato (2012) define o atendimento como um dos aspectos mais importantes em um empreendimento/negócio, uma vez que o cliente sempre deve estar satisfeito com os produtos ou serviços oferecidos. Bee (2000, p. 14) complementa que a composição de uma empresa é baseada nos seus clientes, sendo estes muito importantes para o sucesso empresarial. “Sua empresa são seus clientes. Não há opção: eles são importantes”.

Nesse cenário, é imprescindível destacar também outro setor que vem ganhando espaço: o da auditoria interna. De acordo com Rezende e Favero (2014) a auditoria interna tornou-se essencial nas organizações por proporcionar informações mais fidedignas aos clientes, além de levar à diminuição de prejuízos financeiros. É interessante notar que a partir da implantação de tal sistema, houve também uma erradicação de erros operacionais nas empresas e um aumento em suas capacidades competitivas diante dos seus concorrentes.

O atendimento, neste contexto, torna-se muito importante em estabelecimentos comerciais diante de uma época de mudanças constantes no mercado (RAIMAR, 1996), concorrência acirrada (KOTLER, 2006) e clientes mais exigentes (COSTA; NAKATA; CALSANI, 2013). Attie (1992) afirma que a necessidade de aprimorar processos de atendimento e funcionalidades faz com que uma auditoria interna ganhe espaço nas gestões atuais, servindo de auxílio na melhoria de controles e processos internos.

Diante do exposto, o estudo em questão pretende ampliar os conhecimentos, evidenciando a necessidade do atendimento e a importância da auditoria interna nos processos empresariais, além de entender como esses elementos tornam-se diferenciais no contexto atual.

Nesse sentido, este trabalho de conclusão de curso visa à elaboração de uma monografia sobre o atendimento na visão da auditoria interna em um *shopping* de Salvador no 1º semestre de 2016.

Com base no exposto acima, o presente estudo apresenta a seguinte problematização: Qual(is) o(s) problema(s) identificado(s) pelos auditores internos no atendimento das empresas comerciais no *shopping em estudo*?

Objetivo principal é o de analisar através da visão do auditor interno os problemas relacionados ao atendimento e as suas possíveis causas em um *shopping* de Salvador no primeiro semestre de 2016. E os objetivos específicos:

- descrever os principais critérios que definem um bom atendimento na visão do auditor interno e
- citar possíveis soluções para a melhoria de um atendimento ao cliente sob a visão da auditoria interna.

Finalmente pode-se ressaltar que partir da revisão bibliográfica realizada para o desenvolvimento do trabalho<sup>2</sup>, foi possível constatar que muitos estudos abordam a importância da auditoria interna no Brasil e em outros países, no entanto, poucos evidenciam esse tipo de atividade em *shopping centers*. Mais raro ainda é encontrar temas que relacionam a auditoria interna e a importância do atendimento ao cliente.

Logo, a presente pesquisa tornar-se-á relevante por acrescentar aportes teóricos aos poucos estudos que existem relacionados aos diversos problemas no atendimento, além de a visão de pessoas capacitadas e experientes na área, com atuações cotidianas. Ao abordar sugestões benéficas para a solução desses problemas, a pesquisa em questão torna-se ainda mais necessária para a atualidade.

Ademais, tal trabalho terá por finalidade auxiliar a gestão administrativa em lojas de *shoppings*, bem como evidenciará o papel do auditor em uma estrutura organizacional.

Na pesquisa em questão foi adotada uma abordagem qualitativa, uma vez que a estratégia de pesquisa apresentada – estudo de caso – pede esse tipo de percepção devido ao seu objetivo de estudo. A mesma pode ser caracterizada como uma unidade social que analisa profunda e intensamente um campo específico que represente a produção de algum tipo de conhecimento (MARTINS, 2008).

De acordo ainda com Martins (2008), o estudo de caso tem sua origem há milhares de anos na medicina, tratando-se, portanto, de um dos métodos mais antigos para investigações científicas. Esse por sua vez ainda pode ser determinado como um estudo de profundidade, por utilizar instrumentos padronizados para coleta de dados, visando facilitar o processo de tabulação(ões) e análise(s).

---

<sup>2</sup> A revisão bibliográfica foi realizada em revistas de publicações de artigos (Revistas de administração contemporânea, revista de administração de empresas, Revista de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas - RAP FGV, Revista de Administração da Universidade de São Paulo - RA USP, Revista de Gestão da Universidade de São Paulo - REGE USP, Revista de administração de Mackenzie, Revistas gestão e planejamento, Revista organização e sociedade, Revista pré texto), além da biblioteca da Universidade do Estado da Bahia – UNEB.

É interessante salientar que o estudo de caso investiga um fenômeno contemporâneo, por esse ocorrer no momento em que se realiza a pesquisa. Outra característica importante é a preservação do caráter unitário do fenômeno pesquisado sem renunciar tal fenômeno do contexto ao qual está inserido (GIL, 2009).

A coleta de dados para um estudo de caso deve ser previamente delimitada e contextualizada, possibilitando ao pesquisador ter uma visão do “todo” a partir de um caso específico. Em relação a pesquisa em questão, tal enquadramento se dará pela análise do funcionamento de uma auditoria interna de um *shopping* da cidade de Salvador<sup>3</sup>, para verificar quais os problemas mais rotineiros em relação ao atendimento aos clientes desse estabelecimento.

Para um melhor aprofundamento da temática, foram selecionados 2 (dois) tipos de pesquisas: a bibliográfica e a descritiva. A pesquisa bibliográfica foi realizada a partir do uso das palavras chaves: atendimento. (BENTES, 2011); (ZEMKE; ANDERSON, 2008); (SHELTH, 2001); (BEE, 2000); (DENTON, 1990); (LEBOEUF, 1996); (FITZSIMMONS, 2010) e auditoria interna (ATTIE, 2011).

De acordo com Gil (2008), pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em um material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Em contrapartida, a pesquisa descritiva tem o objetivo de descrever as características de determinadas populações ou fenômenos. Para tanto, técnicas padronizadas de coleta de dados, como, o questionário e a observação sistemática podem ser utilizadas.

Tais abordagens se tornam imprescindíveis, já que agrega conhecimento ao pesquisador, além de fornecer um conteúdo prévio sobre a temática, aproximando-o das metas e objetivos pré-estabelecidos no desenvolvimento do projeto em questão.

Para a escolha da unidade de análise foi utilizado um censo, que se caracteriza por estudar todos os membros envolvidos no caso. Vale ressaltar que essa população somente pode ser utilizada quando o pesquisador tem acesso a todos os elementos da população.

Foi realizada uma conversa informal prévia com a diretora do departamento de auditoria interna do *Shopping Center* em questão a fim de solicitar a participação dos componentes ao presente estudo. Após a confirmação, foram identificados 21 auditores internos responsáveis por responder um questionário estruturado e não disfarçado (Apêndice A). Além disso, foi solicitado aos participantes a assinatura de um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Anexo 1).

---

<sup>3</sup> Devido à falta de autorização do shopping trabalhado, o mesmo não será identificado.

Após o primeiro contato foi definido uma data para que o questionário fosse respondido a partir de um programa computadorizado denominado *Lime Survey Program*. O questionário em questão foi dividido em duas partes, a primeira contendo uma breve identificação pessoal com: nome; idade; turno de trabalho e gênero. Já na segunda parte nove questões referentes à pesquisa foram subdivididas entre abertas e fechadas.

A primeira questão é referente as características relacionadas ao que podemos chamar de “bom atendimento”. A segunda refere-se as características fundamentais a um auditor interno. A terceira, por sua vez, procura identificar se os entrevistadores já se confrataram com algum atendimento considerado ruim, sendo a quarta questão voltada para que tal situação seja relata de forma breve.

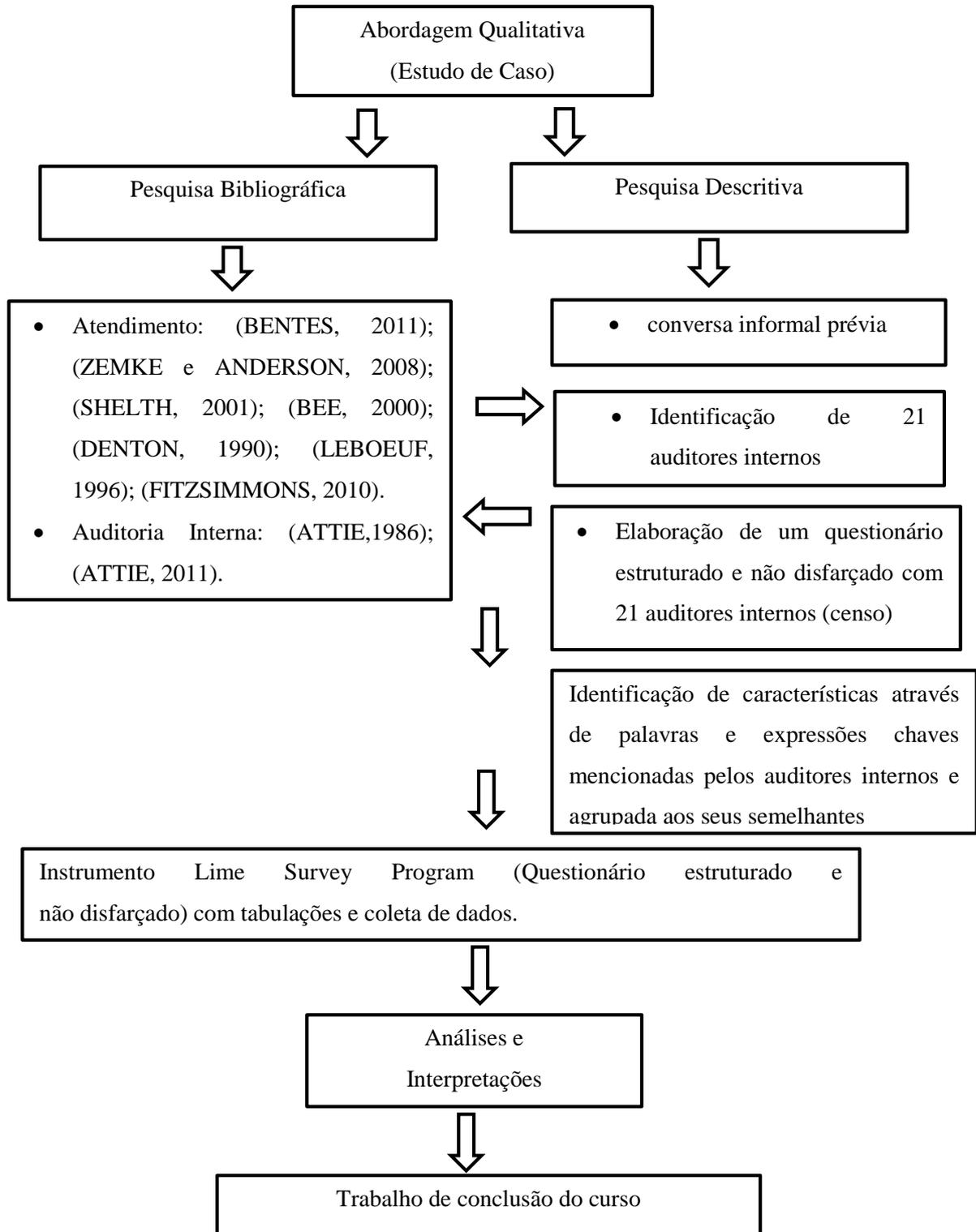
Na quinta questão é solicitado que o auditor interno classifique características comprometedoras a um estabelecimento comercial. A sexta questão procura saber na opinião do auditor interno sobre o que o mesmo considera como indispensável a um atendimento bem conceituado. A sétima questão que auditor interno justifique a partir de sugestões oferecidas pelo questionário a existência de *deficit* nos estabelecimentos comerciais dos *shopping centers*. A oitava questão pede que sejam classificados os benefícios de um atendimento bem-conceituado, e, por último a nona questão pede que seja classificada a relevância das possíveis soluções para a melhora no atendimento.

Após a aplicação dos questionários foi realizada uma análise pelo *Lime Survey Program*, que por sua vez foi responsável por realizar tabulações e representações gráficas, para futuras análises e interpretações da pesquisadora.

Finalmente, pode-se destacar também a análise de depoimentos dos auditores internos que por sua vez foram separadas em ideias centrais ou a partir de palavras e/ou expressões chaves que caracterizam o atendimento, isso somente foi possível pois o questionário (Apêndice A) teve perguntas abertas.

Pode-se observar na Figura 1 uma estrutura visual representativa da metodologia adotada.

Figura 1 - Metodologia



Fonte: Elaboração própria, 2016.

O primeiro capítulo dessa monografia traz como o tema o atendimento na visão da auditoria interna em um *shopping* de Salvador no 1º semestre de 2016. Com a seguinte problematização: Qual(is) o(s) problema(s) identificado(s) pelos auditores fiscais no

atendimento das empresas comerciais no *shopping em estudo*? O presente trabalho tem como objetivo principal de analisar através da visão do auditor interno os problemas relacionados ao atendimento e as suas possíveis causas em um *shopping* de Salvador no primeiro semestre de 2016. A metodologia empregada foi um estudo de caso através da abordagem qualitativa, bem como uma pesquisa descritiva e bibliográfica. Essa monografia ainda justifica-se graças aos poucos aportes acadêmicos e jornalísticos que evidenciam a relação entre a auditoria interna e o atendimento.

Logo após, no segundo capítulo tem-se o referencial teórico, que explana de forma breve e concisa as diversas vertentes que envolve o atendimento na visão da auditoria interna. Dentre eles a importância e o conceito do atendimento no mercado, os problemas de atendimento da atualidade, juntamente com a importância que envolve os processos de auditoria interna. Além disso, evidencia o contexto de estudo, os *shopping centers*.

O terceiro capítulo chama-se o: “Atendimento na visão da auditoria interna: Estudo de caso em um shopping de Salvador”. Nela são analisadas todas as perguntas referentes à pesquisa respondida pelos 21 auditores internos, totalizando 189 perguntas. É nesse capítulo que apresentamos graficamente o resultado das questões além de apresentar os resultados da pesquisa

Por fim tem-se as considerações finais, sendo nesse capítulo a apresentação de forma sucinta as respostas dos problemas e dos objetivos apresentados neste TCC.

## 2.2 ATENDIMENTO NA VISÃO DA AUDITORIA INTERNA EM VENDAS

Durante os últimos anos, a concretização do sonho de ter um negócio próprio, possibilitou uma grande expansão no mercado. De acordo com Global Entrepreneurship Monitor - GEM (2014), nos últimos 12 meses, cerca de 17,2% das pessoas entre 18 e 64 anos estão efetuando a abertura de negócios próprios.

Para Cavalcanti (1994) tal crescimento também se deu no âmbito virtual, sendo maior o número de empresas que adentram o mercado através de lojas virtuais, visando facilitar os interesses de compra da população com a praticidade ao seu favor. Grande parte desse cenário propício a negócios virtuais foi alcançado com a criação de *softwares* e programas que garantam a veracidade e segurança dos *sites*.

Cobra (1992) ressalta que o verdadeiro concorrente é aquele que rouba o mercado, direta ou indiretamente. Com a perda do receio em realizar transações através deste canal, houve uma desmistificação da ideia de uma concorrência apenas local (BARROS, 2014);

(NEXTECOMMERCE, 2005).

As mudanças constantes também remetem a um cenário preocupante aos gestores, uma vez que esses necessitam estarem sempre atentos as inovações existentes no seu ramo de atuação. Para Solow (2000), a única fonte capaz promover um crescimento em longo prazo de uma economia é através do ritmo que essa adere, cria, apreende ou absorva tecnologias novas, não sendo necessariamente preciso que essa seja criada em seu próprio país. Tamanha mudança é facilmente percebida com a chegada da globalização, pois através desta, as ideias são disseminadas de maneira muito mais veloz por todo o mundo. Kotabe e Helsen (2000), ressaltam que a partir do momento que as dimensões culturais e sociais se aproximam, os desejos materiais, as maneiras de se gastar o tempo de lazer e as aspirações futuras tornaram-se similares.

Logo, os produtos comercializados do outro lado do planeta podem ser desejados por uma clientela local. Dominguez (2010) ressalta que existe um aumento na diversidade dos produtos disponíveis no mercado, fazendo com que os clientes tenham maiores opções de estabelecimentos disponíveis para a efetuação das suas compras.

Bentes (2011), ainda alega que, além da velocidade dos meios de comunicação, tem-se a velocidade dos meios de transporte atuais, já que, por exemplo, uma viagem de Paris a Nova Iorque no início do século XX era realizada em torno de 20 dias pelo oceano, sendo atualmente essa mesma viagem concluída em apenas 12 horas em aviões. Ou seja, um produto comprado na América em um *site* chinês, por exemplo, demorará apenas dias para ser entregue, podendo esse ter o mesmo prazo (ou menor) de uma loja local.

Cobra (1992) relata que as necessidades, desejos e demandas dos clientes mudam constantemente, devido a uma cultura consumista presente no cenário atual. Kotler (1994, p. 25) por sua vez, complementa: “Um americano necessita de alimento e deseja um hambúrguer, necessita de vestuário e deseja uma roupa *Pierre Cardin*”. De fato, a cada estação existe uma nova coleção disponível nas lojas; a cada semestre são lançados novos *smartphones*; sem falar nos padrões arquitetônicos de móveis, eletrodomésticos e empreendimentos.

Os clientes – parcela do mercado imprescindível ao sucesso de qualquer comercialização – devem ser sempre atendidos de maneira adequada, já que, a cada dia, estes se tornam mais exigentes e conhecedores dos seus direitos enquanto consumidores. A Lei nº 12.291/2010 reforça as políticas implantadas a favor dos consumidores, uma vez que obriga os comerciantes a disponibilizarem um exemplar do livro de Código de Defesa do Consumidor para consulta imediata dos clientes em caso de dúvida.

Kotler (2006), afirma que, além de estarem mais informados que nunca, os clientes possuem ferramentas para verificar os argumentos das empresas e buscarem melhores alternativas. Este novo cenário despertou nas empresas a necessidade de se diferenciar das demais, aprimorando o atendimento, conquistando novos públicos e fidelizando seus clientes (CHIAVENATO, 2012). Para tanto, é de suma importância a valorização do atendimento em âmbito comercial/empresarial.

### **2.2.1 A Importância do Atendimento no Mercado**

De acordo com o Aurélio (2015, s/p) o atendimento poderia ser descrito como “[...] o ato ou efeito de atender” ou o “[...] modo como são atendidos profissionalmente os clientes ou os usuários de determinado produto ou serviço”. Os professores do departamento de mercadologia da Fundação Getúlio Vargas - Escola de Administração de Empresas de São Paulo FGV - EAESP (2004, p. 274) definem atendimento como uma “[...] comunicação interativa, iniciada, em geral, pelo cliente, com o propósito de responder dúvidas e perguntas, esclarecer sobre a maneira de consumir e resolver problemas decorrentes do uso do produto”.

Para Chiavenato (2012), o atendimento é um dos aspectos mais importantes nos negócios, devendo o cliente estar sempre satisfeito com os produtos ou serviços oferecidos. Zemke e Anderson (2008) enfatizam o atendimento como algo mais além da conceituação apresentada pelo Aurélio (2015) apresentada anteriormente. Na concepção deles atendimento representa:

Responder a perguntas. Resolver problemas. Deslindar emaranhado de logística corporativa. Consertar o que se rompeu e encontrar o que foi perdido. Acalmar cliente furioso e deixar o tímido a vontade. E, a cada caso tirar um coelho da cartola: fazer com que as pessoas encontrem os produtos, os serviços e as soluções ideais para elas (ZEMKE; ANDERSON, 2008, p. 7).

No entanto, apenas destacar os conceitos não é suficiente para determinar a real importância do atendimento em uma organização. De acordo com Shelth (2001) uma sociedade sustenta as empresas porque elas servem seus membros suprindo suas necessidades e deixando-os satisfeitos. Se um número suficiente de clientes ficarem insatisfeitos com determinada empresa, não só eles, mas toda a sociedade a condenará e poderá até penalizá-la – a ponto de provocar sua extinção.

Bee (2000, p. 14), afirma ainda que a composição da empresa são os clientes, sendo estes muito importantes para o sucesso empresarial. “Sua empresa são seus clientes. Não há opção: eles são importantes”.

De acordo com Zemke e Anderson (2008) somente no final dos anos 1990 é que pesquisadores da área empresarial começaram a perceber a importância do atendimento. Outra vertente destacada também analisou como as organizações que forneciam serviços de alta qualidade estavam se destacando das demais, uma vez que essas cresciam mais rapidamente e tinham resultados lucrativos expressivos.

Atualmente já existem culturas com o propósito de trazer a satisfação dos clientes como parte integrante e indispensável à missão da empresa. No livro “A cultura do cliente”, Shelth (2001) alega que esse tipo de visão empresarial tem conquistado clientes do mundo inteiro em diversas áreas, e seu método de atuação normalmente é feito através de entrevistas e questionários.

Leboueuf (1996, p. 20), por sua vez, traz um pensamento de grande repercussão ao dizer que é “melhor atender bem do que vender”. Tal percepção tem sido muito utilizada, uma vez que se cria um laço afetivo entre o cliente e a empresa, gerando lembranças positivas do serviço, podendo ser posteriormente recomendado a amigos e familiares.

É possível notar que algumas empresas estão procurando se diferenciar dos concorrentes oferecendo, por exemplo, “garantias dos serviços”. Sendo essa uma ação que ao invés de reparar ou substituir um item defeituoso, visa um reembolso, desconto ou serviço grátis ao cliente insatisfeito (FITZSIMMONS, 2010). De acordo com o autor, esse tipo de atuação perpassa um maior incentivo de *feedback* para as empresas. Através dessas ações os clientes ficam mais motivados a relatar erros e insatisfações a própria empresa, em vez de só relatar a amigos e familiares.

Denton (1990) destaca que com uma boa estratégia de *feedback* a empresa tem uma percepção maior de si mesma perante seus clientes, além de ter a possibilidade de reverter qualquer insatisfação indesejável. Marques (2006) ressalta que esse tipo de ação também está intimamente ligado a como sua empresa será vista pelos clientes em potencial, uma vez que ao demonstrar seu comprometimento com a qualidade dos serviços prestados, será de alguma forma recompensada.

Bee (2000) ainda atribui que ao perder um cliente, não está se perdendo somente uma venda, mas está se perdendo uma vida inteira de vendas. Isso por que um cliente satisfeito, fala de sua satisfação a outras pessoas, o que amplia a boa reputação da empresa. Seguindo esta mesma lógica, também é possível concluir que um cliente insatisfeito irá repassar a

imagem ruim do estabelecimento. Marques (2006), afirma que um cliente insatisfeito relata mais a sua insatisfação aos outros do que um cliente satisfeito.

Denton (1990, p. 11), ainda ressalta que “Uma equipe de vendas sabe o quanto é difícil conseguir clientes. É muito mais fácil mantê-los do que continuamente se esforçar para conseguir novos clientes”. Desta maneira, há sempre a necessidade de as empresas buscarem atender seus clientes de forma exemplar, mesmo as vezes incorrendo em possíveis erros que geram problemas futuros entre o cliente e o empreendimento.

### 2.2.2 Problemas de Atendimento

De acordo com Denton (1990) quase todas as pessoas já passaram por experiências de serviços ruins em algum momento da vida, desde atendentes desinteressados, vendedores mal-educados a instruções pobres. Já existem diversas pesquisas que comprovam como um *déficit* no atendimento pode ocasionar perdas para as indústrias. A *Kronos Incorporated - Kronos Inc.*, por exemplo, realizou uma pesquisa em 2012 que verificou que 82% dos consumidores interromperam suas relações comerciais com uma empresa em função da qualidade do serviço recebido (KRONOS, 2012).

No Brasil, a Fundação Getúlio Vargas – FGV analisou – com base em reclamações do Proteção e Defesa do Consumidor - PROCON de todo país – que cerca de 68% das empresas perdem clientes devido à indiferença e ao mau atendimento (BONEL, 2012). Marques (2006) alega que um mau atendimento pode ter diversas consequências, no entanto, sua real proporção, muitas vezes, não ganham o destaque merecido.

É possível estimar que cada funcionário (vendedor ou atendente), por não estar capacitado a prestar um atendimento de qualidade, seja responsável pela perda de, pelo menos, um cliente por dia no varejo. Em apenas um ano de trabalho (aprox. 300 dias úteis), perdendo um cliente por dia, um único funcionário pode representar a perda de 300 clientes. Ainda pode-se estipular que um cliente insatisfeito relata para 10 pessoas a experiência ruim vivida temos a totalidade de 3000 clientes perdidos ano. Ao analisar essa estimativa, pode-se concluir que apenas um funcionário mal preparado pode ocasionar a perda muito grande para a empresa (MARQUES, 2006, s/p.)

Nesse cenário, os *sites* de reclamação podem ser caracterizados como um aliado aos consumidores. Em 2014, por exemplo, foi lançado o *site* consumidor.gov.br com o intuito de permitir que os consumidores de todo o país registrem suas reclamações. Monitorados pelos PROCONS e pela Secretaria Nacional do Consumidor do Ministério da Justiça, tais registros chamam a atenção das empresas sobre as queixas dos consumidores, além de propiciar uma

maior gama de informações aos futuros consumidores de determinada marca, já que os mesmos podem consultar esses *sites* e verificarem a reputação das empresas (ALMEIDA, 2014).

A partir da discussão acerca do tema, fica evidente como um bom atendimento torna-se um diferencial, devendo este ser bem trabalhado a favor da empresa. Entretanto, muitos são os motivos que podem caracterizar um mau atendimento, podendo surgir a partir da falta de treinamento, investimento em capacitação, funcionários desmotivados, entre outros.

Pode-se observar no Quadro 1 diversos dados que caracterizam um mau atendimento:

Quadro 1 - Principais problemas de atendimento - Salvador - 2016

<b>Principais problemas atendimento</b>	<b>Explicação</b>
Não ser gentil, rápido e solícito	A primeira impressão é a que fica. Essa é uma necessidade para conquistar o consumidor. O profissional deve ser treinado para atender cada cliente como único e essencial a organização.
Saber identificar o perfil do consumidor e lhe oferecer os produtos certos	Saber identificar o perfil do consumidor é essencial para identificar as necessidades e desejos dos clientes. Além de economizar o tempo a ser investido em um cliente. Exemplo: Um cliente com pressa, nervoso ou angustiado não deve ser contrariado e o tempo de apresentação deve ser bem aproveitado. Já um cliente com tempo disponível, alegre ou indeciso deve ser tratado com calma e atenção.
Deixar o cliente esperando	Fazer alguém esperar pode ser muito incomodo, caso a demora seja inevitável, é imprescindível uma justificativa e se possível o oferecimento de algo que lhe ocupe o tempo ou o distraia. Exemplo: Um café ou água.
Demora na conclusão da compra	A finalização ou pagamento da compra é o momento mais crítico. A agilidade nesse processo evita que todo um trabalho seja desperdiçado.
Pós-venda precário	Avaliar o atendimento e a satisfação é importância para que o cliente se sinta lembrado e parte da organização. Vale ainda ressaltar que em caso de defeitos ou problemas a empresa deve estar atenta a solucionar da melhor forma possível, trazendo o mínimo de transtorno ao cliente.

Fonte: Adaptado (BENTES, 2011); (ZEMKE; ANDERSON, 2008).

A fim de evitar problemas relacionados ao mau atendimento (Quadro 1), entre outras questões, algumas empresas adotaram o sistema de auditorias internas.

### 2.2.3 A Auditoria Interna

Motta (1988), afirma que o primeiro indício da existência de uma auditoria interna surgiu a milhares de anos, na civilização Suméria<sup>4</sup>, pois os proprietários de terras repassavam a terceiros a guarda de seus bens, sendo estes responsáveis pela conferência do material e dos rendimentos obtidos com as atividades econômicas.

Cruz (2014) diz que com o crescimento desordenado das empresas a partir da Revolução Industrial no século XX, os recursos eram mal aproveitados, apresentando constantemente desperdícios. Como solução, surgiu um tipo primário de auditoria interna, sendo essa uma nova maneira de administrar os recursos envolvidos na produção, visando uma redução dos custos e aumento da lucratividade.

Rezende e Favero (2014, p. 8) afirmam que “[...] a falta de organização, ocasionando transtornos a funcionários e clientes, prejudica negativamente o desempenho da empresa, causa impactos negativos tanto em termos de lucratividade quanto a imagem”. Logo, pode-se ressaltar que um desempenho satisfatório e de qualidade só é possível através da busca de controles contínuos da sua organização.

A Normas Brasileiras de Contabilidade - NBC T-12, regulada pela Resolução Conselho Federal de Contabilidade - CFC 968/03 afirma que:

A auditoria interna compreende os exames, análises, avaliações, levantamentos e comprovações, metodologicamente estruturados para a avaliação de integridade, adequação, eficácia, eficiência e economicidade dos processos, dos sistemas de informações e de controles internos integrados ao ambiente e de gerenciamento de riscos, com vista a assistir à administração da entidade no cumprimento de seus objetivos.

Já Motta (1988) afirma a auditoria interna constitui-se no exame de controles internos contábeis e administrativos sobre as operações, assumindo muitas vezes um papel de assessoria nas gestões atuais. O mesmo pode ser descrito como um trabalho organizado de revisão a apreciação dos controles internos, normalmente executado por um departamento especializado.

---

<sup>4</sup> Povo do antigo oriente, localizado no vale do rio Eufrates.

Auditoria é um exame sistemático das atividades desenvolvidas em determinada empresa ou setor, que tem o objetivo de averiguar se elas estão de acordo com as disposições planejadas e/ou estabelecidas previamente, se foram implementadas com eficácia e se estão adequadas (SIGNIFICADOS, 2014, s/p.).

Willian (2011) ainda retrata que a atividade da auditoria interna varia de acordo com as circunstâncias e a depender do seu tamanho estrutural, volume de trabalho e a periodicidade com a qual o trabalho deva ser finalizado. A partir dessas características é que serão definidas quais especializações serão aplicadas, podendo essas se dividir entre: fiscais, contábeis, sistemas computadorizados ou de cumprimento aos processos instituídos. Dessa forma, podem ser estabelecidos de maneira lógica os critérios, formas e metodologia a empregar, de acordo com os objetivos previamente delimitados.

Denton (1990) afirma que se uma pessoa pode medir algo, então ela pode melhorá-lo. Isso pode ser aplicado perfeitamente na auditoria interna, já que, a mesma tem o objetivo de fornecer informações, em todos os níveis, que auxiliam o controle das operações e atividades pelas quais a empresa é responsável (WILLIAN, 2011).

De acordo com isso Rezende e Favero (2014) afirmam que os controles internos facilitam o progresso da organização. No entanto, é interessante salientar que nenhum autor citado afirma que seja possível extinguir todo e qualquer erro. De fato, toda organização está susceptível a erros, pois, ao serem formadas por seres humanos, são passíveis de falhas, sendo esta intencionalmente ou não.

Devido a sua importância, a auditoria interna vem ganhando espaço nas gestões atuais, tanto em lojas como em condomínios e shoppings. De fato, é muito comum esse tipo de controle nos *shoppings*, pois esse local comercial está sempre visando um processo de melhorias e o controle de sua qualidade (ALMEIDA, 2010).

#### **2.2.4 Os Shoppings Centers**

Os *shoppings centers* não possuem uma coerência em relação ao seu surgimento, variando de acordo com diversos autores. Semma (2015) afirma que os *shoppings* existem a milhares de anos, desde a formação de pequenas áreas reservadas a venda e troca de materiais, paralelamente ao surgimento da noção de comunidade. Já Giuliani (2014) afirma a existência de registros antigos encontrados junto a relíquias do comércio em antigas ruínas, no qual projetam a existência de atacadistas e varejistas em Atenas, Alexandria e Roma.

Padilha (2007), assim como Martinazzo (2011) alega que os *shoppings centers* têm suas raízes históricas nas lojas de departamento da Europa no século XIX. O mesmo ressalta que foi entre 1822 e 1832 que surgiram as primeiras galerias em Paris. O autor afirma ainda que a cultura do consumo se instalou no ocidente a partir do final do século XVIII. Cristofaro (2003) por sua vez, coloca que os primeiros *shoppings centers* surgiram na década de 1950, nos Estados Unidos. Vale lembrar que somente nesse cenário surge a idealização de um valor estipulado a ser cobrado pela administradora do espaço aos empreendimentos/lojas.

No Brasil, a existência desse tipo de empreendimento é mais fácil de ser datada, já que ocorreu recentemente. De acordo com a Associação Brasileira de *Shopping Center* - ABRASCE (2014) e Semma (2015), no ano de 1966, foi aberto o primeiro *shopping* do país, com a abertura do *Shopping Centers Iguatemi*.

A Associação Brasileira de *Shopping Center*, define os *shoppings centers* como:

Centros comerciais planejados, compostos por diversas lojas que exploram vários ramos de comércio, ficando os lojistas regidos pelas normas contratuais padronizadas que visam à conservação do equilíbrio, da oferta e da funcionalidade, para assegurar a convivência integrada, e que o preço da locação varie de acordo com o faturamento dos lojistas (ABRASCE, 2014, s/p.).

Um ponto notável sobre esse tipo de empreendimento é relacionado ao crescimento do mesmo, já que, os *shoppings* podem ser considerados um aperfeiçoamento dos estabelecimentos já existentes. De acordo com a ABRASCE (2014) existem atualmente cerca de 520 *shoppings centers* no Brasil, gerando pouco menos de 1.000.000 de empregos diretos.

Barral (1996) ainda justifica a grande demanda de *shoppings centers* pelo mercado consumidor se dá pelo fato dos mesmos estarem cada vez mais exigentes. Este cenário, por conseguinte, necessita da criação de um ambiente inovador, com rápidas transformações, aprimorando critérios quanto ao atendimento e opções ofertadas, por exemplo.

Os *shoppings centers* também se destacam dos demais estabelecimentos comerciais por oferecerem usualmente aos clientes algumas regalias, como, estacionamento, ambientes climatizados, segurança, diversificação de produtos e serviços, além de variadas opções de entretenimento. As campanhas promocionais e temáticas ao longo do ano também ressaltam um cenário estratégico e de grande diferencial frente a lojas de ruas, pois, são através delas que os consumidores terão a lembrança desse tipo de estabelecimento comercial, sobretudo em datas comemorativas. Ao realizar variadas ações, as lojas situadas no *shopping* são beneficiadas pelo volume de público atraído ao empreendimento (MARTINAZZO, 2011).

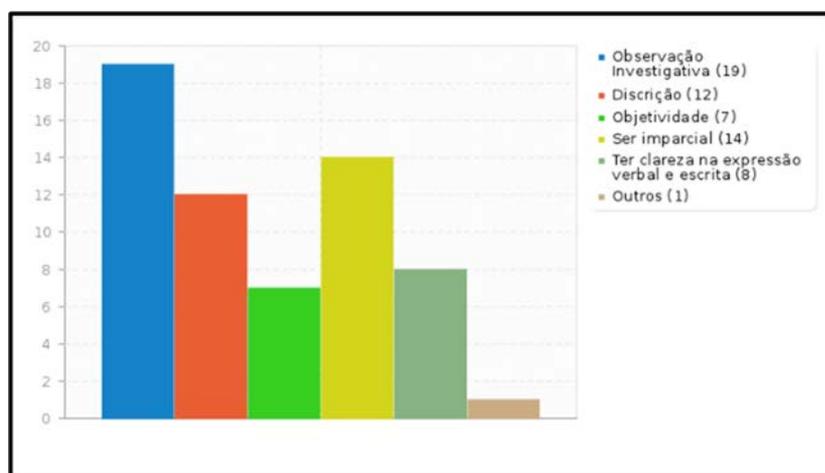
### 2.3 ATENDIMENTO NA VISÃO DA AUDITORIA INTERNA DE VENDAS: ESTUDO DE CASO EM UM *SHOPPING* DE SALVADOR

Foram analisadas todas as questões referentes à pesquisa, pelos 21 auditores internos do *shopping*, totalizando 189 perguntas. A primeira proposição analisada se refere às características fundamentais a um auditor interno (Gráfico 1), através de exemplos, como: Observação investigativa; Discrição; Objetividade; Ser imparcial; Ter clareza na expressão verbal e escrita e Outros. Essas características tornam-se indispensáveis para traçar um perfil do auditor interno, uma vez que toda a análise aqui fundamentada parte do ponto de vista do entrevistado.

Nessa análise o auditor interno deveria escolher uma ou mais preposições que avaliavam como características fundamentais para uma melhor profissionalização. A observação investigativa obteve ponto de maior relevância diante das características fundamentais a um auditor interno. Tal posição se justifica pela premissa que o auditor interno não deve interferir na gestão empresarial, apenas procurar identificar erros que possam ser corrigidos e otimizar operações e recursos.

Características como imparcialidade e descrição também foram consideradas importantes, já que as avaliações deverão ser fidedignas independente do cliente e realizadas da mesma forma padrão em qualquer circunstância. A clareza na linguagem verbal e escrita também é de extrema importância para os auditores, pois há a necessidade de estabelecer um processo de comunicação claro com os demais, de maneira concisa e objetiva (Conforme Gráfico 1).

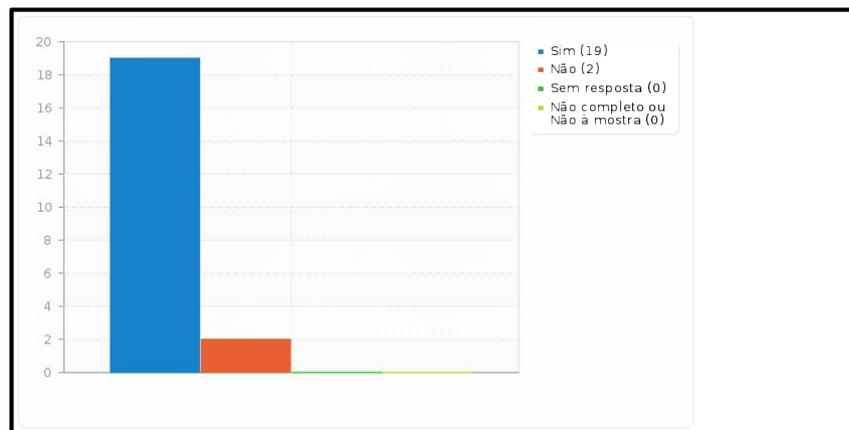
Gráfico 1 - Características fundamentais a um auditor interno - Salvador - 2016



Fonte: Elaboração própria, 2016.

Depois foi avaliado a presença de algum tipo de ação caracterizada como um “mau atendimento” em lojas ou estabelecimentos do *shopping center* em questão, durante o expediente de trabalho. Nessa análise (Gráfico 2) constatou-se que 90,48% dos auditores afirmaram que já presenciaram um atendimento considerado ruim e/ou impróprio, o que indica a existência de mau atendimento no cotidiano empresarial.

Gráfico 2 - Relato referente à presença de mau atendimento em lojas no horário de expediente - Salvador - 2016



Fonte: Elaboração própria, 2016.

A partir dessa evidência de mau atendimento em lojas comerciais, constatada na questão anterior, a pesquisadora pôde partir para a problematização do trabalho: Quais os problemas identificados pelos auditores fiscais no atendimento das empresas comerciais no *shopping* em estudo?

Objetivando verificar os problemas identificados pelos auditores internos, um breve relato das situações ou ações caracterizadas como “mau atendimento” foi solicitado. Nessa questão, foi feita uma análise dos breves depoimentos (Apêndice B), separando-as a partir de ideias centrais ou palavras/expressões chaves. A partir disso identificou-se características treze características, como: 1) agir de maneira grosseira; 2) apatia; 3) demora no atendimento; 4) desatenção; 5) descaso; 6) falta de atendimento; 7) falta de cordialidade; 8) falta de educação; 9) gerentes indispostos a resolver problemas; 10) impaciência; 11) mau atendimento; 12) pós-venda ruim e 13) uso de celular como principal justificativa pelo mau atendimento (Conforme Quadro 2).

A categoria mais relatada foi impaciência/descaso e apatia, totalizando 08 relatos. Em segundo lugar têm-se as categorias: falta de atendimento; demora no atendimento; falta de educação; falta de cordialidade ou o agir de maneira grosseira, com 07 relatos cada. Na

terceira posição a justificativa do mau atendimento pelo uso de celulares foi verificada, com 02 relatos. Por fim, as categorias gerentes indispostos a resolver problemas e pós-venda ruim foram mencionados, com 01 relato cada.

Quadro 2 - Características identificadas nos relatos pessoais relacionadas ao mau atendimento - Salvador - 2016

<b>Características</b>	<b>Número de votos</b>
Impaciência; Descaso e Apatia	8 Relatos
Falta de atendimento; Demora no atendimento e Mau atendimento	7 Relatos
Falta de educação; Falta de cordialidade ou agir de maneira grosseira	7 Relatos
Uso de celular como principal justificativa pelo mau atendimento	2 Relatos
Desatenção	1 Relato
Gerentes indispostos a resolver problemas	1 Relato
Pós-venda ruim	1 Relato

Fonte: Elaboração própria, 2016.

Ainda sob o mesmo enfoque, a questão 5 (cinco) do questionário objetivou selecionar e classificar os problemas de atendimento mais comprometedores para uma loja a partir de exemplos dados pelo autor do trabalho. Os exemplos citados foram 8 (oito): 1) não ser gentil, rápido e solícito; 2) atendentes discutindo pela preferência em atender; 3) não saber identificar o perfil do consumidor, lhe oferecendo produtos errados; 4) deixar o cliente esperando por atendimento; 5) deixar o cliente esperando muito tempo ao ir no estoque; 6) demora na conclusão da venda; 7) pós-venda precário e 8) outros. As classificações deveriam ser dadas a partir da enumeração por ordem de gravidade, utilizando os numerais de 1 (um) até 8 (oito), sendo 1 (um) o problema de atendimento mais comprometedor e o 8 (oito) o problema de atendimento menos comprometedor a uma loja. Logo após foram feitas as tabulações pelo programa *Lime Survey* responsável por operar nas oito classificações distintas (conforme apêndice B). Por fim, foi feita uma média ponderada, (Quadro 03) convertendo cada classificação em forma de peso.

Quadro 3 - Problemas de atendimento mais comprometedores para uma loja - Salvador - 2016

Problemas mais comprometedores para uma loja	Numero de votos (1)	Numero de votos (2)	Numero de votos (3)	Numero de votos (4)	Numero de votos (5)	Numero de votos (6)	Numero de votos (7)	Numero de votos (8)	Media
Não ser gentil, rápido e solícito	11 x 1	2 x 2	1 x 3	3 x 4	2 x 5	0 x 6	2 x 7	0 x 8	1,5
Atendentes discutindo pela sua vez de atender	1 x 1	2 x 2	3 x 3	3 x 4	3 x 5	6 x 6	3 x 7	0 x 8	2,72
Não saber identificar o perfil do consumidor, lhe oferecendo produtos errados	3 x 1	3 x 2	3 x 3	2 x 4	6 x 5	3 x 6	0 x 7	1 x 8	2,27
Deixar o cliente esperando por atendimento	5 x 1	9 x 2	4 x 3	2 x 4	1 x 5	0 x 6	0 x 7	0 x 8	1,33
Deixar o cliente esperando muito tempo ao ir no estoque	0 x 1	5 x 2	5 x 3	7 x 4	3 x 5	1 x 6	0 x 7	0 x 8	2,05
Demora na conclusão da venda	1 x 1	0 x 2	4 x 3	4 x 4	6 x 5	5 x 6	1 x 7	0 x 8	2,66
Pós - venda precário	0 x 1	0 x 0	1 x 3	0 x 4	0 x 5	6 x 6	14 x 7	0 x 8	3,80
Outros	0 x 1	0 x 0	0 x 3	0 x 4	0 x 5	0 x 6	1 x 7	20 x 8	4,63

Fonte: Elaboração própria, 2016.

Com isso tem-se a preposição: deixar o cliente esperando por atendimento com 1,33 de nota média, em primeiro lugar, seguido por não ser gentil, rápido e solícito com 1,50. Isso ocorre, pois os clientes devem se sentir únicos, confortáveis e bem assessorados. Na terceira posição está à alternativa: deixar o cliente esperando muito tempo ao ir no estoque com 2,05 de nota, seguindo por não saber identificar o perfil do consumidor, lhe oferecendo produtos errados com 2,27. Nessa preposição foi observado o tempo em que o cliente fica sem nenhuma assistência na loja.

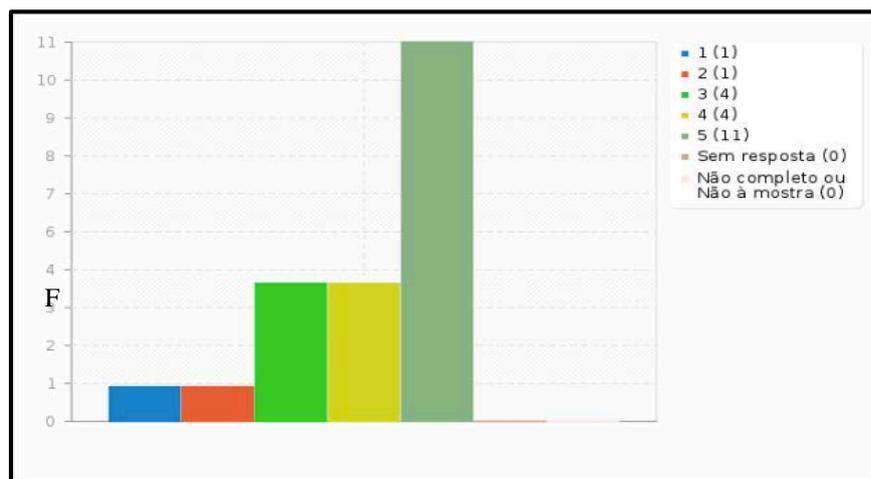
Na quinta posição há a demora na conclusão da venda com 2,66. Isso ocorre, pois, o cliente tem interesse em efetivar a compra de forma rápida e objetiva, podendo o atendimento demorado desconstruir todo o bom atendimento realizado anteriormente. Vendedores disputando sua vez de atender apresenta porcentagem de 2,72, já que essas atitudes podem gerar desconforto ao cliente, uma vez que esse se vê em um ambiente com discórdia. Por fim o tópico uma pós-venda ruim aparece com 4,63 de média. Provavelmente esse elemento esteja em ultimo lugar na classificação pois o cliente só entende a importância desse elemento quando passa por alguma dificuldade frente ao pós-venda de uma empresa.

De fato, o mau atendimento é algo muito comprometedor a um estabelecimento comercial, no entanto é necessário entender o contexto da palavra atendimento por diversas vertentes. Uma das questões abordou o lado benéfico a uma gestão, com o intuito de identificar as características relacionadas a um bom atendimento.

Para isso foram selecionados alguns aspectos a serem avaliados como indispensáveis através de afirmações no qual os auditores deveriam responder em uma escala de 1 (um) a 5 (cinco), sendo 1 (um) considerado discordo totalmente e 5 (cinco) concordo totalmente. Dentro dessa avaliação haviam 5 (cinco) aspectos a serem abordados: 1) o atendimento oferecido é rápido, solícito e gentil; 2) o tempo de espera para que o cliente seja atendido causa satisfação; 3) o tempo de espera na busca de estoques é considerado satisfatório; 4) o tempo de espera na finalização das compras é sempre considerado apropriado; 5) o pós-venda da loja é bom, fazendo com que o cliente sempre saia satisfeito.

Ao analisar os gráficos tem-se: O tempo de espera para que o cliente seja atendido causa satisfação (Gráfico 3), com 52,38% de avaliações 5, ou seja concordância total. Ao escutar o ditado popular: “A primeira impressão é a que fica”, e possível perceber o quanto essa lógica se encaixa perfeitamente nesse tópico. De fato, os clientes que são atendidos com desleixo ou mesmo lentidão costumam ter uma má impressão da loja, logo possíveis compradores são desperdiçados, frente a um mercado competitivo.

Gráfico 3 - Características relacionadas a um bom atendimento: O tempo de espera para que o cliente seja atendido causa satisfação - Salvador - 2016.

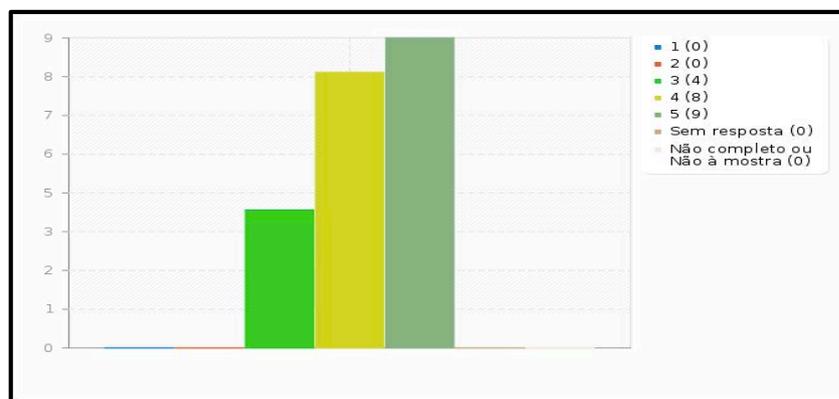


Fonte: Elaboração própria, 2016.

Logo após em segundo lugar na classificação tem-se um empate entre os aspectos: o atendimento oferecido é rápido, solícito e gentil, (Gráfico 4) e o tempo de espera na finalização das compras é sempre considerado apropriado, (Gráfico 5) com 42,86% de

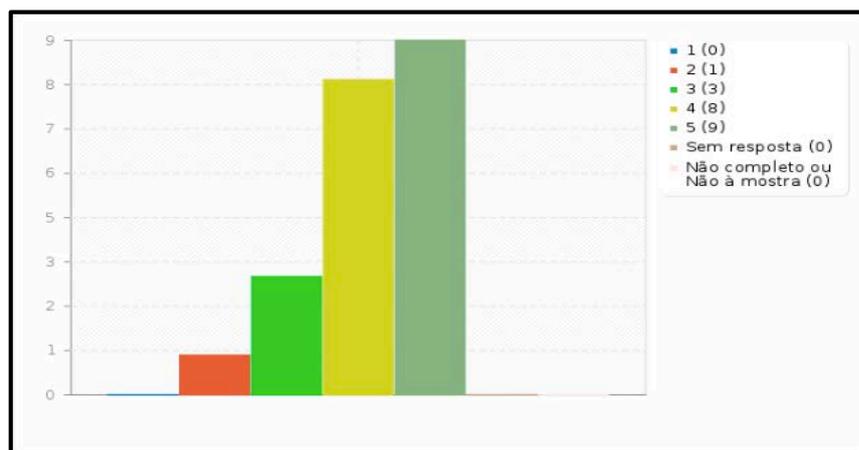
avaliações 5, ou seja, concordância total. Isso ocorre, pois, os clientes devem se sentir únicos, confortáveis e bem assessorados. Já o segundo elemento disputando o segundo lugar é o momento da finalização das compras, esse para muitas pessoas se destaca por ser o menos prazeroso de toda a operação. Pois é nesse momento que o comprador avalia a real necessidade do produto em questão além de ponderar sua escolha com outros elementos que poderiam estar sendo adquiridos.

Gráfico 4 - Características relacionadas a um bom atendimento: O atendimento é rápido, solícito e gentil - Salvador - 2016.



Fonte: Elaboração própria, 2016.

Gráfico 5 - Características relacionadas a um bom atendimento: O tempo de espera na finalização das compras é sempre considerado apropriado - Salvador - 2016

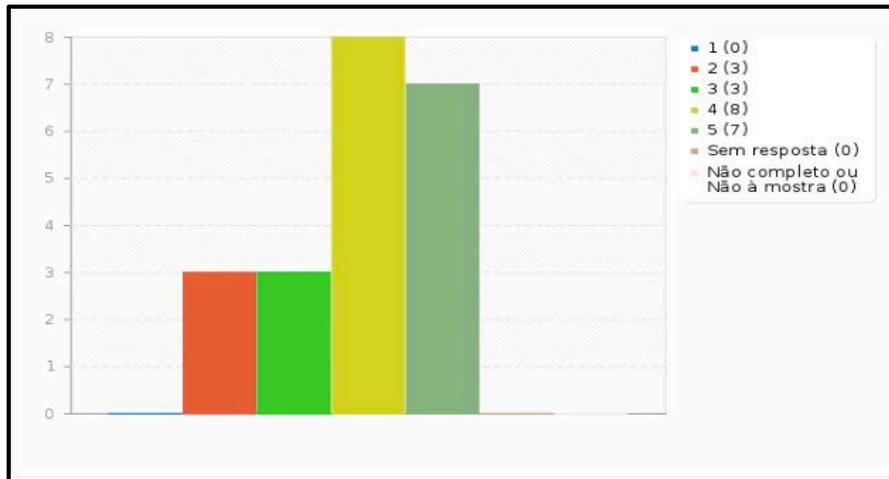


Fonte: Elaboração própria, 2016.

Logo após esses dois elementos tem-se outro empate com na terceira posição com 38,10% de avaliações 5. Sendo eles “o tempo de espera na busca de estoques é considerado

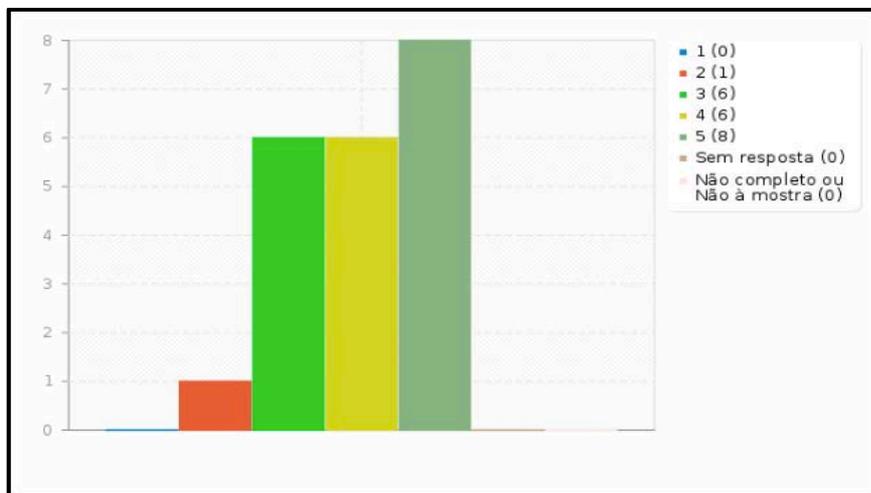
sempre satisfatório” (Gráfico 6) e “O pós-venda da loja é boa fazendo com que o cliente saia sempre satisfeito” (Gráfico 7).

Gráfico 6: Características relacionadas a um bom atendimento: O tempo de espera na busca de estoque é considerado sempre satisfatório - Salvador - 2016



Fonte: Elaboração própria, 2016.

Gráfico 7 - Características relacionadas a um bom atendimento: O pós-venda da loja é boa, fazendo com que o cliente sempre saia satisfeito - Salvador - 2016



Fonte: Elaboração própria, 2016.

Nesse quesito pode-se notar como é imprescindível ao vendedor e/ou lojista desenvolverem habilidades relacionadas a agilidade e rapidez, pois nesse tipo de situação é comum que os vendedores sejam julgados por má vontade ou mesmo indiferença. Além desse tem-se “o pós-venda da loja é bom, fazendo com que o cliente sempre saia satisfeito” com 38,10% de avaliação 5, ou seja concordância total. Muitas das vezes o cliente não leva isso

em consideração no ato da compra, percebendo essa possível deficiência normalmente na dificuldade de informações, trocas ou devoluções sobre o produto comprado. Com o pós-venda fraco, o cliente deixa de se fidelizar a empresa e busca melhores opções com a concorrência.

Na questão seis do questionário, os auditores internos foram perguntados a partir de depoimentos breves o que seria considerado indispensável para um atendimento ser bem-conceituado. Logo foi feita uma análise dos depoimentos (Apêndice 2) e foram separadas em ideias centrais ou a partir de palavras e/ou expressões chaves que por sua vez foram agrupadas com outras palavras e/ou expressões chaves de significados semelhantes (Quadro 04). A partir disso identificou-se 16 características como: 1) agilidade; 2) atenção; 3) buscar agradar o cliente; 4) carisma; 5) conhecimento das mercadorias e/ou produtos; 6) cordialidade; 7) disposição; 8) educação; 9) empatia; 10) gentileza; 11) paciência; 12) postura; 13) rapidez; 14) saber identificar o perfil do consumidor; 15) ser Solícito e 16) Simpatia.

No entanto as características que mais se destacaram foram: cordialidade/ gentileza, totalizando 7 votos; carisma/simpatia/empatia e educação/postura, totalizando 6 votos de cada. Em terceiro lugar ficaram: conhecimento das mercadorias e/ou produtos, juntamente com rapidez e/ou agilidade, totalizando 4 votos de cada. Em quarto lugar tem-se outro empate entre: atenção e paciência, cada uma com 4 votos. Em quinto lugar têm-se: disposição e ser solícito, com 2 votos cada e por último temos outro empate entre: saber identificar o perfil do consumidor e buscar agradar o cliente com 1 voto cada (Conforme Quadro 4).

Quadro 4 - Características Indispensáveis para um atendimento bem-conceituado  
- Salvador - 2016

Continua

<b>Características indispensáveis para um atendimento bem conceituado</b>	<b>Número de votos</b>
Cordialidade; Gentileza	7 Votos
Carisma; Simpatia e Empatia	6 Votos
Educação; Postura	6 Votos
Conhecimento das mercadorias e/ou produtos	4 Votos
Rapidez e/ou Agilidade	4 Votos
Atenção	3 Votos
Paciencia	3 Votos

Quadro 4 - Características Indispensáveis para um atendimento bem-conceituado  
- Salvador - 2016

Conclusão

<b>Características indispensáveis para um atendimento bem conceituado</b>	<b>Número de votos</b>
Disposição e ser Solicito	2 Votos
Saber identificar o perfil do consumidor	1 Voto
Buscar agradar o cliente	1 Voto

Fonte: Elaboração própria, 2016.

Na questão oito do questionário os auditores internos foram confrontados a classificar os principais benefícios de um bom atendimento a partir de exemplos previamente selecionados pelo autor da pesquisa, utilizando uma escala que varia de 1 (um) a 6 (seis), sendo 1 (um) o principal benefício e 6 (seis) o último benefício. Dentro desta avaliação haviam seis aspectos a serem abordados: 1) aumento da lucratividade; 2) diferencial frente aos concorrentes; f3) fidelização dos clientes; 4) melhoria das relações interpessoais; 5) melhoria nas vendas e 6) reconhecimento da empresa pelo público alvo. Posteriormente foram feitas as tabulações pelo programa *Lime Survey* que tabulou as oito classificações distantes (Apêndice B). Por fim foi feita uma média ponderada, (Quadro 05) convertendo cada classificação como peso.

Quadro 5 - Média ponderada dos principais benefícios de um bom atendimento  
- Salvador - 2016

Continua

<b>Os principais benefícios de um bom atendimento</b>	<b>Número de votos (1)</b>	<b>Número de votos (2)</b>	<b>Número de votos (3)</b>	<b>Número de votos (4)</b>	<b>Número de votos (5)</b>	<b>Número de votos (6)</b>	<b>Média</b>
Melhoria nas vendas	5 x 1	3 x 2	5 x 3	6 x 4	1 x 5	1 x 6	61 = 2,90
Fidelização dos Clientes	6 x 1	7 x 2	4 x 3	2 x 4	1 x 5	1 x 6	51 = 2,42
Aumento da Lucratividade	3 x 1	3 x 2	3 x 3	6 x 4	3 x 5	3 x 6	75 = 3,57

Quadro 5 - Média ponderada dos principais benefícios de um bom atendimento  
- Salvador - 2016

Continua

Os principais benefícios de um bom atendimento	Número de votos (1)	Número de votos (2)	Número de votos (3)	Número de votos (4)	Número de votos (5)	Número de votos (6)	Média
Melhoria das Relações Interpessoais	2 x 1	1 x 2	3 x 3	1 x 4	6 x 5	8 x 6	95 = 4,52
Reconhecimento da empresa pelo público alvo	2 x 1	4 x 2	1 x 3	5 x 4	4 x 5	5 x 6	83 = 3,95
Diferencial frente aos concorrentes	3 x 1	3 x 2	5 x 3	1 x 4	6 x 5	3 x 6	76 = 3,61

Fonte: Elaboração própria, 2016.

O resultado observado se refere à fidelização dos clientes como o item mais importante, com uma nota média de 2,42, seguido pela melhoria nas vendas com 2,90 de nota. O aumento da lucratividade com 3,57 de média e o diferencial frente aos concorrentes com 3,61 aparecem logo após. Por fim tem-se o reconhecimento da empresa pelo público alvo com 3,95 e a melhoria das relações interpessoais com 4,52 de nota média.

Na questão sete do questionário, é perguntado ao auditor interno como ele poderia justificar o *déficit* ou mesmo os problemas no atendimento em estabelecimento de *shopping* em questão. Essa análise pôde ser realizada a partir de exemplos previamente selecionados pelo autor da pesquisa utilizando uma ordem de preferência que varia de 1 (um) a 5 (cinco), sendo 1 (um) o motivo mais encontrado para a existência de um mau atendimento e 5 (cinco) o motivo menos encontrado para a existência de um mau atendimento. Dentro dessa classificação os 5 (cinco) aspectos a serem classificados são: 1) falta de conhecimento dos produtos e serviços oferecidos pela empresa; 2) falta de investimento em capacitação dos funcionários; 3) falta de motivação/incentivos no trabalho; 4) processo de seleção ineficiente e 5) quantidade insuficiente de trabalhadores para atender a demanda.

Logo após foram feitas as tabulações pelo programa *Lime Survey* que tabulou as cinco classificações distintas. (Apêndice B). Por fim foi feita uma média ponderada, (Quadro 6) convertendo cada classificação como peso.

Quadro 6 - Possíveis justificativas para os déficits no atendimento em estabelecimentos comerciais - Salvador - 2016

Possíveis justificativas	Número de votos (1)	Número de votos (2)	Número de votos (3)	Número de votos (4)	Número de votos (5)	Média
Falta de investimento em capacitação dos funcionários	8 x 1	3 x 2	6 x 3	0 x 4	4 x 5	52 = 3,46
Falta de conhecimento dos produtos e serviços oferecidos pela empresa	5 x 1	1 x 2	8 x 3	3 x 4	4 x 5	63 = 4,2
Falta de motivação/incentivos no trabalho	4 x 1	12 x 2	2 x 3	3 x 4	0 x 5	46 = 3,06
Processo de seleção ineficiente	1 x 1	2 x 2	2 x 3	7 x 4	9 x 5	84 = 5,6
Quantidade insuficiente de trabalhadores para atender a demanda	3 x 1	3 x 2	3 x 3	6 x 4	4 x 5	62 = 4,13

Fonte: Elaboração própria, 2016.

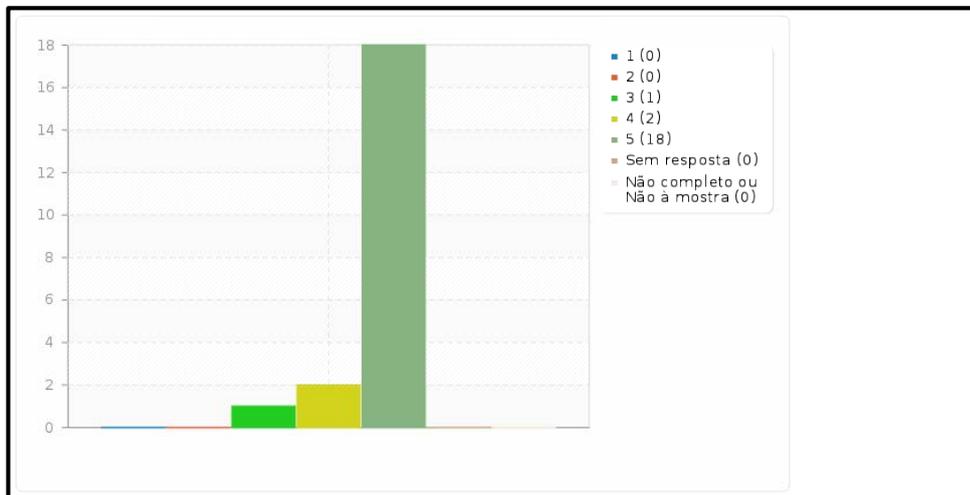
Com isso tem-se a falta de motivações/incentivos no trabalho como a maior justificativa para o *déficit* do atendimento em estabelecimentos comerciais do *shopping*, com 3,06 de média. Em segundo lugar está a falta de investimento em capacitação dos funcionários, com 3,46. Já em terceiro lugar ficou a quantidade insuficiente de trabalhadores para atender a demanda, com 4,13. A falta de conhecimento dos produtos e serviços oferecidos pela empresa e o processo de seleção ineficiente aparecem por último, com 5,6 de nota.

A questão nove do questionário solicita a classificação da relevância de possíveis soluções para melhorar o atendimento ao cliente. Para isso foram previamente selecionados alguns aspectos a serem avaliados em uma escala de 1 (um) a 5 (cinco), sendo 1 (um) irrelevante e 5 (cinco) muito relevante. Dentro dessa avaliação haviam 6 (seis) aspectos a

serem abordados: 1) conhecimento da cultura organizacional da empresa; 2) fazer com que os funcionários se sintam parte da organização que trabalha; 3) fazer com que os funcionários tenham conhecimento dos produtos e serviços que a empresa oferece; 4) investimento em treinamento e capacitação dos funcionários; 5) motivação dos funcionários e 6) processos de seleções mais eficientes.

Ao verificar o gráfico (Gráfico 8) temos os aspectos: investimento em treinamento e capacitação dos funcionários como a melhor solução para a melhoria do atendimento com 85,71% de avaliações 5, ou seja, muito relevante.

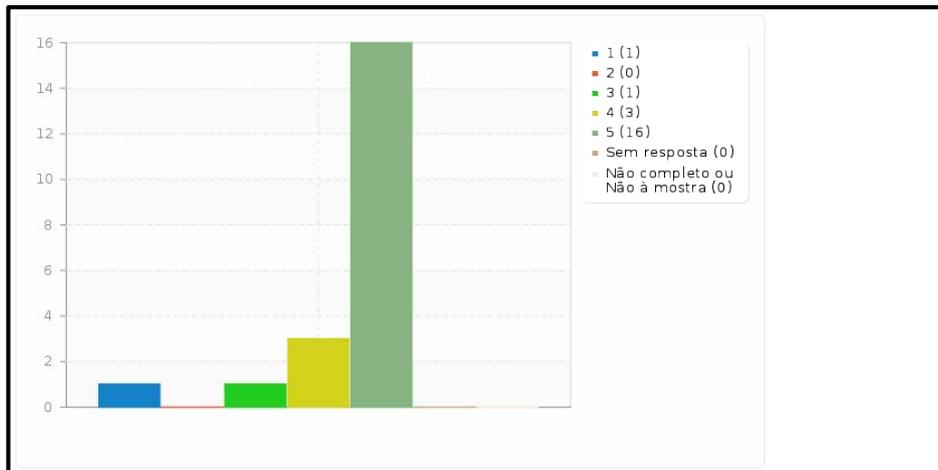
Gráfico 8 - Classificação da relevância de possíveis soluções para melhorar o atendimento ao cliente (Investimento em treinamento e capacitação dos funcionários) - Salvador - 2016



Fonte: Elaboração própria, 2016.

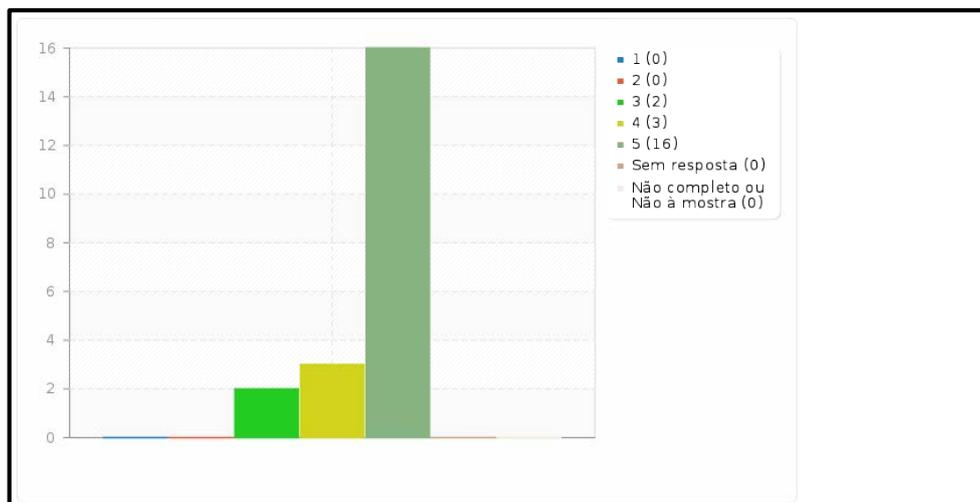
Em segundo lugar na classificação temos um empate entre os aspectos: motivação dos funcionários e fazer com que os funcionários tenham conhecimento dos produtos e serviços que a empresa oferece com 76,19% cada (Gráfico 9 e Gráfico 10).

Gráfico 9 - Classificação da relevância de possíveis soluções para melhorar o atendimento ao cliente (motivação dos funcionários) - Salvador - 2016



Fonte: Elaboração própria, 2016.

Gráfico 10 - Classificação da relevância de possíveis soluções para melhorar o atendimento ao cliente (Fazer com que os funcionários tenham conhecimento dos produtos e serviços que a empresa oferece) - Salvador - 2016

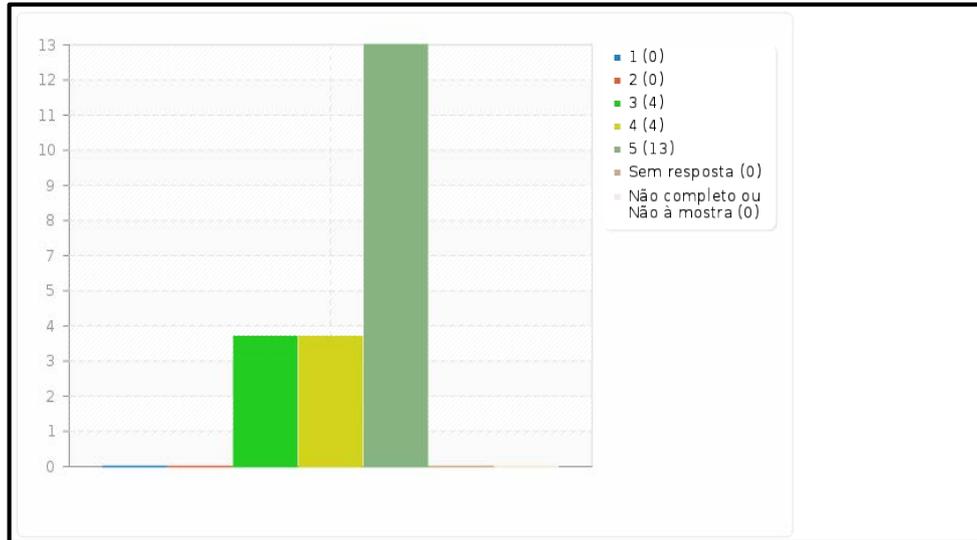


Fonte: Elaboração própria, 2016.

Em terceiro lugar na classificação tem-se fazer com que os funcionários se sintam parte da organização que trabalha com 61,90% (Gráfico 11).

Gráfico 11 - Classificação da relevância de possíveis soluções para melhorar o atendimento ao cliente (Fazer com que os funcionários se sintam parte da organização que trabalha)

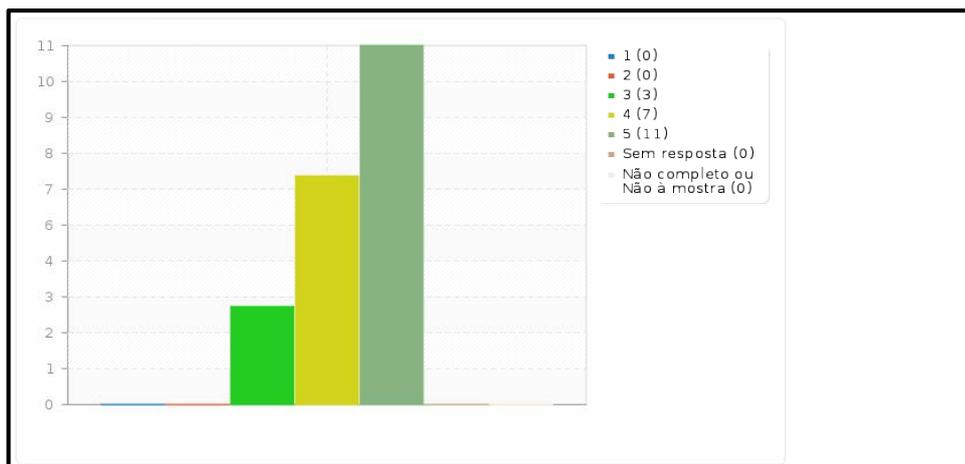
- Salvador - 2016



Fonte: Elaboração própria, 2016.

Em quarta colocação tem-se o conhecimento da cultura organizacional da empresa (Gráfico 12), com 52,38% de avaliações 5, ou seja, muito relevante.

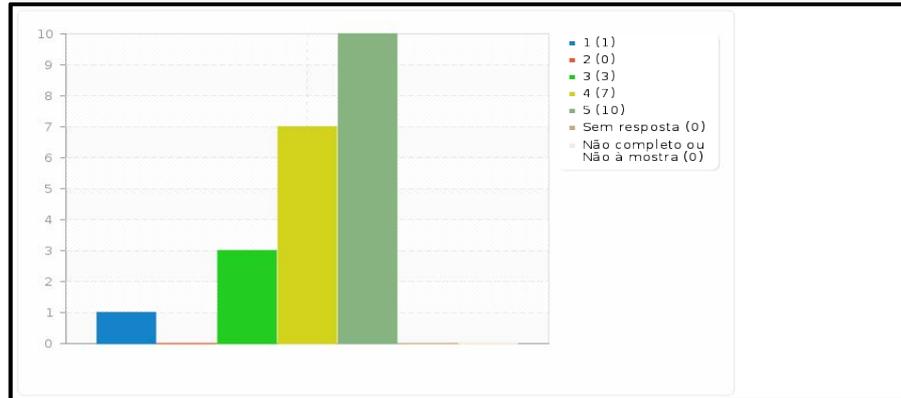
Gráfico 12 - Classificação da relevância de possíveis soluções para melhorar o atendimento ao cliente (Conhecimento da cultura organizacional da empresa) - Salvador - 2016



Fonte: Elaboração própria, 2016.

Por último, (Gráfico 13) observa-se o quesito: Processos de seleções mais eficientes, com 47,62% de avaliações 5 (cinco) (Figura 30 e Figura 28).

Gráfico 13 - Classificação da relevância de possíveis soluções para melhorar o atendimento ao cliente (Processos de seleção mais eficiente) - Salvador - 2016



Fonte: Elaboração própria, 2016.

## 2.4 RESULTADOS FINAIS

A partir de toda a análise do caso tem-se como resultado final o Quadro 7, contemplando assim os objetivos principais e específicos do trabalho de conclusão do curso.

Quadro 7 - Quadro resumos dos objetivos - Salvador - 2016

Continua

Classificação	
Bom Atendimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cordialidade;</li> <li>• Ser genti;</li> <li>• O atendimento oferecido ser rápido;</li> <li>• Ser gentil</li> <li>• O tempo de espera para que o cliente seja atendido cause satisfação;</li> <li>• O tempo de espera na busca do estoque seja considerado satisfatório;</li> <li>• O tempo de espera na finalização das compras deve ser apropriado;</li> <li>• Um pós-venda bom;</li> <li>• Ter carisma;</li> <li>• Simpatia e/ou empatia;</li> <li>• Educação;</li> <li>• Postura;</li> <li>• Conhecimento das mercadorias e/ou produtos;</li> <li>• Rapidez e/ou agilidade;</li> <li>• Atenção;</li> <li>• Paciência;</li> </ul>

## Quadro 7 - Quadro resumos dos objetivos - Salvador - 2016

Continua

Classificação	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ter disposição;</li> <li>• Ser solícito;</li> <li>• Saber identificar o perfil do consumidor;</li> <li>• Buscar agradar o cliente.</li> </ul>
Mau Atendimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impaciência;</li> <li>• Descaso;</li> <li>• Apatia;</li> <li>• Falta de atendimento;</li> <li>• Demora no atendimento;</li> <li>• Falta de educação;</li> <li>• Falta de cordialidade;</li> <li>• Agir de maneira grosseira;</li> <li>• Desatenção;</li> <li>• Gerentes indispostos a resolver problemas;</li> <li>• Não ser gentil;</li> <li>• Não ser rápido;</li> <li>• Não ser solícito;</li> <li>• Atendentes brigando pela sua vez de atender;</li> <li>• Não sabe identificar o perfil do consumidor, lhe oferecendo produtos errados;</li> <li>• Deixar o cliente esperando por atendimento;</li> <li>• Deixar o cliente esperando muito tempo ao ir no estoque;</li> <li>• Demora na conclusão da venda;</li> <li>• Pós- venda precário.</li> </ul>
Possíveis soluções identificadas pelos auditores internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processos de seleção mais eficiente</li> <li>• Motivação dos funcionários</li> <li>• Fazer com que os funcionários se sintam parte da organização que trabalha</li> <li>• Conhecimento da cultura organizacional da empresa</li> </ul>

Quadro 7 - Quadro resumos dos objetivos - Salvador - 2016

Conclusão

Classificação	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fazer com que os funcionários tenham conhecimento dos produtos e serviços que a empresa oferece</li> <li>• Investimento em treinamento e capacitação dos funcionários.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria, 2016.

## 2.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito desse estudo consistiu em investigar o atendimento, para tal fora realizada uma pesquisa com alguns questionamentos. Dito de forma mais específica, essa monografia foi orientada com o seguinte objetivo: Analisar – através da visão do auditor interno – os problemas relacionados ao atendimento e as suas possíveis causas em um *shopping* de Salvador no primeiro semestre de 2016.

Para alcançar essa finalidade utilizou-se o Estudo de Caso como metodologia para pesquisa e um programa denominado *Lime Survey* que por sua vez foi responsável por realizar tabulações e representações gráficas, para futura análise e interpretações da pesquisadora.

Como resultado da análise do material empírico coletado, foi-se constatado que realmente existe incidências de maus atendimentos em *Shopping Centers*, entre eles os principais foram: impaciência; descaso; apatia; falta de atendimento; demora no atendimento; falta de educação; falta de cordialidade; agir de maneira grosseira; desatenção; não saber identificar o perfil do consumidor, lhe oferecendo produtos errados e pós-venda precário.

No entanto mais importante do que descobrir as falhas no atendimento é identificar as suas possíveis causas. Isso ocorre por que os gestores e pesquisadores tem que entender o que está acontecendo antes de efetuarem as mudanças necessárias. Por conta disso foram sinalizadas falhas como: a falta de motivação/incentivos no trabalho; falta de investimento em capacitação dos funcionários; quantidade insuficiente de trabalhadores para atender a demanda; falta de conhecimento dos produtos e serviços oferecidos pela empresa e o processo de seleção ineficiente.

A fim de complementar o desenvolvimento necessário para a evolução desse estudo também atentou-se aos objetivos específicos, sendo eles: Descrever os principais critérios que definem um bom atendimento na visão do auditor interno e citar possíveis soluções para a melhoria de um atendimento ao cliente sob a visão da auditoria interna.

Os principais critérios ou características que definem um bom atendimento, foram atribuídos a partir de características trazidas no referencial teórico e características sugeridas pelos auditores internos que participaram dessa pesquisa, logo, trouxe como exemplos: o atendimento rápido, solícito e gentil; a agilidade nas operações padrões, se referindo desde a primeira abordagem até a finalização das compras; um pós-venda bom; o agir educadamente; uma boa postura além de paciência.

As possíveis soluções para a melhoria de um atendimento sob a visão da auditoria interna seria: o investimento em treinamento e capacitação dos funcionários; motivação dos funcionários; fazer com que os funcionários tenham conhecimento dos produtos e serviços que a empresa oferece; conhecimento da cultura organizacional; fazer com que o funcionário se sinta parte da organização e por último processos de seleção mais eficientes.

Considerando as informações apresentadas, pode se concluir que diante de um ambiente empresarial competitivo com cliente mais exigentes é imprescindível que as atuais gestões invistam em diferenciais como o atendimento, pois apesar de muitos gestores saberem a importância desse elemento se descuidam diante de tantos desafios que envolve uma gestão empresarial. Cabe a cada gestão identificar quais os problemas e suas possíveis soluções para adquirir uma gestão diferenciada dos seus concorrentes.

Por fim, essa pesquisa conseguiu alcançar todos os seus objetivos - tanto o principal quanto os específicos - tendo como resultado novas concepções para os aportes teóricos que relacionam os diversos problemas no atendimento, além de auxiliar visão de pessoas capacitadas e experientes na área, com atuações cotidianas.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Elaine. **A influência da auditoria e controladoria nas empreendedoras de shopping centers**. Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <[http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/k212344.pdf](http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/k212344.pdf)>. Acesso em: 31 out. 2015

ALMEIDA, Marília. **Site de reclamações do governo funciona agora em todo o país**. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/seu-dinheiro/noticias/site-de-reclamacoes-do-governo-funciona-agora-em-todo-o-pais>>. Acesso em: 2 nov. 2015.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SHOPPING CENTERS - ABRASCE. **Apresentação**. Disponível em: <<http://www.portaldoshopping.com.br/abrasce/apresentacao>>. Acesso em: 04 nov. 2014.

ATTIE, William. **Auditoria Interna**. São Paulo: Atlas, 1986.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. 2. ed. 3 reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Dicionário de Português. Disponível em: <<http://dicionariodoaurelio.com/atendimento>>. Acesso em: 7 jul. 2015.

BARRAL, W. Globalização e integração regional. **Revista Acadêmica do Curso de Direito da UNIMONTES**, v. 1, n. 1, p. 20-25, 1996.

BARROS, Nicole. **Empresas aumentam em até 25% a conversão de vendas online com o Pagar.me**. Disponível em: <<http://www.segs.com.br/economia/23991-empresas-aumentam-em-ate-25-a-conversao-de-vendas-online-com-o-pagar-me.html%20>>. Acesso em: 15 set. 2015.

BEE, Roland. **Fidelizar o cliente**. Tradução Edite Sciulli. São Paulo: Nobel, 2000.

BENTES, Otávio. **Curso de atendimento ao cliente**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2011.

BONEL, Claudio. **Por que perdemos clientes?**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/por-que-perdemos-clientes/65668/>>. Acesso em: 2 nov. 2015.

BRASIL. Lei nº 12.291, de 20 de julho de 2010. Torna obrigatória a manutenção de exemplar do Código de Defesa do Consumidor nos estabelecimentos comerciais e de prestação de serviços. **Casa Civil**. Presidência da República. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2010/Lei/L12291.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Lei/L12291.htm)>. Acesso em: 10 jul. 2015.

CAVALCANTI, Elmano Pontes. O poder da informática no marketing de varejo. **Revista Estudos Avançados em Administração do Programa de Pós-graduação em Administração da UFPB**, v. 2, n. 2, p. 303-310, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2012.

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

COSTA, Cintia Uehara; NAKATA, Yuriko Uehara; CALSANI, Juliana Rissi da Silveira. Qualidade no atendimento: A influência do bom atendimento para conquistar os clientes. **Revista Científica Eletrônica UNISEB**, Ribeirão Preto, v. 1, n. 1, p. 54-65, jan./jun. 2013.

CRESWELL, John. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e mistos**. Tradução Magda Lopes. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRISTOFARO, Pedro. As cláusulas de raio em shopping centers e a proteção a livre concorrência. **Revista do IBRAC**, v. 10, n. 3, 2003.

CRUZ, Flávia. **A administração atual e a importância dos processos administrativos**. Disponível em: <<https://www1.portaleducacao.com.br/administracao/artigos/58546/a-administracao-atual-e-a-importancia-dos-processos-administrativos>>. Acesso em: 26 set. 2015.

DENTON, D. Keith. **Qualidade em serviços**: O atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva. Tradução Flavio Deny Steffen. São Paulo: Makron McGraw Hill, 1990.

DOMINGUEZ, Sigfried. **O valor percebido como elemento estratégico para obter a lealdade dos clientes**. Caderno de pesquisa em administração, São Paulo, v. 7, n. 4, out./dez. 2010.

FITZSIMMONS, James A. **Administração de serviços**: operações, estratégia e tecnologia da informação. Tradução Lene Belon Ribeiro. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS - FGV. **Gestão de marketing**. Escola de Administração de Empresas de São Paulo - EAESP. São Paulo: Saraiva, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. **Estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 2009.

GIULIANI, Antônio Carlos (Org.). **Administração de varejo para pequenas e médias empresas**. Jundiaí: Paco Editorial, 2014.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Gem. Empreendedorismo no Brasil**: Relatório Executivo, 2014. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/gem%202014\\_rel%C3%B3rio%20executivo.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/gem%202014_rel%C3%B3rio%20executivo.pdf)>. Acesso em: 09 out. 2015.

GOLDENBERG, Miriam. **A arte de pesquisar**: Como fazer uma pesquisa qualitativa em Ciências Sociais. 3. ed. Rio de Janeiro: Record, 1999.

KOTABE, Masaaki; HELSEN, Kristiaan. **Administração de marketing global**. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. Tradução Ailton Bonfim Brandão. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. **Administração de marketing**. Tradução Monica Rosenberg, Brasil Ramos Fernandes, Claudia Freire. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KRONOS. **82% dos consumidores abandonam uma empresa pela qualidade do atendimento**. 2012. Disponível em: <<http://www.kronosglobal.com.br/sala-de-imprensa/82-por-cento-dos-consumidores-abandonam-uma-empresa-pela-qualidade-do-atendimento.aspx>>. Acesso em: 15 jul. 2015.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONE, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**: Procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório publicações e trabalhos científicos. 7. ed. 10 reimpr. São Paulo: Atlas, 2015.

LEBOEUF, Michael. **Como conquistar clientes e mantê-los para sempre**. Tradução Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Harbra, 1996.

MARQUES, Fábio. **O que o Atendimento ao Cliente pode fazer pelo empresário... ou com o empresário... depende da Qualidade percebida pelo Cliente!**. Disponível em: <<http://www.fabiomarques.com.br/site/o-que-o-atendimento-ao-cliente-pode-fazer-pelo-empresario-ou-com-o-empresario-depender-da-qualidade-percebida-pelo-cliente.html>> Acesso em: 26 set. 2015.

MARTINAZZO, Silvana. Shopping Center e suas peculiaridades contratuais. **Revista Jurídica das Faculdades Secal**, Ponta Grossa, v.1. n. 1. Jan./jun. 2011.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. 2. ed. 2. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

NEXTECOMMERCE. **Reviews verdadeiras aumentam em até 40% as vendas**. Disponível em: <<http://nextecommerce.com.br/reviews-verdadeiras-aumentam-em-ate-40-as-vendas/>>. Acesso em: 09 out. 2015.

CONTADOR ATUAL. **Norma Brasileira de Contabilidade**. T-12, regulada pela Resolução CFC 968/03. Disponível em: <<http://contadoratual.blogspot.com.br/2015/05/resolucao-cfc-n-96803.html>>. Acesso em: 5 out. 2015.

PADILHA, Valquíria. **A sociologia vai ao shopping center**. Disponível em: <<http://cienciahoje.uol.com.br/revista-ch/revista-ch-2007/237/a-sociologia-vai-ao-shopping-center/>>. Acesso em: 10 out. 2015.

RAIMAR, Richers. **Surfando as ondas do mercado**. São Paulo: RR&CA Editora, 1996.

REIS, Marcelo Menezes. **Estatística aplicada à Administração**. Florianópolis. Departamento de Ciências da Administração. UFCS. 2009.

REZENDE, Suely M.; FAVERO, Hamilton L. A importância do Controle Interno dentro das organizações. **Revista de Administração Nobel**, n. 3, p. 33-44, jan/jun. 2004.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 4. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

SEMMA. **História dos Shopping Centers no Brasil do Nascimento até a Década de 90**. Disponível em: <<http://www.semma.com.br/historia-dos-shopping-centers-no-brasil/>>. Acesso em: 09 out. 2015.

SHELTH, Jagdish N. **Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor**. Tradução Lenita M. R. Esteves. São Paulo: Atlas, 2001.

SIGNIFICADOS. Disponível em: <<http://www.significados.com.br/auditoria/>>. Acesso em: 14 dez. 2014.

SOLOW, Robert. Receita para crescer. Entrevista concedida a André Lahóz. **Exame**, São Paulo, n. 727, 15 nov. 2000.

ZEMKE, Ron; ANDERSON, Kristin. **Atendimento nota 10**. Performance Research Associantes. Tradução Cíntia Braga. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

## APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

O apêndice em questão trata-se de um questionário estruturado e não identificado á serem aplicados aos 21 auditores internos mencionados através de uma conversa informal com a responsável pelo setor.

### **ATENDIMENTO NA VISÃO DA AUDITORIA INTERNA: ESTUDO DE UM CASO EM UM SHOPPING DE SALVADOR**

Por favor responda as perguntas referente ao atendimento em um shopping de Salvador. A pesquisa será realizada durante o período de março e abril do ano de 2016.

#### **Identificação Pessoal**

##### **Qual o seu nome?**

Por favor, coloque sua resposta aqui:

---

##### **Qual a sua faixa etária?**

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- De 0 a 18 anos
- De 19 a 25 anos
- De 26 a 35 anos
- De 36 a 45 anos
- Acima de 45 anos

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

##### **Qual o turno do seu trabalho?**

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Matutino
- Vespertino
- Noturno

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

**Por favor selecione seu gênero:**

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Feminino
- Masculino

**Perguntas referente a pesquisa****Avalie, dando nota de 1 a 5, as características relacionadas a um bom atendimento**

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

	1	2	3	4	5
O atendimento oferecido é rápido, solícito e gentil.	<input type="radio"/>				
O tempo de espera para que o cliente seja atendido causa satisfação.	<input type="radio"/>				
O tempo de espera na busca de estoques é considerado sempre satisfatório.	<input type="radio"/>				
O tempo de espera na finalização das compras é sempre considerado apropriado.	<input type="radio"/>				
O pós-venda da loja é boa, fazendo com que o cliente sempre saia satisfeito.	<input type="radio"/>				

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item de acordo com a descrição abaixo:

1 Discordo totalmente; 2 Discordo parcialmente; 3 Indiferente; 4 Concordo parcialmente; 5 Concordo totalmente.

**Quais as características fundamentais a um auditor interno?**

Por favor, escolha as opções que se aplicam:

- Observação Investigativa
- Discrição
- Objetividade
- Ser imparcial
- Ter clareza na expressão verbal e escrita
- Outros:

Marque mais de uma opção se necessário

**Você já presenciou um mau atendimento em alguma loja, no horário de expediente?**

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Sim
- Não

**Relate o acontecido de forma breve: (\*Só responder essa pergunta sob a seguintes condições: Caso a resposta foi 'Sim' na questão anterior)**

---



---



---

**Quais problemas de atendimento você classifica como mais comprometedores para uma loja? (\*Todas as suas respostas devem ser diferentes.)**

Por favor, numere cada caixa por ordem de preferência, de 1 a 8

- ( ) Não ser gentil, rápido e solícito
- ( ) Atendentes discutindo pela sua vez de atender
- ( ) Não saber identificar o perfil do consumidor, lhe oferecendo produtos errados
- ( ) Deixar o cliente esperando por atendimento
- ( ) Deixar o cliente esperando muito tempo ao ir no estoque
- ( ) Demora na conclusão da venda
- ( ) Pós – venda precário
- ( ) Outros

**O que você considera indispensável para um atendimento ser bem-conceituado?**

Por favor, coloque sua resposta aqui:

---



---



---



---

**Como você justifica o *déficit* (se existir) do atendimento em estabelecimentos do shopping?**

Todas as suas respostas devem ser diferentes.

Por favor, numere cada caixa por ordem de preferência, de 1 a 5

- ( ) Falta de investimento em capacitação dos funcionários
- ( ) Falta de conhecimento dos produtos e serviços oferecidos pela empresa
- ( ) Falta de motivação/incentivos no trabalho
- ( ) Processo de seleção ineficiente
- ( ) Quantidade insuficiente de trabalhadores para atender a demanda

**Classifique os principais benefícios de um bom atendimento.**

Todas as suas respostas devem ser diferentes.

Por favor, numere cada caixa por ordem de preferência, de 1 a 6

- ( ) Melhoria nas vendas
- ( ) Fidelização dos Clientes
- ( ) Aumento da Lucratividade
- ( ) Melhoria das Relações Interpessoais
- ( ) Reconhecimento da empresa pelo público alvo
- ( ) Diferencial frente aos concorrentes

**Dê nota de 1 a 5, classificando a relevância das possíveis soluções para melhor o atendimento ao cliente**

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

	1	2	3	4	5
Processos de seleções mais eficientes	<input type="radio"/>				
Motivação dos funcionários	<input type="radio"/>				
Fazer com que os funcionários se sintam parte da organização	<input type="radio"/>				

que trabalha					
Conhecimento da cultura organizacional da empresa	<input type="radio"/>				
Fazer com que os funcionários tenham conhecimento dos Produtos e Serviços que a empresa oferece	<input type="radio"/>				
Investimento em treinamento e capacitação dos funcionários	<input type="radio"/>				

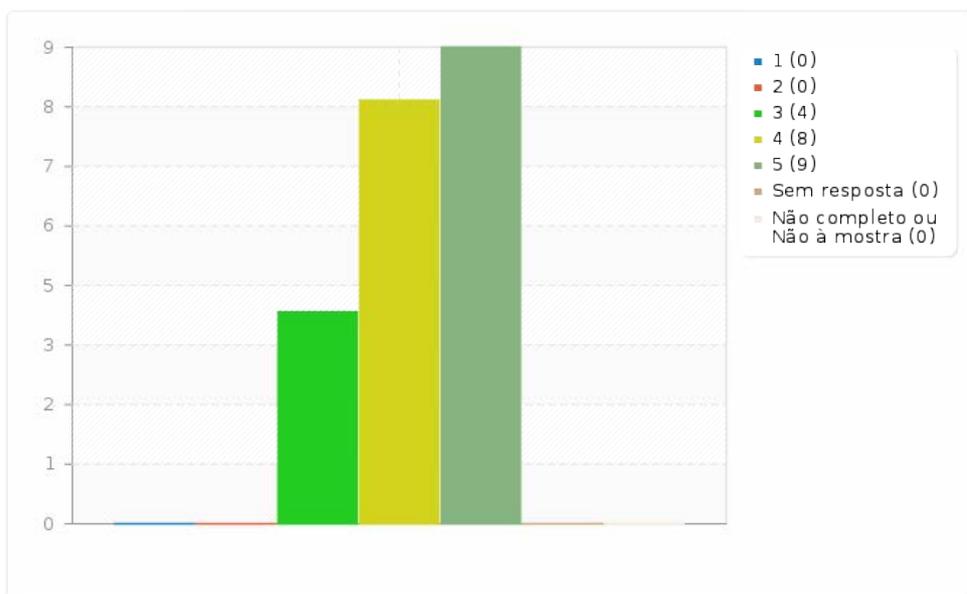
1 Irrelevante; 2 Pouco Relevante; 3 Indiferente; 4 Relevante; 5 Muito relevante

Muito obrigada por responder o questionário.

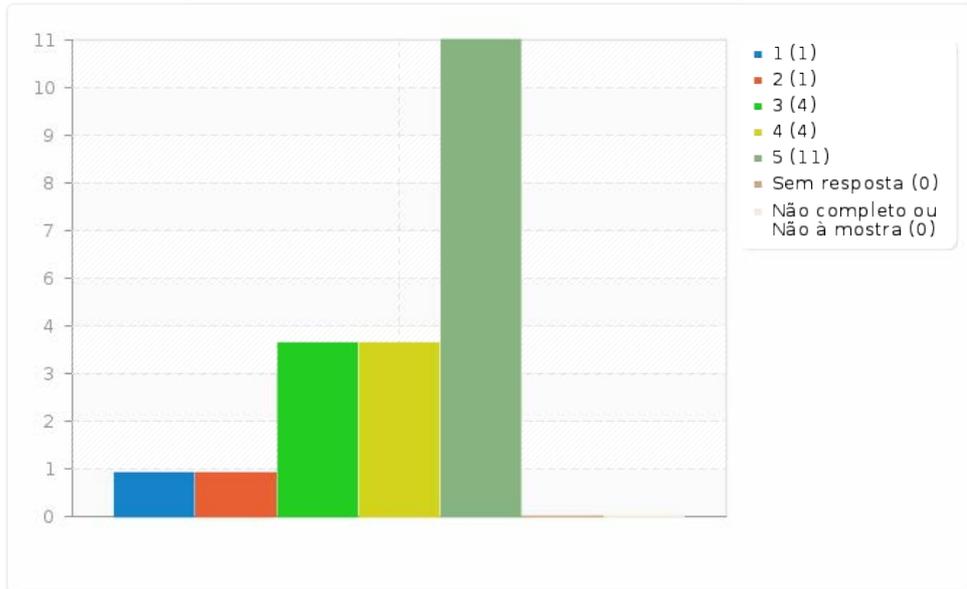
## APÊNDICE B - REPRESENTAÇÕES GRÁFICA

O apêndice em questão trata-se das representações gráfica elaboradas a partir de um questionário estruturado e não identificado á serem aplicados aos 21 auditores internos mencionados através de uma conversa informal com a responsável pelo setor.

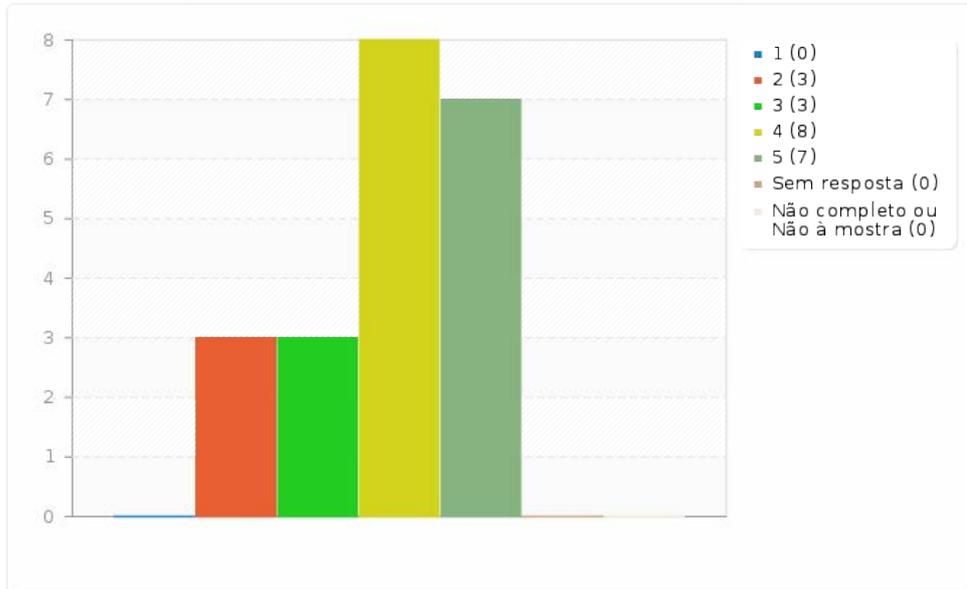
<b>Avalie, dando nota de 1 a 5, as características relacionadas a um bom atendimento</b>			
<b>[O atendimento oferecido é rápido, solícito e gentil.]</b>			
<b>Resposta</b>	<b>Contagem</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Soma</b>
1 (1)	0	0.00%	0.00%
2 (2)	0	0.00%	
3 (3)	4	19.05%	19.05%
4 (4)	8	38.10%	
5 (5)	9	42.86%	80.95%
<b>Soma (Respostas)</b>	<b>21</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>
Número de casos	21	100.00%	
Sem resposta	0	0.00%	
Não completo ou Não à mostra	0	0.00%	
Significado aritmético		4.24	
Desvio padrão		0.77	



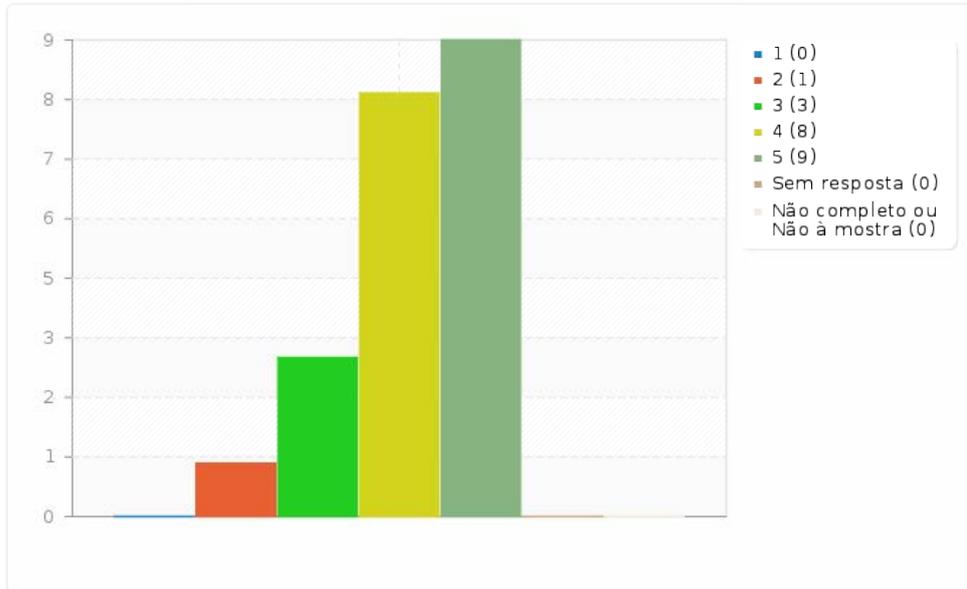
<b>Avalie, dando nota de 1 a 5, as características relacionadas a um bom atendimento</b>			
<b>[O tempo de espera para que o cliente seja atendido causa satisfação.]</b>			
<b>Resposta</b>	<b>Contagem</b>	<b>Porcentagem</b>	<b>Soma</b>
1 (1)	1	4.76%	9.52%
2 (2)	1	4.76%	
3 (3)	4	19.05%	19.05%
4 (4)	4	19.05%	
5 (5)	11	52.38%	71.43%
<b>Soma (Respostas)</b>	<b>21</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>
Número de casos	21	100.00%	
Sem resposta	0	0.00%	
Não completo ou Não à mostra	0	0.00%	
Significado aritmético		4.1	
Desvio padrão		1.18	



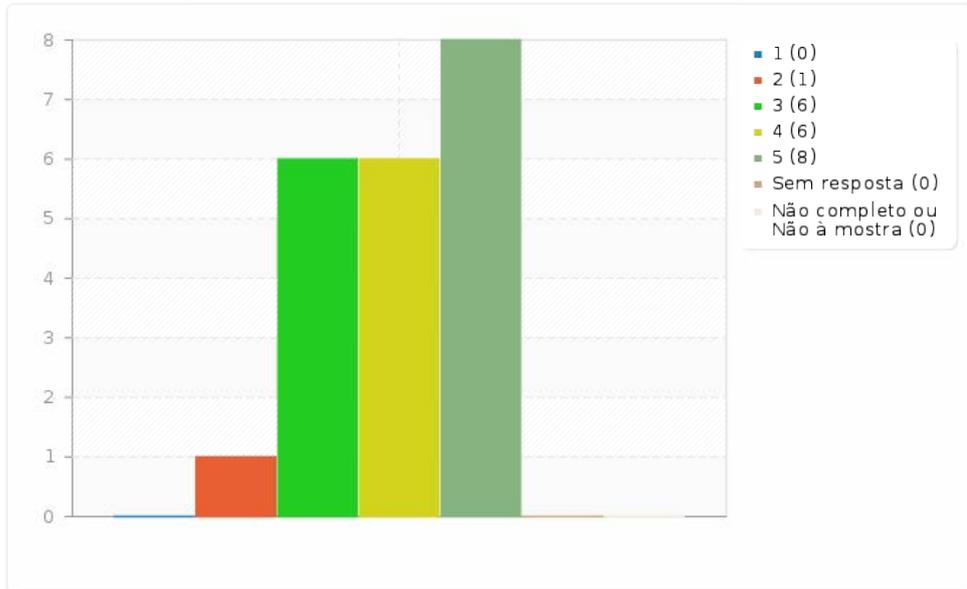
<b>Avalie, dando nota de 1 a 5, as características relacionadas a um bom atendimento [O tempo de espera na busca de estoques é considerado sempre satisfatório.]</b>			
<b>Resposta</b>	<b>Contagem</b>	<b>Porcentagem</b>	<b>Soma</b>
1 (1)	0	0.00%	14.29%
2 (2)	3	14.29%	
3 (3)	3	14.29%	14.29%
4 (4)	8	38.10%	
5 (5)	7	33.33%	71.43%
<b>Soma (Respostas)</b>	<b>21</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>
Número de casos	21	100.00%	
Sem resposta	0	0.00%	
Não completo ou Não à mostra	0	0.00%	
Significado aritmético		3.9	
Desvio padrão		1.04	



<b>Avalie, dando nota de 1 a 5, as características relacionadas a um bom atendimento [O tempo de espera na finalização das compras é sempre considerado apropriado.]</b>			
<b>Resposta</b>	<b>Contagem</b>	<b>Porcentagem</b>	<b>Soma</b>
1 (1)	0	0.00%	4.76%
2 (2)	1	4.76%	
3 (3)	3	14.29%	14.29%
4 (4)	8	38.10%	
5 (5)	9	42.86%	80.95%
<b>Soma (Respostas)</b>	<b>21</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>
Número de casos	21	100.00%	
Sem resposta	0	0.00%	
Não completo ou Não à mostra	0	0.00%	
Significado aritmético		4.19	
Desvio padrão		0.87	

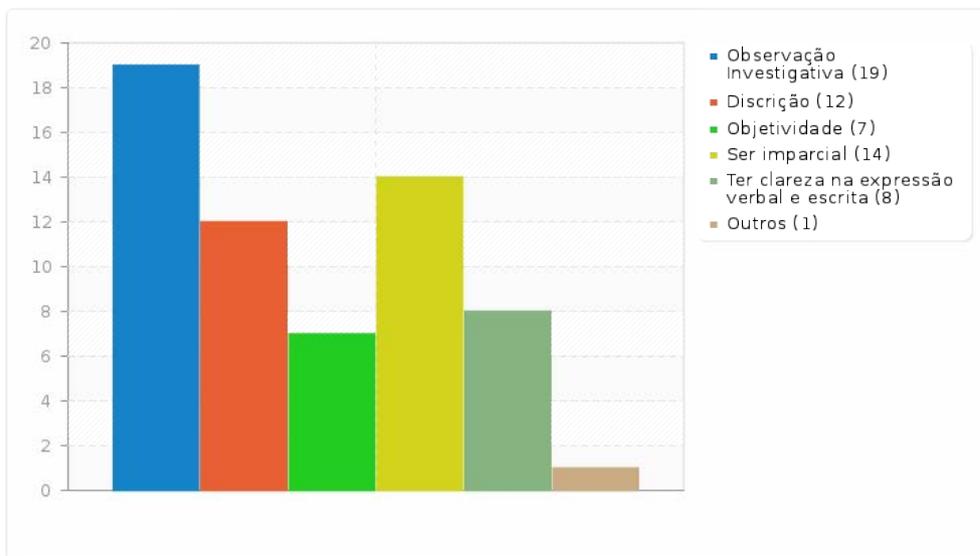


<b>Avalie, dando nota de 1 a 5, as características relacionadas a um bom atendimento [O pós-venda da loja é boa, fazendo com que o cliente sempre saia satisfeito.]</b>			
<b>Resposta</b>	<b>Contagem</b>	<b>Porcentagem</b>	<b>Soma</b>
1 (1)	0	0.00%	4.76%
2 (2)	1	4.76%	
3 (3)	6	28.57%	28.57%
4 (4)	6	28.57%	
5 (5)	8	38.10%	66.67%
<b>Soma (Respostas)</b>	<b>21</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>
Número de casos	21	100.00%	
Sem resposta	0	0.00%	
Não completo ou Não à mostra	0	0.00%	
Significado aritmético		4	
Desvio padrão		0.95	

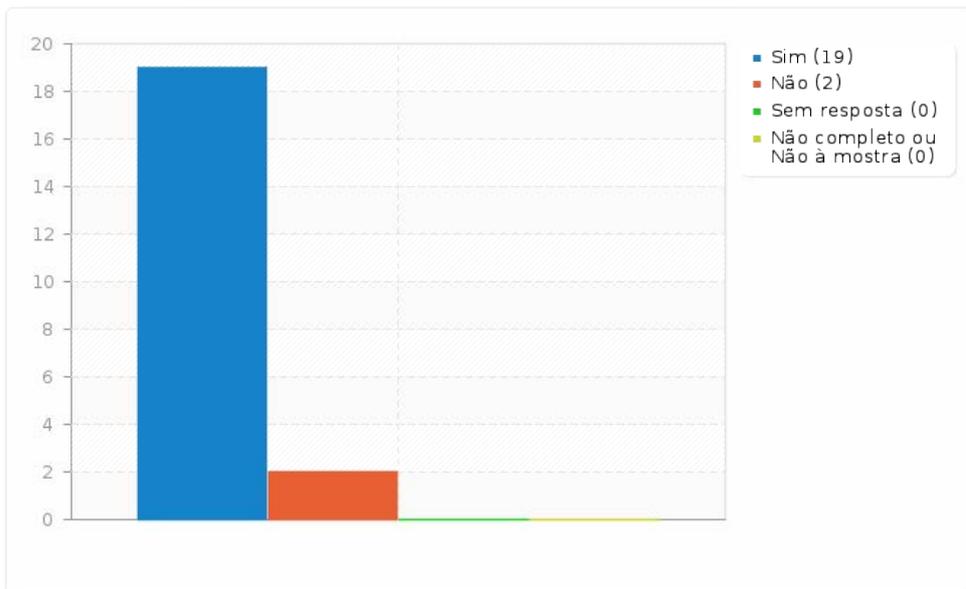


<b>Quais as características fundamentais a um auditor interno?</b>		
<b>Resposta</b>	<b>Contagem</b>	<b>Porcentagem</b>
Observação Investigativa (SQ001)	19	90.48%
Discrição (SQ002)	12	57.14%
Objetividade (SQ003)	7	33.33%
Ser imparcial (SQ004)	14	66.67%
Ter clareza na expressão verbal e escrita (SQ005)	8	38.10%
Outros	1*	4.76%

\*Postura



<b>Você já presenciou um mau atendimento em alguma loja, no horário de expediente?</b>			
<b>Resposta</b>	<b>Contagem</b>	<b>Porcentagem</b>	
Sim (Y)	19	90.48%	
Não (N)	2	9.52%	
Sem resposta	0	0.00%	
Não completo ou Não à mostra	0	0.00%	

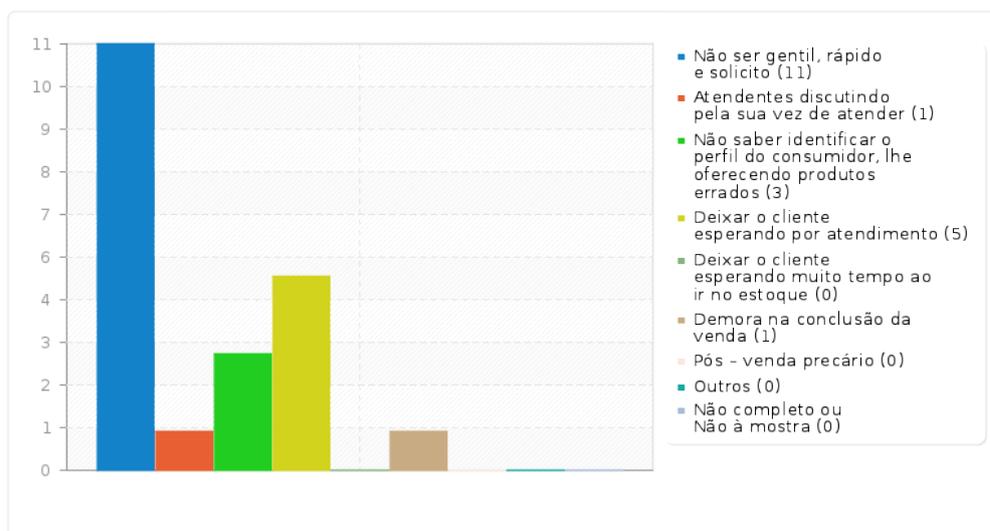


<b>Relate o acontecido de forma breve</b>			
	<b>Contagem</b>	<b>Porcentagem</b>	
Resposta	19	90.48%	

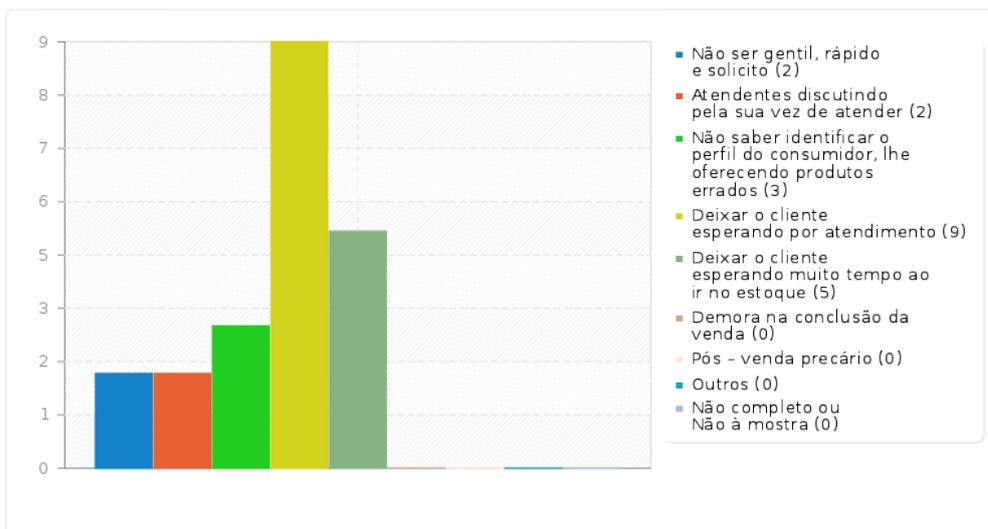
1. Desatenção e descaso na hora do atendimento cuidando de afazeres pessoais (uso constante de celular pessoal)
2. Falta de atendimento ao entrar no estabelecimento.
3. Não atendeu o cliente quando ele chegou na loja
4. Mau atendimento gerou conflito entre caixa e cliente, onde houve discussão e ofensas da parte do funcionario
5. Cliente reclamou por conta da demora de ser atendidonnb

6. Cliente reclamar do produto e vendedor foi mal educado como cliente
7. Vendedores de má vontade
8. Uma idosa entrou e não cumprimentou a vendedora, ela chamou a cliente a idosa de surda. Houve discussão entre ela
9. Caixa atende com pouca simpatia e cordialidade. Gerentes não se mostram dispostos a resolver problemas.
10. funcionario mal educado
11. Ma vontade em atender o cliente
12. pos venda ruim
13. Sim, um atendente foi grosso e demonstrou apatia pelo cliente.
14. cliente entrou na loja, demorou bastante para ser abordado e quando foi atendido o lojista não foi cordial, simpatico e nem paciente com o cliente
15. A cliente foi mal atendida porque aparentemente não estava vestida como uma optencial para a loja
16. Impaciencia de vendedor
17. Falta de paciencia com o cliente
18. Demora no atendimento do caixa.
19. Atendente fica em celular e não atende o cliente

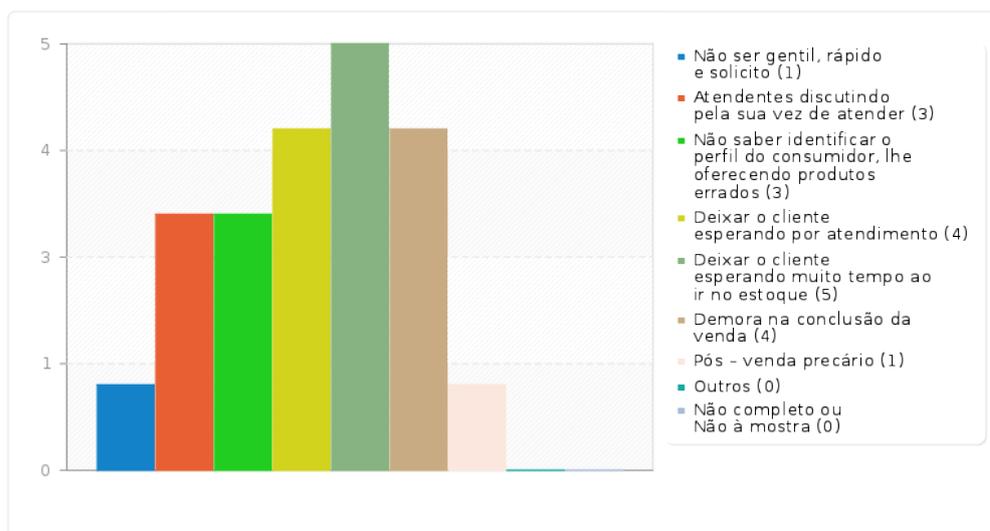
<b>Quais problemas de atendimento você classifica como mais comprometedores para uma loja? [Classificação 1]</b>			
<b>Resposta</b>	<b>Contagem</b>	<b>Porcentagem</b>	
Não ser gentil, rápido e solícito (A1)	11	52.38%	
Atendentes discutindo pela sua vez de atender (A2)	1	4.76%	
Não saber identificar o perfil do consumidor, lhe oferecendo produtos errados (A3)	3	14.29%	
Deixar o cliente esperando por atendimento (A4)	5	23.81%	
Deixar o cliente esperando muito tempo ao ir no estoque (A5)	0	0.00%	
Demora na conclusão da venda (A6)	1	4.76%	
Pós – venda precário (A7)	0	0.00%	
Outros (A8)	0	0.00%	
Não completo ou Não à mostra	0	0.00%	



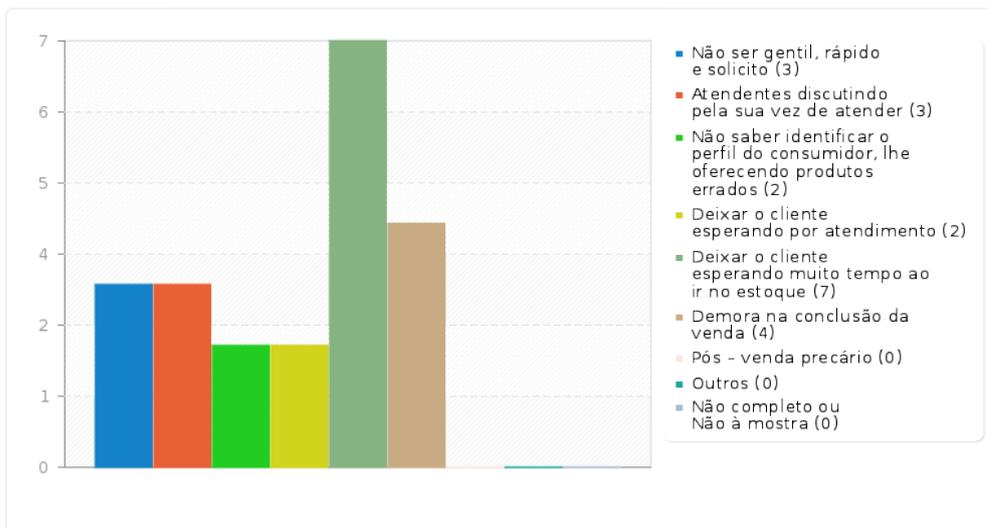
Quais problemas de atendimento você classifica como mais comprometedores para uma loja? [Classificação 2]			
Resposta	Contagem	Porcentagem	
Não ser gentil, rápido e solícito (A1)	2	9.52%	
Atendentes discutindo pela sua vez de atender (A2)	2	9.52%	
Não saber identificar o perfil do consumidor, lhe oferecendo produtos errados (A3)	3	14.29%	
Deixar o cliente esperando por atendimento (A4)	9	42.86%	
Deixar o cliente esperando muito tempo ao ir no estoque (A5)	5	23.81%	
Demora na conclusão da venda (A6)	0	0.00%	
Pós – venda precário (A7)	0	0.00%	
Outros (A8)	0	0.00%	
Não completo ou Não à mostra	0	0.00%	



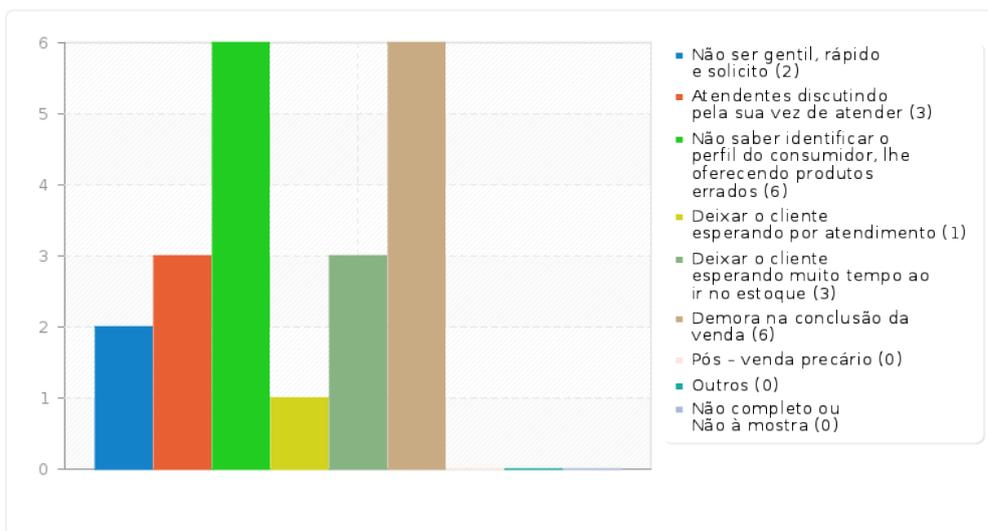
Quais problemas de atendimento você classifica como mais comprometedores para uma loja? [Classificação 3]			
Resposta	Contagem	Porcentagem	
Não ser gentil, rápido e solícito (A1)	1	4.76%	
Atendentes discutindo pela sua vez de atender (A2)	3	14.29%	
Não saber identificar o perfil do consumidor, lhe oferecendo produtos errados (A3)	3	14.29%	
Deixar o cliente esperando por atendimento (A4)	4	19.05%	
Deixar o cliente esperando muito tempo ao ir no estoque (A5)	5	23.81%	
Demora na conclusão da venda (A6)	4	19.05%	
Pós – venda precário (A7)	1	4.76%	
Outros (A8)	0	0.00%	
Não completo ou Não à mostra	0	0.00%	



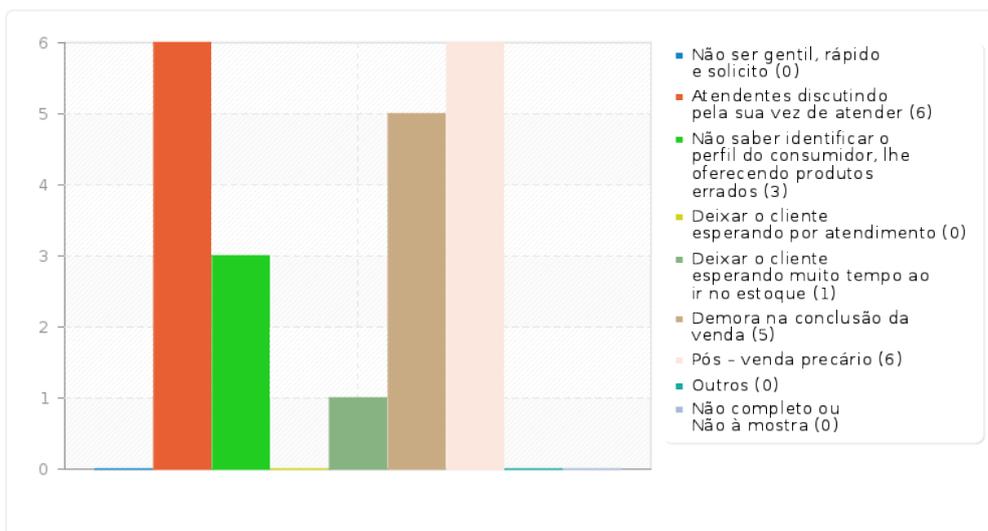
Quais problemas de atendimento você classifica como mais comprometedores para uma loja? [Classificação 4]			
Resposta	Contagem	Porcentagem	
Não ser gentil, rápido e solícito (A1)	3	14.29%	
Atendentes discutindo pela sua vez de atender (A2)	3	14.29%	
Não saber identificar o perfil do consumidor, lhe oferecendo produtos errados (A3)	2	9.52%	
Deixar o cliente esperando por atendimento (A4)	2	9.52%	
Deixar o cliente esperando muito tempo ao ir no estoque (A5)	7	33.33%	
Demora na conclusão da venda (A6)	4	19.05%	
Pós – venda precário (A7)	0	0.00%	
Outros (A8)	0	0.00%	
Não completo ou Não à mostra	0	0.00%	



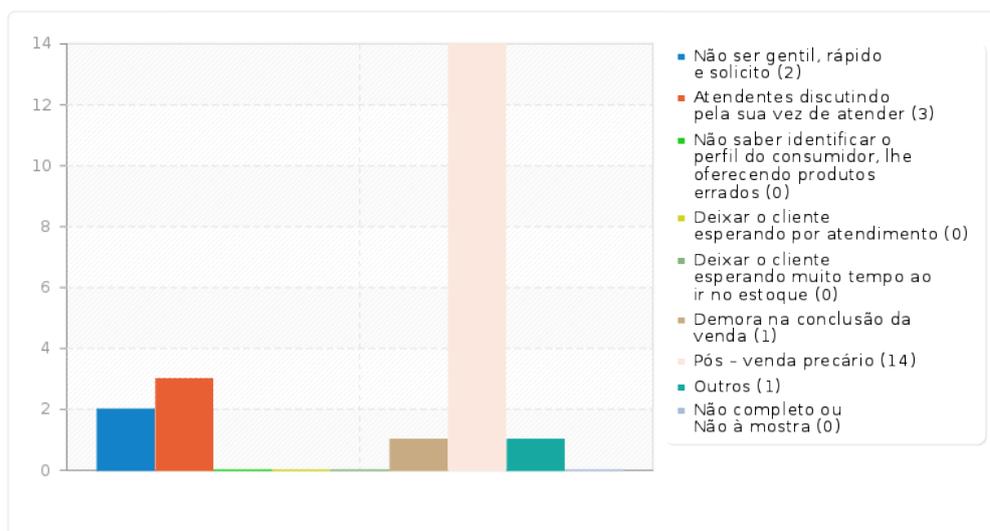
<b>Quais problemas de atendimento você classifica como mais comprometedores para uma loja? [Classificação 5]</b>			
<b>Resposta</b>	<b>Contagem</b>	<b>Porcentagem</b>	
Não ser gentil, rápido e solícito (A1)	2	9.52%	
Atendentes discutindo pela sua vez de atender (A2)	3	14.29%	
Não saber identificar o perfil do consumidor, lhe oferecendo produtos errados (A3)	6	28.57%	
Deixar o cliente esperando por atendimento (A4)	1	4.76%	
Deixar o cliente esperando muito tempo ao ir no estoque (A5)	3	14.29%	
Demora na conclusão da venda (A6)	6	28.57%	
Pós – venda precário (A7)	0	0.00%	
Outros (A8)	0	0.00%	
Não completo ou Não à mostra	0	0.00%	



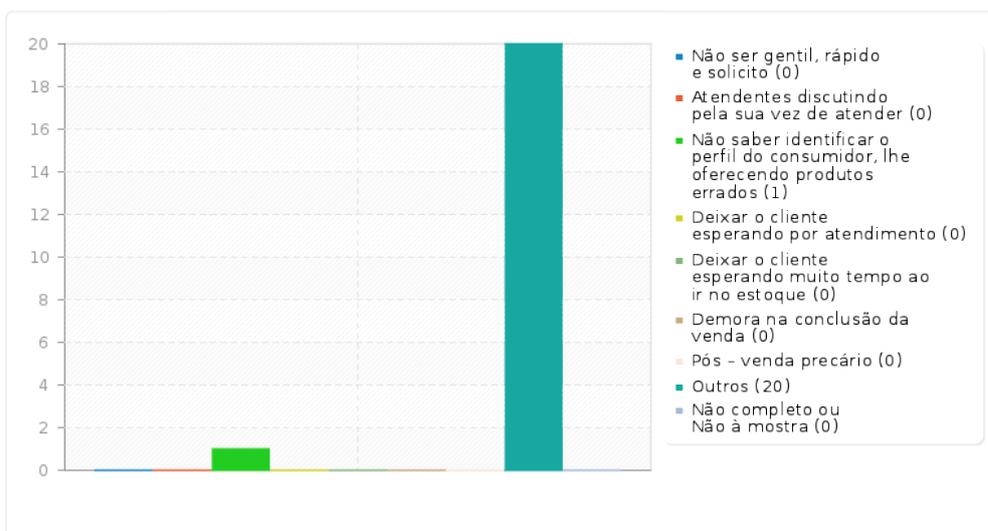
Quais problemas de atendimento você classifica como mais comprometedores para uma loja? [Classificação 6]			
Resposta	Contagem	Porcentagem	
Não ser gentil, rápido e solícito (A1)	0	0.00%	
Atendentes discutindo pela sua vez de atender (A2)	6	28.57%	
Não saber identificar o perfil do consumidor, lhe oferecendo produtos errados (A3)	3	14.29%	
Deixar o cliente esperando por atendimento (A4)	0	0.00%	
Deixar o cliente esperando muito tempo ao ir no estoque (A5)	1	4.76%	
Demora na conclusão da venda (A6)	5	23.81%	
Pós – venda precário (A7)	6	28.57%	
Outros (A8)	0	0.00%	
Não completo ou Não à mostra	0	0.00%	



<b>Quais problemas de atendimento você classifica como mais comprometedores para uma loja? [Classificação 7]</b>			
<b>Resposta</b>	<b>Contagem</b>	<b>Porcentagem</b>	
Não ser gentil, rápido e solícito (A1)	2	9.52%	
Atendentes discutindo pela sua vez de atender (A2)	3	14.29%	
Não saber identificar o perfil do consumidor, lhe oferecendo produtos errados (A3)	0	0.00%	
Deixar o cliente esperando por atendimento (A4)	0	0.00%	
Deixar o cliente esperando muito tempo ao ir no estoque (A5)	0	0.00%	
Demora na conclusão da venda (A6)	1	4.76%	
Pós – venda precário (A7)	14	66.67%	
Outros (A8)	1	4.76%	
Não completo ou Não à mostra	0	0.00%	



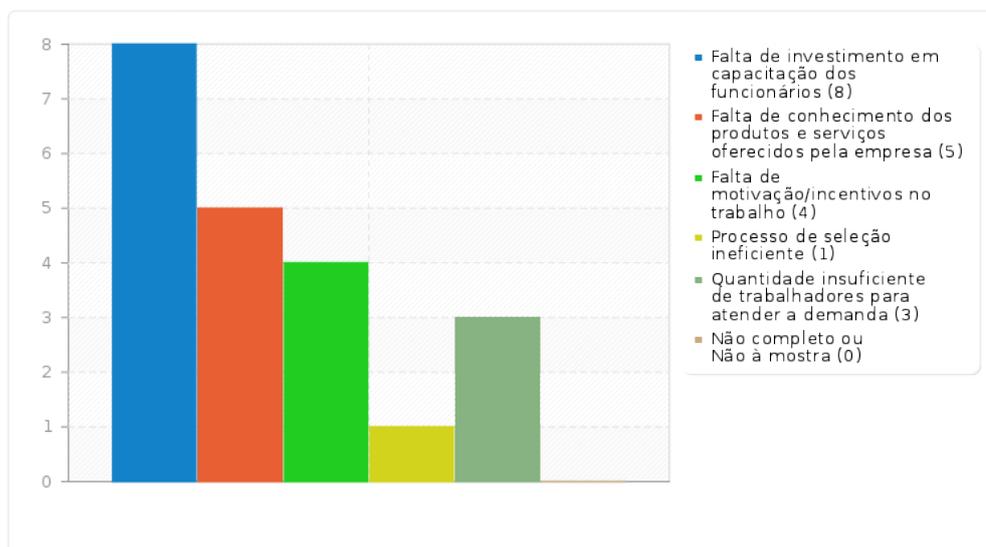
Quais problemas de atendimento você classifica como mais comprometedores para uma loja? [Classificação 8]			
Resposta	Contagem	Porcentagem	
Não ser gentil, rápido e solícito (A1)	0	0.00%	
Atendentes discutindo pela sua vez de atender (A2)	0	0.00%	
Não saber identificar o perfil do consumidor, lhe oferecendo produtos errados (A3)	1	4.76%	
Deixar o cliente esperando por atendimento (A4)	0	0.00%	
Deixar o cliente esperando muito tempo ao ir no estoque (A5)	0	0.00%	
Demora na conclusão da venda (A6)	0	0.00%	
Pós – venda precário (A7)	0	0.00%	
Outros (A8)	20	95.24%	
Não completo ou Não à mostra	0	0.00%	



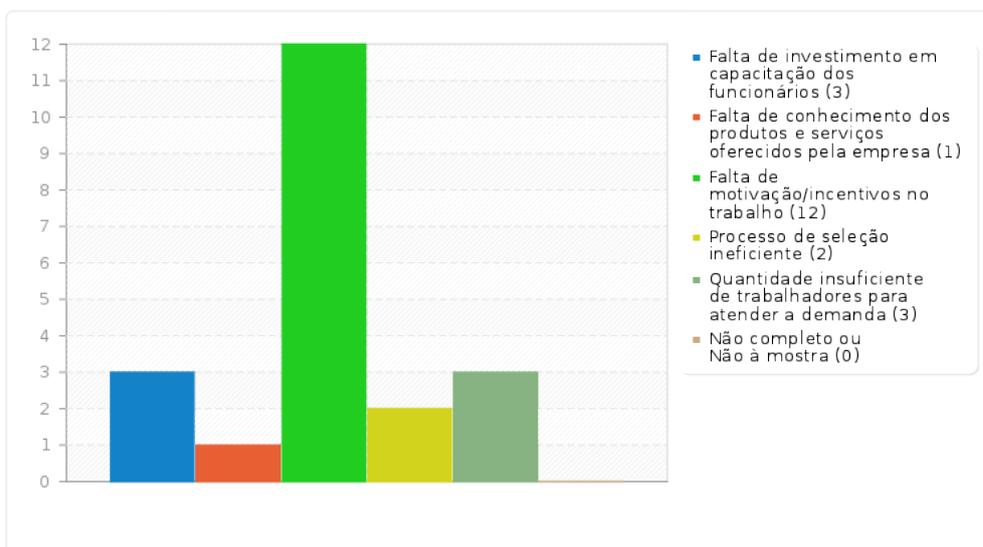
<b>O que você considera indispensável para um atendimento ser bem-conceituado?</b>			
	<b>Contagem</b>	<b>Porcentagem</b>	
Resposta *	18	85.71%	
Sem resposta	3	14.29%	
Não completo ou Não à mostra	0	0.00%	

1. Conhecimento sobre as mercadorias que estão sendo vendidos, atenção e servir bem o cliente
2. Educação e postura
3. Carisma
4. gentileza, rapidez
5. Conhecimento do produto
6. Ter paciência e ser cordial
7. educação e postura
8. Atenção, educação, cordialidade, agilidade e disposição.
9. demora na conclusão da venda gerando discussao
10. cordialidade e agilidade por meio da atendente
11. Empatia pelo vendedor ao cliente
12. Ser simpatico, educado, paciente e cordial
13. Gentil, atencioso, buscando sempre agradar o cliente em questão.
14. vendedores apresentarem-se solicitos ao cliente
15. Carisma e conhecimento sobre os produtos que tem em loja.
16. atendimento deve ser agil, deve-se identificar o perfil do consumidor e ser simpatico durante o atendiemnto
17. Gentileza, paciência, conhecimento sobre os produtos
18. Carisma

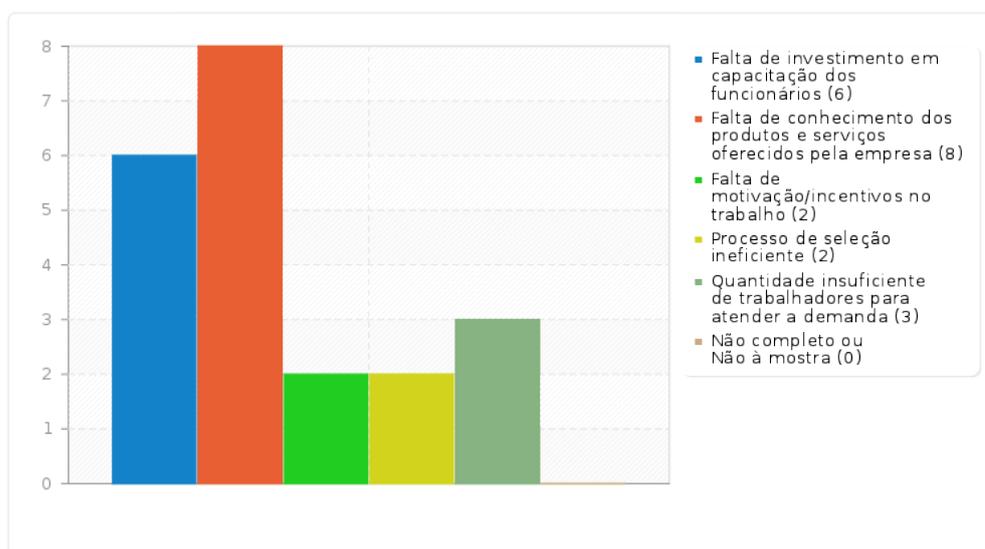
<b>Como você justifica o déficit (se existir) do atendimento em estabelecimentos do shopping?[Classificação 1]</b>			
<b>Resposta</b>	<b>Contagem</b>	<b>Porcentagem</b>	
Falta de investimento em capacitação dos funcionários (A1)	8	38.10%	
Falta de conhecimento dos produtos e serviços oferecidos pela empresa (A2)	5	23.81%	
Falta de motivação/incentivos no trabalho (A3)	4	19.05%	
Processo de seleção ineficiente (A4)	1	4.76%	
Quantidade insuficiente de trabalhadores para atender a demanda (A5)	3	14.29%	
Não completo ou Não à mostra	0	0.00%	



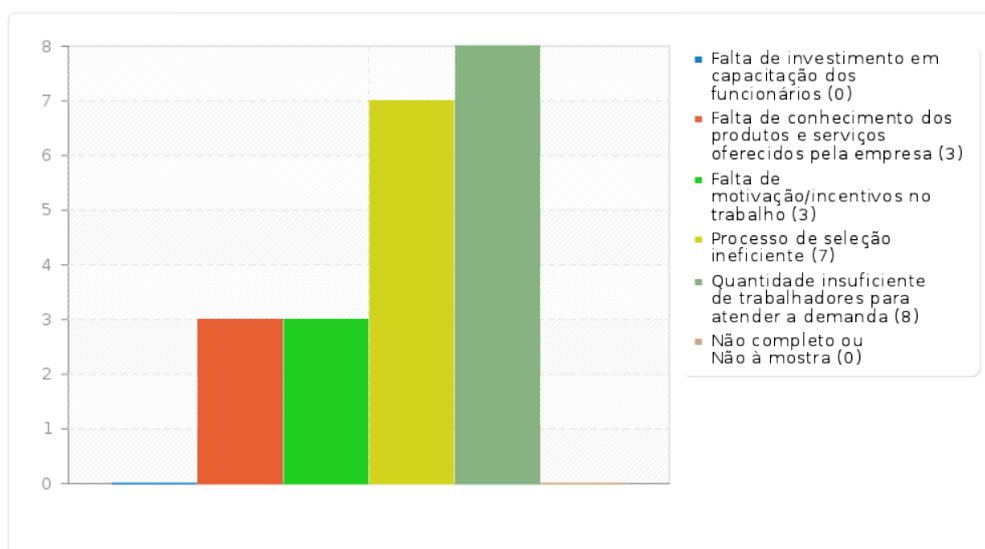
<b>Como você justifica o déficit (se existir) do atendimento em estabelecimentos do shopping?[Classificação 2]</b>			
<b>Resposta</b>	<b>Contagem</b>	<b>Porcentagem</b>	
Falta de investimento em capacitação dos funcionários (A1)	3	14.29%	
Falta de conhecimento dos produtos e serviços oferecidos pela empresa (A2)	1	4.76%	
Falta de motivação/incentivos no trabalho (A3)	12	57.14%	
Processo de seleção ineficiente (A4)	2	9.52%	
Quantidade insuficiente de trabalhadores para atender a demanda (A5)	3	14.29%	
Não completo ou Não à mostra	0	0.00%	



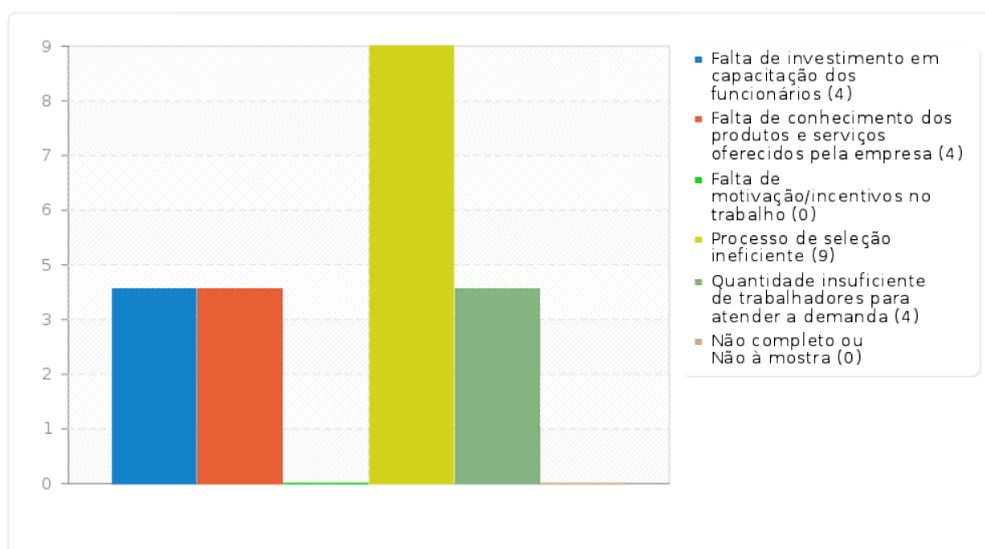
<b>Como você justifica o déficit (se existir) do atendimento em estabelecimentos do shopping?[Classificação 3]</b>			
<b>Resposta</b>	<b>Contagem</b>	<b>Porcentagem</b>	
Falta de investimento em capacitação dos funcionários (A1)	6	28.57%	
Falta de conhecimento dos produtos e serviços oferecidos pela empresa (A2)	8	38.10%	
Falta de motivação/incentivos no trabalho (A3)	2	9.52%	
Processo de seleção ineficiente (A4)	2	9.52%	
Quantidade insuficiente de trabalhadores para atender a demanda (A5)	3	14.29%	
Não completo ou Não à mostra	0	0.00%	



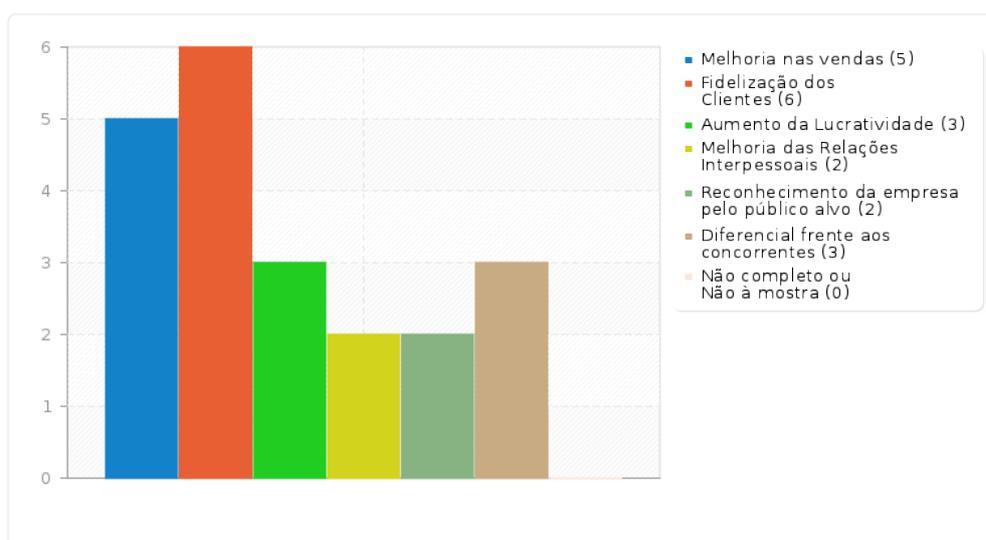
<b>Como você justifica o déficit (se existir) do atendimento em estabelecimentos do shopping?[Classificação 4]</b>			
<b>Resposta</b>	<b>Contagem</b>	<b>Porcentagem</b>	
Falta de investimento em capacitação dos funcionários (A1)	0	0.00%	
Falta de conhecimento dos produtos e serviços oferecidos pela empresa (A2)	3	14.29%	
Falta de motivação/incentivos no trabalho (A3)	3	14.29%	
Processo de seleção ineficiente (A4)	7	33.33%	
Quantidade insuficiente de trabalhadores para atender a demanda (A5)	8	38.10%	
Não completo ou Não à mostra	0	0.00%	



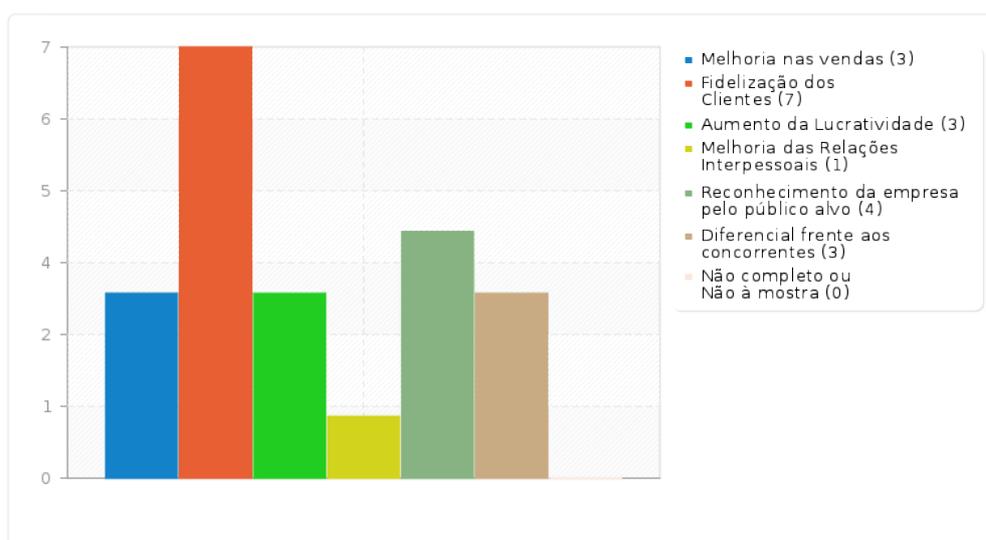
<b>Como você justifica o déficit (se existir) do atendimento em estabelecimentos do shopping?[Classificação 5]</b>			
<b>Resposta</b>	<b>Contagem</b>	<b>Porcentagem</b>	
Falta de investimento em capacitação dos funcionários (A1)	4	19.05%	
Falta de conhecimento dos produtos e serviços oferecidos pela empresa (A2)	4	19.05%	
Falta de motivação/incentivos no trabalho (A3)	0	0.00%	
Processo de seleção ineficiente (A4)	9	42.86%	
Quantidade insuficiente de trabalhadores para atender a demanda (A5)	4	19.05%	
Não completo ou Não à mostra	0	0.00%	



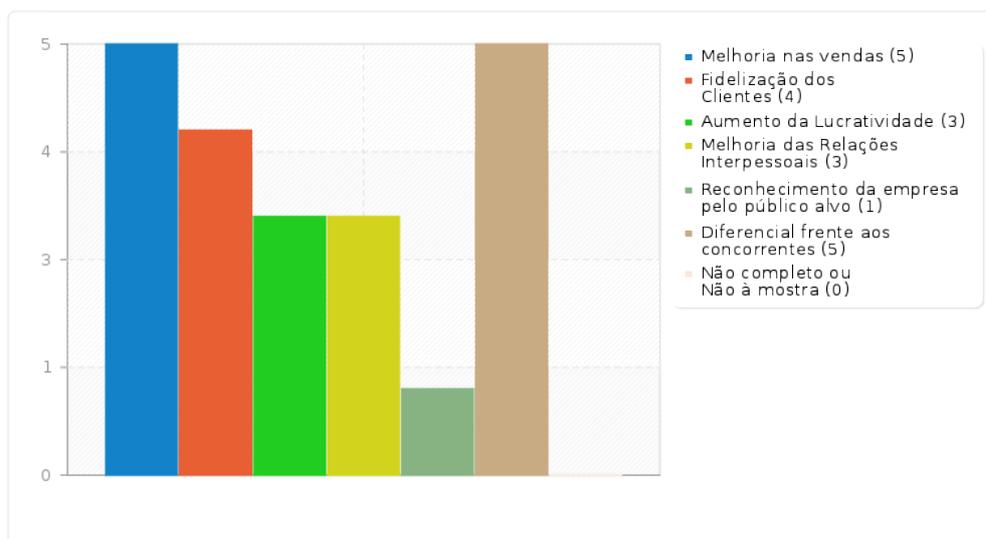
<b>Classifique os principais benefícios de um bom atendimento.[Classificação 1]</b>			
<b>Resposta</b>	<b>Contagem</b>	<b>Porcentagem</b>	
Melhoria nas vendas (A1)	5	23.81%	
Fidelização dos Clientes (A2)	6	28.57%	
Aumento da Lucratividade (A3)	3	14.29%	
Melhoria das Relações Interpessoais (A4)	2	9.52%	
Reconhecimento da empresa pelo público alvo (A5)	2	9.52%	
Diferencial frente aos concorrentes (A6)	3	14.29%	
Não completo ou Não à mostra	0	0.00%	



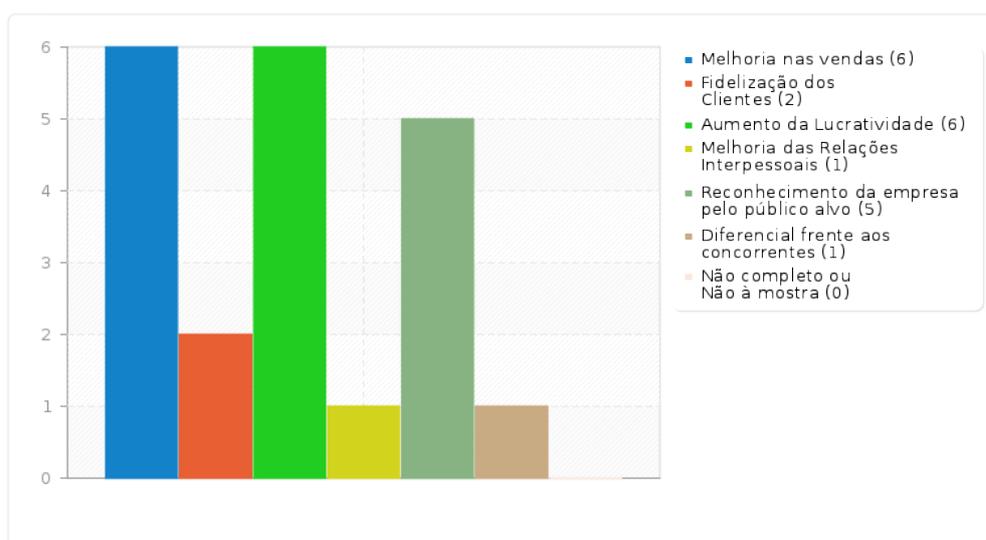
<b>Classifique os principais benefícios de um bom atendimento.[Classificação 2]</b>			
<b>Resposta</b>	<b>Contagem</b>	<b>Porcentagem</b>	
Melhoria nas vendas (A1)	3	14.29%	
Fidelização dos Clientes (A2)	7	33.33%	
Aumento da Lucratividade (A3)	3	14.29%	
Melhoria das Relações Interpessoais (A4)	1	4.76%	
Reconhecimento da empresa pelo público alvo (A5)	4	19.05%	
Diferencial frente aos concorrentes (A6)	3	14.29%	
Não completo ou Não à mostra	0	0.00%	



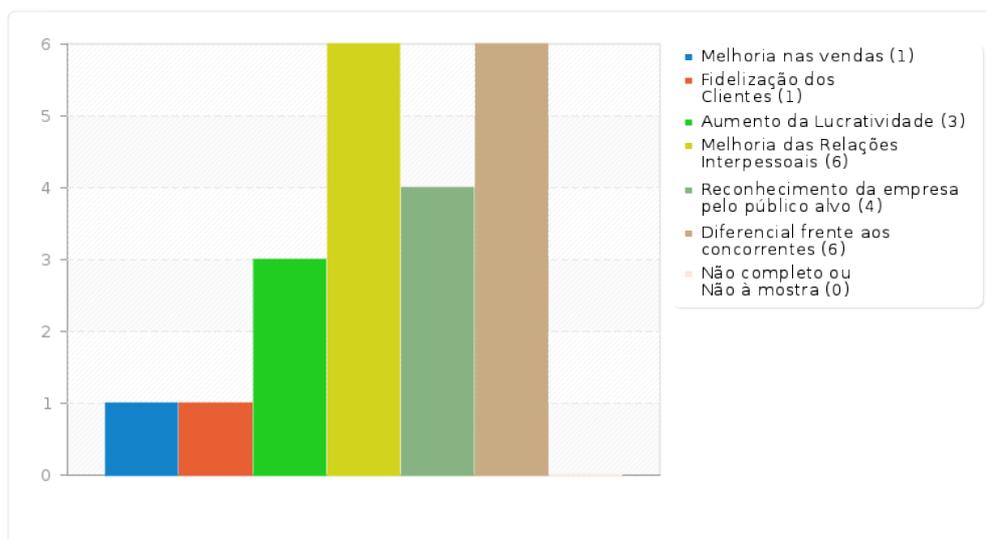
<b>Classifique os principais benefícios de um bom atendimento.[Classificação 3]</b>			
<b>Resposta</b>	<b>Contagem</b>	<b>Porcentagem</b>	
Melhoria nas vendas (A1)	5	23.81%	
Fidelização dos Clientes (A2)	4	19.05%	
Aumento da Lucratividade (A3)	3	14.29%	
Melhoria das Relações Interpessoais (A4)	3	14.29%	
Reconhecimento da empresa pelo público alvo (A5)	1	4.76%	
Diferencial frente aos concorrentes (A6)	5	23.81%	
Não completo ou Não à mostra	0	0.00%	



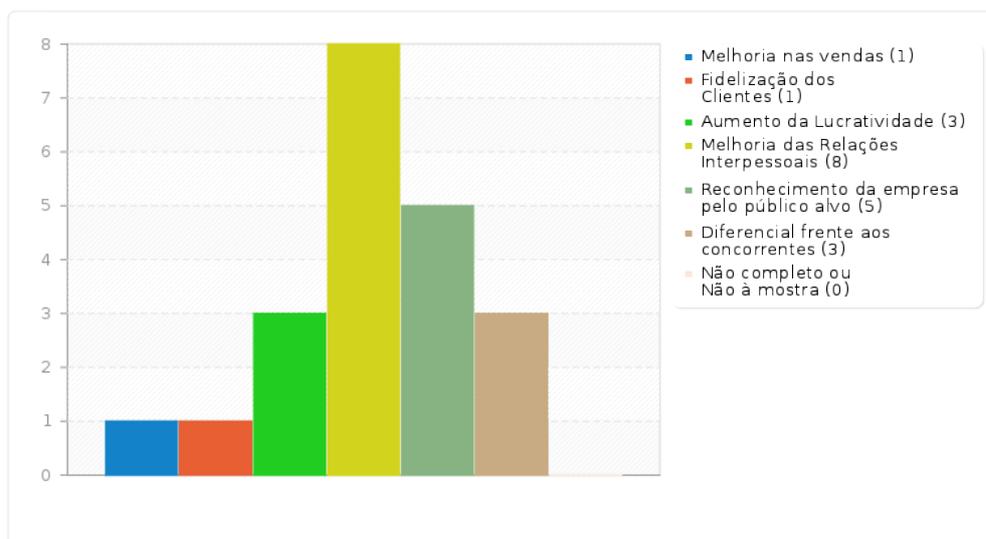
<b>Classifique os principais benefícios de um bom atendimento.[Classificação 4]</b>			
<b>Resposta</b>	<b>Contagem</b>	<b>Porcentagem</b>	
Melhoria nas vendas (A1)	6	28.57%	
Fidelização dos Clientes (A2)	2	9.52%	
Aumento da Lucratividade (A3)	6	28.57%	
Melhoria das Relações Interpessoais (A4)	1	4.76%	
Reconhecimento da empresa pelo público alvo (A5)	5	23.81%	
Diferencial frente aos concorrentes (A6)	1	4.76%	
Não completo ou Não à mostra	0	0.00%	



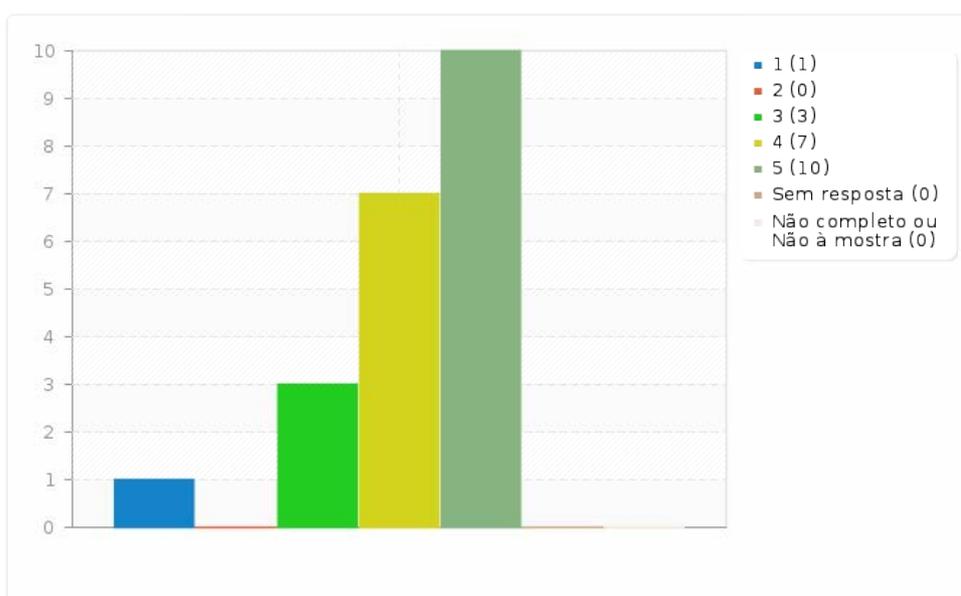
<b>Classifique os principais benefícios de um bom atendimento.[Classificação 5]</b>			
<b>Resposta</b>	<b>Contagem</b>	<b>Porcentagem</b>	
Melhoria nas vendas (A1)	1	4.76%	
Fidelização dos Clientes (A2)	1	4.76%	
Aumento da Lucratividade (A3)	3	14.29%	
Melhoria das Relações Interpessoais (A4)	6	28.57%	
Reconhecimento da empresa pelo público alvo (A5)	4	19.05%	
Diferencial frente aos concorrentes (A6)	6	28.57%	
Não completo ou Não à mostra	0	0.00%	



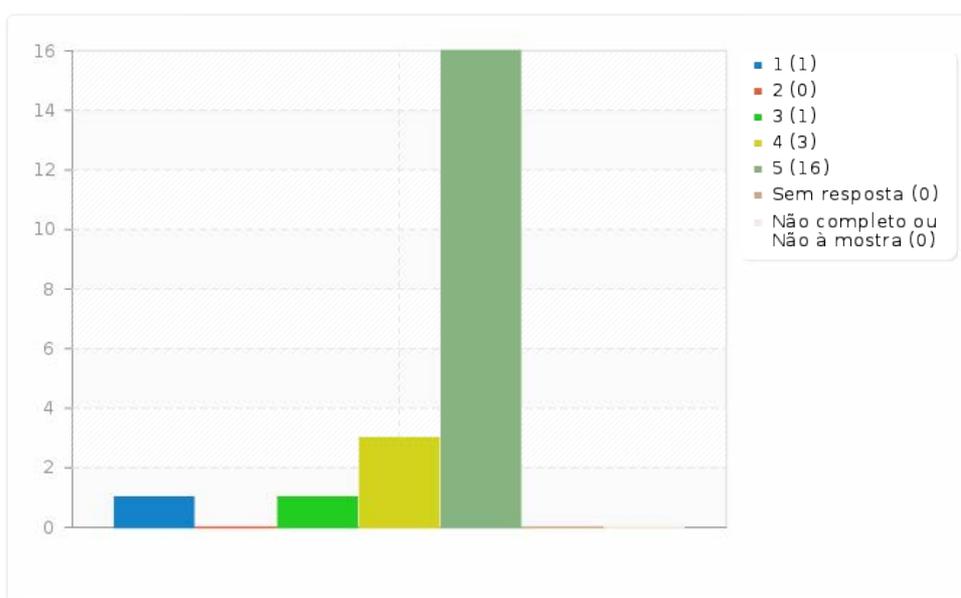
<b>Classifique os principais benefícios de um bom atendimento.[Classificação 6]</b>			
<b>Resposta</b>	<b>Contagem</b>	<b>Porcentagem</b>	
Melhoria nas vendas (A1)	1	4.76%	
Fidelização dos Clientes (A2)	1	4.76%	
Aumento da Lucratividade (A3)	3	14.29%	
Melhoria das Relações Interpessoais (A4)	8	38.10%	
Reconhecimento da empresa pelo público alvo (A5)	5	23.81%	
Diferencial frente aos concorrentes (A6)	3	14.29%	
Não completo ou Não à mostra	0	0.00%	



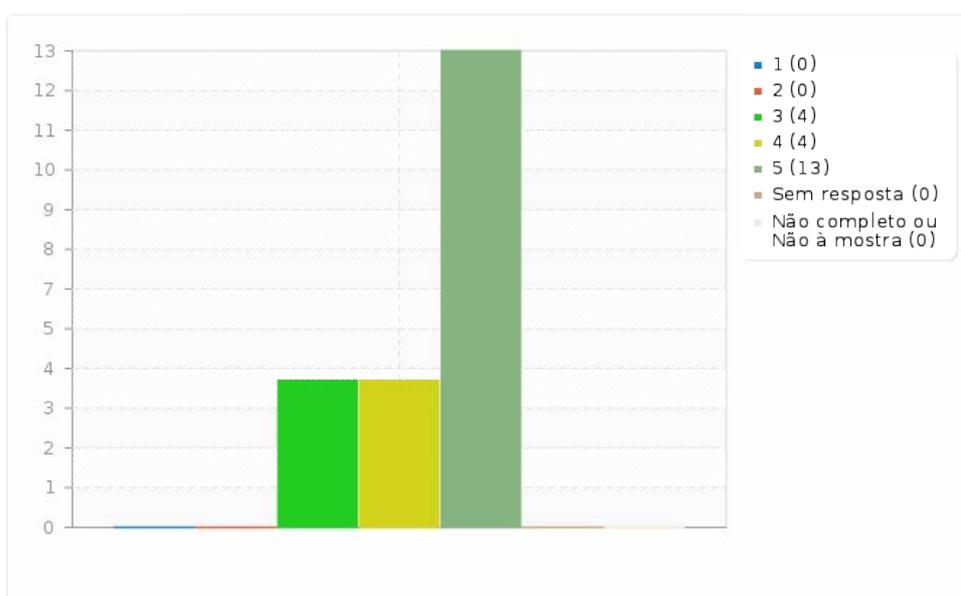
<b>Dê nota de 1 a 5, classificando a relevância das possíveis soluções para melhor o atendimento ao cliente</b>			
<b>[Processos de seleções mais eficientes]</b>			
<b>Resposta</b>	<b>Contagem</b>	<b>Porcentagem</b>	<b>Soma</b>
1 (1)	1	4.76%	4.76%
2 (2)	0	0.00%	
3 (3)	3	14.29%	14.29%
4 (4)	7	33.33%	
5 (5)	10	47.62%	80.95%
<b>Soma (Respostas)</b>	<b>21</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>
Número de casos	21	100.00%	
Sem resposta	0	0.00%	
Não completo ou Não à mostra	0	0.00%	
Significado aritmético		4.19	
Desvio padrão		1.03	



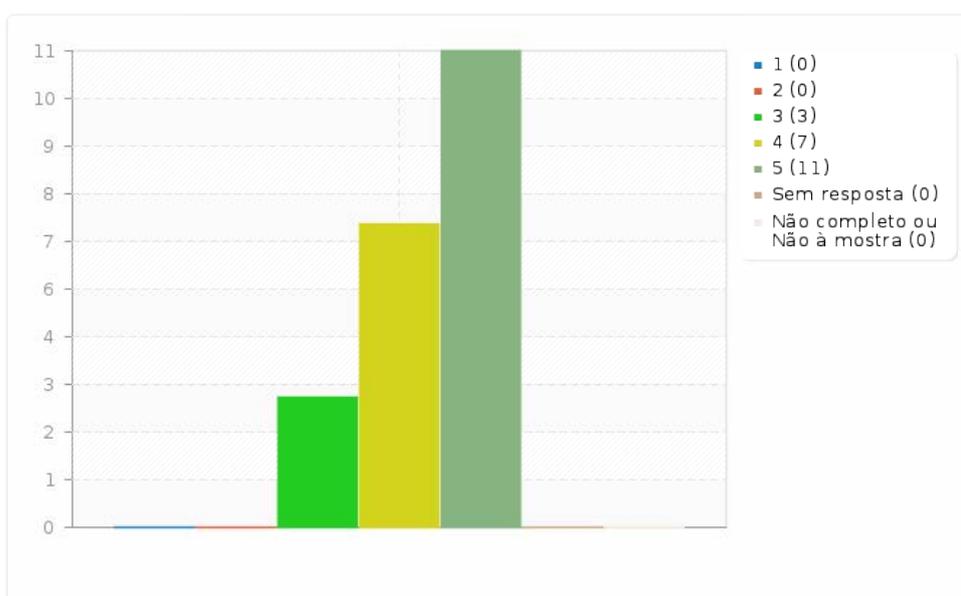
<b>Dê nota de 1 a 5, classificando a relevância das possíveis soluções para melhor o atendimento ao cliente</b>			
<b>[Motivação dos funcionários]</b>			
<b>Resposta</b>	<b>Contagem</b>	<b>Porcentagem</b>	<b>Soma</b>
1 (1)	1	4.76%	4.76%
2 (2)	0	0.00%	
3 (3)	1	4.76%	4.76%
4 (4)	3	14.29%	
5 (5)	16	76.19%	90.48%
<b>Soma (Respostas)</b>	<b>21</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>
Número de casos	21	100.00%	
Sem resposta	0	0.00%	
Não completo ou Não à mostra	0	0.00%	
Significado aritmético		4.57	
Desvio padrão		0.98	



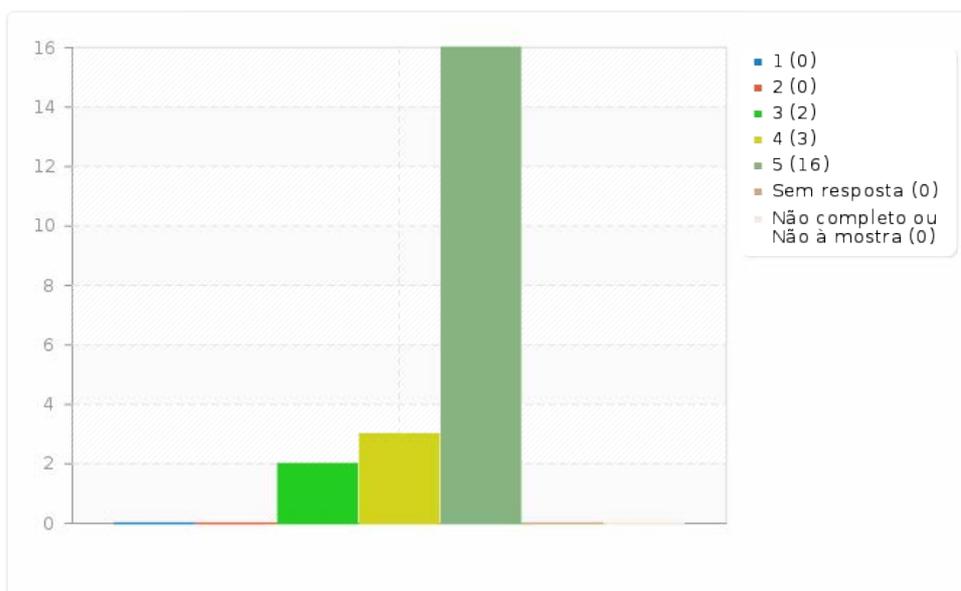
<b>Dê nota de 1 a 5, classificando a relevância das possíveis soluções para melhor o atendimento ao cliente</b>			
<b>[Fazer com que os funcionários se sintam parte da organização que trabalha]</b>			
<b>Resposta</b>	<b>Contagem</b>	<b>Porcentagem</b>	<b>Soma</b>
1 (1)	0	0.00%	0.00%
2 (2)	0	0.00%	
3 (3)	4	19.05%	19.05%
4 (4)	4	19.05%	
5 (5)	13	61.90%	80.95%
<b>Soma (Respostas)</b>	<b>21</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>
Número de casos	21	100.00%	
Sem resposta	0	0.00%	
Não completo ou Não à mostra	0	0.00%	
Significado aritmético		4.43	
Desvio padrão		0.81	



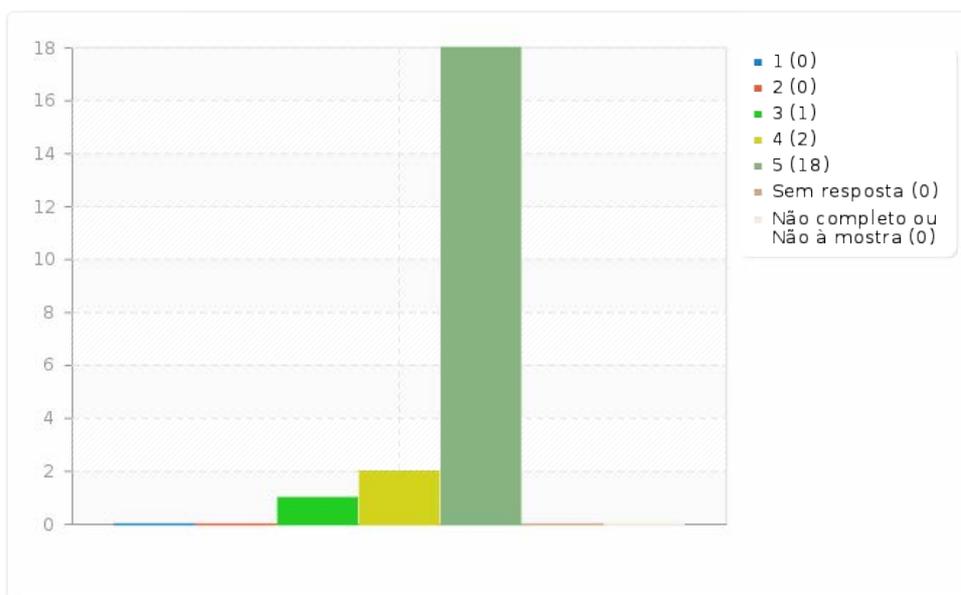
<b>Dê nota de 1 a 5, classificando a relevância das possíveis soluções para melhor o atendimento ao cliente</b>			
<b>[Conhecimento da cultura organizacional da empresa]</b>			
<b>Resposta</b>	<b>Contagem</b>	<b>Porcentagem</b>	<b>Soma</b>
1 (1)	0	0.00%	0.00%
2 (2)	0	0.00%	
3 (3)	3	14.29%	14.29%
4 (4)	7	33.33%	
5 (5)	11	52.38%	85.71%
<b>Soma (Respostas)</b>	<b>21</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>
Número de casos	21	100.00%	
Sem resposta	0	0.00%	
Não completo ou Não à mostra	0	0.00%	
Significado aritmético		4.38	
Desvio padrão		0.74	



<p style="text-align: center;"><b>Dê nota de 1 a 5, classificando a relevância das possíveis soluções para melhor o atendimento ao cliente</b></p> <p style="text-align: center;"><b>[Fazer com que os funcionários tenham conhecimento dos Produtos e Serviços que a empresa oferece]</b></p>			
Resposta	Contagem	Porcentagem	Soma
1 (1)	0	0.00%	0.00%
2 (2)	0	0.00%	
3 (3)	2	9.52%	9.52%
4 (4)	3	14.29%	
5 (5)	16	76.19%	90.48%
<b>Soma (Respostas)</b>	<b>21</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>
Número de casos	21	100.00%	
Sem resposta	0	0.00%	
Não completo ou Não à mostra	0	0.00%	
Significado aritmético		4.67	
Desvio padrão		0.66	



<b>Dê nota de 1 a 5, classificando a relevância das possíveis soluções para melhor o atendimento ao cliente</b>			
<b>[Investimento em treinamento e capacitação dos funcionários]</b>			
<b>Resposta</b>	<b>Contagem</b>	<b>Porcentagem</b>	<b>Soma</b>
1 (1)	0	0.00%	0.00%
2 (2)	0	0.00%	
3 (3)	1	4.76%	4.76%
4 (4)	2	9.52%	
5 (5)	18	85.71%	95.24%
<b>Soma (Respostas)</b>	<b>21</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>
Número de casos	21	100.00%	
Sem resposta	0	0.00%	
Não completo ou Não à mostra	0	0.00%	
Significado aritmético		4.81	
Desvio padrão		0.51	



### **3 O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PROFISSIONAIS OPERADORES DE CAIXA REALIZADO NA EMPRESA FORT COMERCIAL EM SALVADOR**

Jailton Sacramento dos Santos<sup>1</sup>

#### **RESUMO**

O tema deste artigo é o processo de recrutamento e seleção de operadores de caixa na empresa Fort Comercial, unidade Pau da Lima no ano de 2016. A partir do seguinte questionamento - Quais são as ferramentas utilizadas para obter êxito no processo de recrutamento e seleção do cargo para operador de caixa na empresa Fort Comercial localizada em Pau da Lima, no período de 20 de abril a 30 de setembro de 2016? Já, o objetivo geral é analisar as etapas de recrutamento e seleção que fazem parte do processo de escolha de profissionais adequados para exercer a função de Operador de Caixa de forma satisfatória no Supermercado Fort Comercial, localizado no bairro de Pau da Lima, Salvador-Ba no período de 20 de abril a 30 de setembro de 2016. A metodologia utilizada nesta foi uma abordagem descritiva. Um estudo de caso na empresa Fort Comercial de Alimentos foi associado à pesquisa bibliográfica, a pesquisa na internet e a pesquisa descritiva. No resultado desta monografia, o proprietário descreveu como ocorre o processo de recrutamento e seleção, na qual, esta ocorre de 3 (três) maneiras que foi exemplificada através de fluxogramas, também foi verificado com base nos questionários, as ferramentas, as técnicas utilizadas que têm e não têm êxito no processo de recrutamento e seleção e por fim, o organograma mais adequado para a empresa Fort Comercial. Finalmente o resultado desta pesquisa buscou mostrar com base na opinião dos Operadores de Caixa e do proprietário, como ocorre o processo de recrutamento e seleção desta empresa e pode-se concluir, com base nessas opiniões, que a empresa não utiliza todas as ferramentas e técnicas de seleção descritas nesta pesquisa e além do mais, é notório que algumas modificações se fazem necessário.

**Palavras-chave:** Recrutamento. Seleção. Rede Fort. Pau da Lima. (Salvador-Bahia).

---

<sup>1</sup> Graduando do curso de Administração UNEB. E-mail: [jailtontom@outlook.com](mailto:jailtontom@outlook.com).

## **ABSTRACT**

The subject of this monograph is the process of recruitment and selection box operators on company Business, Dick drive Fort of Lima in the year 2016. From the following question-what are the tools used to obtain success in the recruitment process and selection of the position cashier on company Business located in Fort Dick, in the period from 20 April to 30 September 2016? Already, the general objective is to analyze the stages of recruitment and selection that are part of the process of choosing appropriate professionals to perform the function of cashier in a satisfactory manner in the supermarket Shopping, Fort located in the Pau da Lima, Salvador-Ba in the period from 20 April to 30 September 2016. The methodology used in this was a descriptive approach. A case study on company Fort food Shopping was associated with the bibliographical research, internet research and descriptive research. The result of this monograph, the owner described as the recruitment and selection process, in which this occurs in 3 (three) ways that has been exemplified through flowcharts, was also verified on the basis of the questionnaires, the tools, the techniques used to have and do not have success in the recruitment and selection process and finally, the most appropriate chart for the company Fort commercial. Finally the results of this survey sought to show based on the opinion of the operators and of the owner, as the recruitment and selection process of this company and we can conclude, based on these reviews, the company does not use all the selection tools and techniques described in this research and what's more, it is obvious that some modifications are necessary.

**Keywords:** Recruiting. Selection. Fort Network. Pau da Lima. (Salvador-Bahia).

### 3.1 INTRODUÇÃO

Atualmente as empresas estão em busca de candidatos que possuam habilidades compatíveis com as atividades que serão desempenhadas por eles e que se identifiquem com a cultura organizacional da companhia. Elas buscam candidatos com um perfil multidisciplinar<sup>2</sup> que reúnam qualidades a níveis de qualificação e a níveis comportamentais (CARVALHO; NASCIMENTO, 2004, p. 114). Por isso, as empresas utilizam o recrutamento que é a fase inicial para o preenchimento de uma vaga que está em aberto. Lodi (1967) define recrutamento como “um processo de procurar empregados”. Essa procura se faz com base nas requisições de pessoal emitidas pelos supervisores e no mercado de trabalho, onde, de um lado, competem os empregadores, e, de outro, os próprios profissionais. Os empregadores competem em termos de salários, condições de trabalho e benefícios oferecidos. Os candidatos competem em termos de qualificação pessoal, o que inclui habilidade, conhecimento, experiência e personalidade (FRANÇA, 2014, p. 29). O recrutamento envolve um processo que varia conforme a organização. Em muitas organizações, o início do processo de recrutamento depende da área que possui a vaga, pois, o setor de Recursos Humanos não tem autoridade de iniciar o processo de recrutamento sem consultar a área da empresa. Como o recrutamento é uma função de *staff*, suas providências dependem de uma decisão da área que necessita do preenchimento da vaga, que é oficializada através de uma espécie de uma requisição de empregado ou requisição de pessoal. Trata-se de um documento que deve ser preenchido pelo gestor da área que possui a vaga em aberto (CHIAVENATO, 2009, p. 159 - 160). O recrutamento é o procedimento sistêmico de Recursos Humanos (RH) que pretende atrair uma quantidade elevada de candidatos para preencher os cargos em que a empresa possui em aberto. Já a seleção de Recursos Humanos tem a finalidade central de escolher, entre os candidatos recrutados, aqueles que possuem um perfil mais adequado na triagem inicial do recrutamento (CARVALHO; NASCIMENTO, 2004, p. 114). A etapa de seleção consiste num processo pelo qual a organização escolhe, dentre os candidatos recrutados, o perfil que mais preenche os requisitos exigidos pela vaga. Para que essa seleção ocorra da forma desejável às empresas procuram fazer um processo de seleção bem planejado com a utilização das técnicas corretas, realizando boa análise de currículos e entrevistas com o gestor de área (CARVALHO; NASCIMENTO, 2004, p. 114).

---

<sup>2</sup> Reúne vários especialistas das diversas áreas do conhecimento, que trabalham por um objetivo em comum, onde tudo está interligado. Site significados. Disponível em: <<http://www.significados.com.br/multidisciplinar/>>. Acesso em: 13 maio 2016.

[...] a seleção é um processo pelo qual são selecionadas pessoas mais adequadas ao cargo. Nem sempre com mais aptidões, inicialmente observadas as suas expectativas e afinidades em relação ao cargo ou posição em aberto na empresa.

Carvalho e Nascimento (2004, p. 114) complementa Santos (1973) que relata que o recrutamento e seleção são duas etapas de um mesmo processo.

A seleção constitui a escolha, entre os candidatos, daqueles mais aptos para a execução de determinado trabalho, classificando-os, conforme o grau de aptidão de cada um (CARVALHO; NASCIMENTO, 2004 p. 114).

A seleção de pessoas faz parte do processo de provisão de pessoal, vindo após o recrutamento. Para Carvalho e Nascimento (2004) o recrutamento e a seleção de recursos humanos devem ser tomados como 2 (duas) fases de um mesmo processo, pois elas buscam a introdução de recursos humanos na organização. França (2014, p. 30) o completa, dizendo que o recrutamento dá subsídios para o processo de seleção. Se não houver candidatos com potencial para o preenchimento de uma vaga, não há como efetuar a seleção. O processo de recrutamento necessita de criatividade para atrair o máximo de pessoas com o perfil desejado a participar do processo seletivo. Diante do apresentado, a temática desta monografia é o de analisar o processo de recrutamento e seleção de profissionais operadores de caixa na empresa Fort Comercial localizada no bairro de Pau da Lima (Salvador-Bahia), no período de 20 de abril a 30 de setembro de 2016. O problema é identificar quais são as ferramentas utilizadas para obter êxito no processo de recrutamento e seleção do cargo para operador de caixa na empresa Fort Comercial localizada em Pau da Lima, no período de 20 de abril a 30 de setembro de 2016? A justificativa desta monografia é que a mesma pode contribuir para que o pesquisador e/ou discente conheçam melhor a área de recrutamento e seleção, suas vantagens e suas desvantagens; suas principais técnicas na área recursos humanos, o processo de atrair e reter candidatos com o perfil adequado com as especificações da vaga em aberto na empresa. Esta pesquisa pode auxiliar os empresários sobre o conhecimento no processo mais correto de recrutamento e seleção dentro da sua empresa. Com isso, ele saberá como identificar potenciais candidatos à vaga e seguindo os conceitos aqui descritos.

Esta monografia é original, pois tem o propósito de avaliar o processo de recrutamento e seleção de pessoas para ocupar o cargo de operador de caixa na empresa Fort Comercial, podendo auxiliar a empresa na identificação de possíveis erros cometidos durante o processo. Nesse contexto, é importante que os discentes, pessoas em geral e empresários possam ler a monografia e visualizem as melhores práticas de recrutamento e seleção, observando ainda,

suas vantagens e desvantagens. Com este estudo as empresas e a Fort Comercial poderá ter uma melhor orientação técnica de como devem fazer seus recrutamentos e seleções. O objetivo geral é analisar as etapas de recrutamento e seleção que fazem parte do processo de escolha de profissionais adequados para exercer a função de operador de caixa de forma satisfatória no Supermercado Fort Comercial, localizada no bairro de Pau da Lima, Salvador-Ba no período de 20 de abril a 30 de setembro de 2016. Já os objetivos específicos são: buscar compreender como ocorre um processo de recrutamento e seleção para o cargo de operador de caixa na empresa Fort Comercial no período de 20 de abril a 30 de setembro de 2016 na filial de Pau da Lima; identificar instrumentos utilizados pela empresa Fort Comercial para um processo de recrutamento e seleção de candidatos a operador de caixa desta empresa e; descrever as etapas de um processo de recrutamento e seleção desta empresa. Esta monografia está dividida em 6 (seis) capítulos. O primeiro capítulo trata-se da introdução no qual contém conceitos básicos do processo de recrutamento e seleção associado à temática da monografia. Seguido do problema e objetivos. Já o segundo capítulo trata-se do referencial teórico que fala sobre o recrutamento e seleção, fazendo referências a Gestão de Pessoas, vias que conduzem ao recrutamento, as vantagens e desvantagens do recrutamento interno e recrutamento externo, limitações e técnicas do recrutamento interno, técnicas do recrutamento externo e o processo de seleção. O terceiro capítulo é a metodologia utilizada neste trabalho. Seguindo do quarto capítulo que é o estudo de caso sobre o recrutamento e seleção na empresa Fort Comercial de Alimentos no período de 20 de abril a 30 de setembro de 2016 na filial de Pau da Lima. O quinto capítulo são os resultados, e finalmente o sexto capítulo que é a conclusão.

### 3.2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Com um amplo campo de atuação o sistema aberto de Recursos Humanos recebe a colaboração decisiva de áreas específicas do conhecimento, tais como: Psicologia Industrial, Medicina do Trabalho, Sociologia Organizacional, Direito Trabalhista etc. O enfoque multidisciplinar da atividade de Recursos Humanos é justificado em função da variedade de problemas e desafios com que a gestão de pessoal se defronta a cada momento, entrevistas de admissão ou demissão de empregados, treinamento, mediação de conflitos, reinvidicações, encargos etc. (CARVALHO; NASCIMENTO, 2004, p. 6).

As políticas de recursos humanos, como as de cargos e salários, treinamentos, avaliação, planejamento de carreiras, dentre outros, estão subordinados á filosofia empresarial e devem ser dotadas de necessária flexibilidade, adaptando-se aos objetivos organizacionais (CARVALHO; NASCIMENTO, 2004, p. 9).

As organizações e as pessoas não nasceram juntas. As organizações escolhem as pessoas que desejam ter como funcionários e as pessoas, por sua vez, escolhem em qual empresa querem trabalhar, mas para que esse encontro aconteça é necessário que a empresa divulgue a vaga em aberto. A partir daí, começa o papel fundamental do recrutamento que é a divulgação no mercado as oportunidades que a organização está oferecendo, buscando atrair pessoas com o perfil desejado por elas. Logo depois, a etapa da seleção de pessoas, que tem por finalidade escolher dentre os candidatos recrutados, o perfil que a empresa deseja para a vaga em aberto (CHIAVENATO, 1999, p. 82).

### **3.2.1 Gestão de Pessoas**

A gestão de pessoas tem grande importância para as organizações porque é através dela que os gestores podem traçar estratégias, alocar pessoas para fazer as atividades em que elas têm mais habilidades. Como resultado disso, a pessoa se sente mais valorizada porque a empresa reconhece seu talento por introduzir conhecimentos dentro da empresa e a partir daí ela mostra motivação ajudando a empresa no alcance das metas e objetivos, deixando de ser apenas geradoras de lucros passando a serem vistas como um diferencial dentro da organização (FRANÇA; ARELLANO, 2002, p. 7).

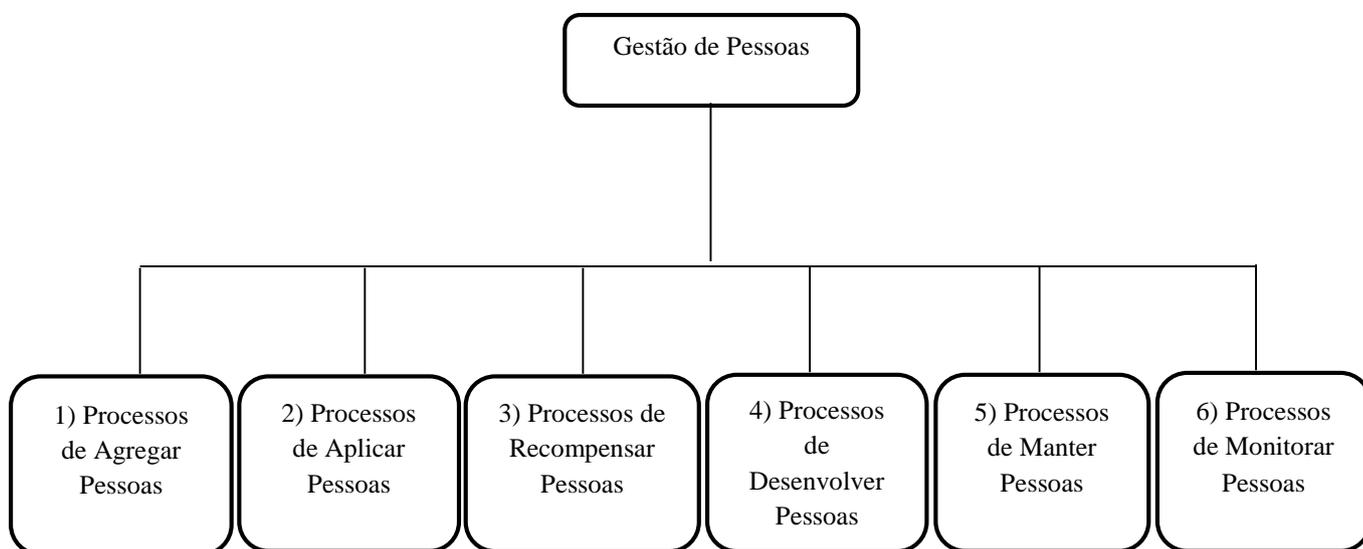
França e Arellano (2002, p. 5) nos diz que a gestão de pessoas deve ocorrer a partir da visão entrega das pessoas e de questões fundamentais como: as expectativas sobre as relações de trabalho; o contrato psicológico entre o que a pessoa quer da empresa e o que esta quer de seu pessoal; perfis e tipos de personalidade; grupos; lideranças; processos de cooperação; competição; apatia; cultura organizacional; valores; questões éticas; entre outros aspectos ligados à vida social.

Na era da informação surgem às equipes de gestão com pessoas. Essas equipes substituem os departamentos de recursos humanos e de Gestão de Pessoas. As tarefas operacionais e burocráticas são transferidas para terceiros através da terceirização, enquanto as atividades táticas são delegadas aos gerentes de linha em toda a organização, os quais passam a serem gestores de pessoas (CHIAVENATO, 1999, p. 34).

A Gestão de Pessoas têm grande relevância dentro da organização, porque é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional que a empresa possui as características ambientais, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes (CHIAVENATO, 1999, p. 6).

Chiavenato (1999, p. 12) define que na gestão de pessoas existem 6 (seis) processos básicos, conforme a Figura 2 são eles: 1) Agregar Pessoas; 2) Aplicar Pessoas; 3) Recompensar Pessoas; 4) Desenvolver Pessoas; 5) Manter Pessoas e o 6) monitorar Pessoas.

Figura 1 - Os 6 (seis) processos da Gestão de Pessoas



Fonte: Chiavenato, 1999, p. 12.

### 3.2.2 Recrutamento

O recrutamento tem por finalidade encontrar pessoas com perfis para o cargo disponível na empresa e faz parte do processo de gestão (Figura 1). Seu processo depende muito da organização, pois cada uma segue um determinado viés. Mas o processo só poderá começar se o setor ou empresa que detém a vaga autorizar seu início para a busca de candidatos.

Para Chiavenato (2009, p. 154) recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visam a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. “O recrutamento requer um cuidadoso planejamento, que constitui uma sequência de três fases, a saber: O que a organização precisa em termos de pessoa; O que o mercado de RH pode oferecer e; Quais as técnicas de recrutamento a aplicar”.

França (2014, p. 29) concorda com Chiavenato (2009, p. 154) e o completa relatando que

O recrutamento e a seleção são processos que fazem parte da rotina de preenchimento de uma vaga em aberto, nos procedimentos de admissão de pessoal. Eles devem estar integrados à estratégia de negócios da empresa. Se a empresa está necessitando passar por mudanças ou por renovações, ela deve buscar e atrair pessoas com esse potencial. Se, ao contrário, trata-se de uma empresa conservadora e enrijecida, o perfil profissional que ela necessitará será outro (FRANÇA, 2014, p. 29).

França (2014, p. 30) ainda afirma que o recrutamento pode sofrer influências como a da crise econômica aumentando consideravelmente a oferta de mão de obra, o que automaticamente reduz a quantidade de vagas oferecidas pela empresa. Podendo este ser feito de 2 (duas) maneiras (Chiavenato, 2009, p. 161-163): o recrutamento interno, no qual os candidatos são funcionários da própria empresa; e o recrutamento externo, que busca candidatos desconhecidos, de fora da empresa. Entretanto, para realizar o recrutamento interno ou externo, é necessário que:

[...] cargos disponíveis na empresa deva ser analisados, avaliados e classificados, conforme a análise do cargo, estes recebem cotações salariais de acordo com fatores: internos (oriundos da própria empresa) e externos (meio ambiente) (CARVALHO; NASCIMENTO, 2004, p. 78).

Assim, o recrutamento interno envolve a transferência com mudança de área e promoção. Nela envolve a transferência de pessoal, programas de transferências e planos de carreira. Para um eficiente recrutamento devem ser analisados alguns aspectos pela gestão. Desta forma, o recrutamento é considerado interno quando a própria organização, através dos seus recursos humanos, o realiza (ARAÚJO, 2010, p. 12).

Para França (2014, p. 31) esse processo de recrutamento interno, estimula os funcionários a se aperfeiçoarem, ou seja, a buscar mais conhecimento na área que quer atuar dentro da empresa, devido à possibilidade de mudança e de relacionamento com outros setores e pessoas, além de criar um sentimento de justiça pelo oferecimento de oportunidades aos funcionários já comprometidos e fiéis aos objetivos da empresa.

França (2014, p. 32) relata, conforme o Quadro 1, as principais vias que conduzem o recrutamento interno.

Quadro 1 - Vias que conduzem ao recrutamento interno

Promoção	O funcionário exerce determinada função e após certo tempo de carreira e amadurecimento profissional na empresa ele passa a ocupar um cargo superior. Para tanto, “cria-se” ou utiliza-se uma vaga disponível, conforme a necessidade. Treinamentos podem acompanhar a promoção.
Transferência	Solicita-se o preenchimento de uma vaga na empresa. Antes de qualquer providência externa, procuram-se, no quadro de pessoal, funcionários com formação para exercer aquela função e que não estão sendo bem aproveitados ou insatisfeitos com as atividades que exercem.
Remanejamento de pessoal	Para manter os funcionários em um “mesmo nível”, preparados para atuar em qualquer atividade da área. Propicia visão geral da área, capacitando funcionários para cobrir faltas e preparando-se para assumir cargo hierárquico superior.

Fonte: Adaptado França, 2014.

França (2014, p. 31) diz que o recrutamento interno é a procura de candidatos dentro da própria organização para o preenchimento de uma vaga. Tendo como vantagens a proximidade; pelo fato do funcionário já estar integrado à empresa tornando-se um candidato com possibilidades de êxito na ocupação da vaga anunciada pela companhia. Pode-se citar ainda a economia com esse recrutamento interno, pois, evita despesas com anúncios em agências, é um processo menos custoso que o recrutamento externo (CARVALHO; NASCIMENTO, 2004, p. 92).

Outra vantagem importante é a rapidez, devido a fácil localização de possíveis candidatos a vaga no qual estão dentro da própria organização em que trabalham. Além desses citados anteriormente, o conhecimento é outra vantagem, no candidato interno os gestores já conhecem o perfil e sabem como o candidato se comporta diferentemente do candidato externo. Analisando o candidato interno, os gestores podem avaliar o desempenho, hábitos, limitações e méritos que irão auxiliar na transferência para um novo cargo (CARVALHO; NASCIMENTO, 2004, p. 92).

A promoção quando utilizada nas empresas é uma forma de recrutamento interno, pois é um ótimo incentivo aos colaboradores de fazer carreira na empresa, ela provoca interesse dos empregados, os quais desejam ser treinados para aproveitar a vaga em aberto. A promoção influencia na motivação do funcionário, porque ele percebe que a empresa também se preocupa com o crescimento profissional deles, estes veem como possibilidade de progredir promovendo o aumento da moral de trabalho.

Apesar de oferecer vantagens em seu processo, o recrutamento interno também tem desvantagens como a exigência para que os novos funcionários tenham potencial de desenvolvimento acima do cargo para o qual foram admitidos; e motivação suficiente para serem promovidos, a empresa corre o risco de desmotivar seus funcionários se não oferecer oportunidades de crescimento no momento adequado, como consequência eles ficam apáticos, desinteressados e mudam de emprego para aproveitar oportunidades em outras empresas.

Outro aspecto negativo é a geração de conflitos de interesses, pois, ao oferecer oportunidades de crescimento, cria uma atitude negativa nos funcionários que não fazem parte do processo para a ocupação de vagas. Quando se trata de gestores que não conseguem ter ascensão ou não tem potencial de desenvolvimento, estes passam a ocupar cargos de subalternos com o pessoal de potencial limitado para que se evite futura concorrência para novas oportunidades.

[...] Outra desvantagem é a ideia de que quando o presidente se aposenta, a organização admite um aprendiz de escritório e promove todo mundo, já foi enterrada há muito tempo. Isso provoca uma descapitalização do capital humano. Afinal, a organização perde um presidente e ganha um aprendiz de escritório novato e inexperiente. Para não prejudicar o patrimônio humano, o recrutamento interno deve ser efetuado na medida em que os candidatos internos tenham condições de igualar-se aos candidatos externos (CHIAVENATO, 2009, p. 163).

Para França (2014, p. 33) existem alguns aspectos considerados como vantagens e desvantagens do recrutamento interno conforme o Quadro 2.

Quadro 2 - Quadro comparativo sobre os aspectos do recrutamento interno

Vantagens	Desvantagens
1. menor custo direto há mais economia em relação a tempo e ao investimento; 2. conhecimento prévio sobre o perfil do desempenho do “candidato”; 3. estimula a preparação para a promoção, promovendo medidas especiais de treinamento e criando um clima sadio de progresso profissional; 4. melhora o moral interno; 5. demonstra valorização do pessoal que já compões a empresa.	1. requer pessoas muito bem preparadas e que conheçam muito bem todas as áreas da empresa; 2. não-aproveitamento do elemento externo; e 3. manutenção do <i>status quo</i> , reduzindo a possibilidade de inovação e novas ideias na empresa

Fonte: Adaptado França, 2014.

O Quadro 2 mostra algumas vantagens do recrutamento interno, pode-se destacar entre os fatores, a melhora da moral interna, como resultado desse recrutamento interno, pois o trabalhador tende a realizar suas atividades com maior motivação e outros funcionários começam a ver a empresa vislumbrando um futuro melhor para ele e sua família. Há também desvantagens (Quadro 2), que é o não aproveitamento do elemento externo, pois a empresa poderá está deixando de contratar candidatos mais capacitados para exercer tal atividade dentro da empresa.

### **3.2.3 Limitações e técnicas do Recrutamento Interno**

Para Carvalho e Nascimento (2004, p. 93) existem 5 (cinco) dificuldades que podem atrapalhar a apresentação de candidatos no preenchimento de vagas dentro da empresa como: 1) a insuficiência de Recursos Humanos internos para cobrir as necessidades de preenchimento de vagas; 2) dificuldades em conseguir aprovação de gerentes para liberar seus colaboradores mais eficientes, os quais são candidatos naturais à promoção; 3) eventual ausência de avaliação mais criteriosa na apreciação da carreira de determinado funcionário, candidato em potencial à promoção; 4) os funcionários não escolhidos podem ficar frustrados, prejudicando sua atual produtividade no trabalho e; 5) quando não é bem estruturada, a promoção interna pode transformar-se numa espécie de carreirismo, deixando de lado a eficiência funcional no exercício das funções atuais.

Carvalho e Nascimento (2004, p. 92) informa que

[...] O recrutamento interno está fundamentado na movimentação de quadros de pessoal da própria organização, envolvendo, entre outros, os seguintes pontos: a transferência de empregados, promoção de funcionários, programas de desenvolvimento e planos de carreira.

Por outro lado, ainda informa que

[...] O recrutamento externo incide sobre candidatos reais ou potenciais, disponíveis ou aplicados em outras organizações e pode envolver uma ou mais das seguintes técnicas de recrutamento como, anúncios na imprensa (jornais, revistas etc.); escolas e universidades; associações de classe e sindicatos; recomendações de empregados da empresa; agências de emprego; arquivos de candidatos que se apresentaram a empresa anteriormente; apresentação espontânea; e o intercâmbio entre empresas. Carvalho e Nascimento (2004, p. 94).

Diferentemente do recrutamento interno, o recrutamento externo tem por finalidade localizar candidatos que não trabalhem na empresa que dispõe das vagas.

França (2014, p. 33) afirma que o recrutamento externo é a busca de candidatos no mercado de trabalho ou em fontes específicas para o preenchimento correto da vaga. Ela diz ainda que deve ser analisado se é possível o preenchimento da vaga por funcionário da própria empresa. Ela ainda afirma que o recrutamento externo tem vantagens que devem ser ponderadas, levando-se em conta o contexto em que a empresa está inserida naquele momento. Algumas dessas vantagens são: 1) A possibilidade de inclusão de novas personalidades e talentos; 2) A possibilidade de inovação da composição das equipes de trabalho; e por último, 3) A possibilidade de atualização no estilo e tendências do mercado, conforme o Quadro 3.

Quadro 3 - Quadro comparativo sobre os aspectos do recrutamento externo

Vantagens	Desvantagens
1. traz sangue novo na organização: talentos, habilidades e expectativas. 2. enriquece os recursos humanos da organização. 3. aumenta o capital intelectual ao incluir novos conhecimentos e destrezas. 4. renova a cultura organizacional e a enriquece com novas aspirações. 5. incentiva a interação da organização com Mercado de Recursos Humanos; e 6. indicado para enriquecer mais intensas e rapidamente o capital intelectual.	1. é mais demorado do que o recrutamento interno. 2. é mais caro e exige despesas imediatas. 3. é menos que seguro que o recrutamento interno. 4. pode provocar barreiras internas; e 5. geralmente influencia a política salarial da empresa.

Fonte: Adaptado Chiavenato, 2009, p. 166-167.

Além dessas vantagens citadas anteriormente (Quadro 3) existem outras que podem ser mencionadas que são: o novo funcionário que traz novas experiências e novas ideias para a organização; o funcionário novato enriquece os recursos humanos da empresa, pois ela quando admite novas pessoas, ela procura candidatos com gabarito igual ou melhor do que o já existente dentro da empresa. Além disso, a empresa aproveita os investimentos em treinamento e desenvolvimento de pessoal realizado por outras organizações ou pelos próprios candidatos, nesse caso ela reduz investimentos e ainda usufrui desse investimento realizado

pelo candidato. Tanto é que algumas empresas preferem o recrutamento externo e pagando salários mais elevados pelo fato do próprio candidato já ter feito os investimentos que a empresa precisaria fazer no futuro, com isso ela consegue obter seus resultados de desempenho em curto prazo (CHIAVENATO, 2009, p. 167).

Por outro lado, o recrutamento externo possui algumas desvantagens que podem influenciar na decisão da empresa escolher qual tipo de recrutamento irá realizar. Uma das desvantagens deste recrutamento é a demora em relação ao recrutamento interno, pois exige a escolha das técnicas adequadas para que seja feita corretamente a triagem inicial, e o encaminhamento à seleção.

Pode afetar a política salarial da empresa influenciando nas faixas salariais internas, ou seja, os gastos com pagamentos de salários se tornam maiores, principalmente quando a oferta e a procura de recursos humanos estão em desequilíbrio (CHIAVENATO, 2009, p. 167).

O recrutamento externo tem vantagens que devem ser ponderadas, levando em conta o contexto que a empresa está inserida naquele momento. Mas não podemos esquecer que ele também apresenta desvantagens como os custos diretos que são maiores do que no recrutamento interno.

### 3.2.3 Técnicas do Recrutamento Externo

Para Chiavenato (2009, p. 163-164) o recrutamento externo funciona com candidatos vindos de fora. Havendo uma vaga, a organização procura preenchê-la com candidatos externos. O recrutamento externo incide sobre candidatos reais ou potenciais, disponíveis ou aplicados em outras organizações e pode envolver uma ou mais das seguintes técnicas de recrutamento:

1) arquivo de candidatos; 2) escolas de cursos técnicos, faculdades e universidades; 3) entidades de classe (sindicatos, associações e conselhos de classe); 4) anúncio de vagas em locais visíveis da empresa ou em locais específicos (faculdades); 5) cadastros de outros recrutadores e grupos informais; 6) intercâmbio entre empresas; 7) sites especializados em oferta de candidatos; 8) empresas de *outplacement*; 9) anúncios em jornais, revistas, rádio e tv; e por último, 10) agências de emprego/*headhunters* (FRANÇA, 2014, p. 34). Estas “técnicas de recrutamento representam os métodos utilizados pelas organizações para divulgar a existências de vagas na empresa, juntos às fontes de Recursos Humanos - RH mais adequados. São denominadas veículos de recrutamento, pois são fundamentalmente meios de comunicação” (CHIAVENATO, 2009, p. 164).

Chiavenato (2009, p. 167-168) afirma ainda, que na prática, as empresas nunca realizam apenas recrutamento interno ou recrutamento externo. Ambos se complementam e se completam. O recrutamento misto pode ser adotado em 3 (três) alternativas de sistema: 1) Inicialmente, recrutamento externo, seguido de recrutamento interno, caso aquele não apresente resultados desejáveis. A empresa está mais interessada na entrada de recursos humanos do que em sua transformação, ou seja, a empresa necessita de pessoal mais qualificado no curto prazo e precisa importá-lo do ambiente externo; 2) Inicialmente, recrutamento interno, seguido do recrutamento externo, caso não apresente bons resultados. A empresa dará oportunidades aos seus funcionários. Não havendo candidatos internos que atendam as necessidades da vaga, a empresa realizará o recrutamento externo; ou ainda o 3) recrutamento externo e recrutamento interno, concomitantemente. É o caso em que a empresa está mais preocupada com o preenchimento de vaga existente, seja por meio de *imput* ou mediante transformação de recursos humanos. Uma boa política de pessoal dá preferência aos candidatos internos sobre os externos, em caso de igualdade de condições entre eles. Com isso, a empresa assegura-se de que não está descapitalizando seus recursos humanos, ao mesmo tempo em que cria condições de sadia competição profissional. Atrair e reter talentos são os grandes desafios dos recursos humanos, pois é uma tarefa árdua que o profissional de RH tem que enfrentar e usar as técnicas mais adequadas para obter êxito no recrutamento.

### 3.3 O PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAS

Logo após a etapa de recrutamento, ocorre o processo de seleção que objetiva identificar entre os candidatos que foram recrutados aquele que melhor preenche os requisitos para vaga em aberto na empresa.

Chiavenato (2009, p. 172-173) reforça a afirmação acima quando nos diz que a seleção busca aquele candidato mais adequado ao cargo existente na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem a eficácia da organização.

[...] O processo seletivo deve fornecer não somente um diagnóstico, mas principalmente um prognóstico a respeito dessas duas variáveis. A seleção é um processo de comparação entre duas variáveis: de um lado, os critérios da organização (como requisitos do cargo a ser preenchido ou as competências individuais necessárias à organização) e, de outro lado, o perfil das características dos candidatos que se apresentam (CHIAVENATO, 2009, p. 173).

França (2014, p. 34) afirma que “a seleção é a escolha do candidato mais adequado entre os candidatos recrutados e essa escolha ocorre pela utilização de diversas técnicas e métodos de análise, avaliação e comparação de dados”.

Chiavenato (1999, p. 107) afirma que o processo de selecionar pessoas se baseia em dados e informações obtidas sobre o cargo a ser preenchido pelo candidato, dessa forma a seleção adquire maior agilidade e precisão. Se de um lado a uma vaga em aberto e do outro lado, candidatos com perfis diferentes para a mesma vaga, nesse caso a seleção passar a ser basicamente um processo de comparação e decisão.

### 3.3.1 Técnicas de seleção

Para Chiavenato (1999, p. 114) reunidas as informações sobre o cargo a ser preenchido, o próximo passo é a escolha das técnicas de seleção (Quadro 4) que permitem uma análise sobre o perfil do candidato adequado. Uma boa técnica de seleção precisa passar confiabilidade e representar o melhor preditor para um bom desempenho do candidato no cargo futuro. Ou seja, preditor significa o atributo pelo qual, através dos resultados obtidos através das técnicas de seleção aplicadas, seja possível predizer o comportamento do candidato no cargo futuro.

França (2014, p. 29) afirma que o uso das diversas técnicas que se complementa pode diminuir erros na escolha do candidato. Já com as informações sobre o cargo devem-se escolher as técnicas adequadas para o processo de seleção, que são classificadas em 6 (seis) grupos (Quadro 4).

Quadro 4 - Quadro comparativo sobre as técnicas de seleção

Continua

<b>TÉCNICAS</b>	<b>CONCEITOS</b>	<b>VANTAGENS</b>	<b>DESVANTAGENS</b>
Entrevistas	É a técnica mais utilizada para fazer seleção e tem inúmeras funções e aplicações nas organizações e é aquela que mais influencia na decisão final a respeito dos candidatos.	Permite contato direto com o candidato, proporciona interação com o candidato, focaliza o candidato como pessoa humana, permite avaliar o comportamento e reações do candidato.	Técnica altamente subjetiva e forte margem de erro e variação, difícil comparar vários candidatos ente si, exige conhecimento a respeito do cargo e suas características básicas.

Quadro 4 - Quadro comparativo sobre as técnicas de seleção

Continua

<b>TÉCNICAS</b>	<b>CONCEITOS</b>	<b>VANTAGENS</b>	<b>DESVANTAGENS</b>
Provas de Conhecimento ou Capacidade	Técnica utilizada para avaliar os conhecimentos gerais e específico do entrevistado exigido pelo cargo.	Cobrem intensamente uma área de conhecimentos, apreciam a capacidade de organização de ideias, revelam requisitos difíceis de serem apreciados, oferecem um julgamento subjetivo e objetivo.	Correção difícil, subjetiva e demorada, correção feita apenas por especialistas, organização demorada, permitem um mínimo de liberdade de expansão do candidato.
Testes Psicológicos	É utilizado para avaliar o desenvolvimento intelectual gera, aptidão específica e a personalidade dos candidatos.	Diagnosticar, compreender, avaliar a ocorrência de determinada conduta, reconhecer os potenciais dos candidatos, igualdade de tratamento, podem prever uma possível evolução de carreira.	Provocam ansiedade e tensão ao candidato, são rígidos e eliminatórios, os custos são altos, tem a necessidade de consultar empresas de recrutamento e seleção, há necessidade de utilizar outros métodos como a análise curricular e entrevista.
Testes de Personalidade	Técnica utilizada para medir as características superficiais das pessoas como o caráter e o temperamento.	Bastante fácil, é um teste confiável e com eficácia elevada, revelam aspectos das características superficiais das pessoas, analisa-se os traços de personalidade inatos e adquiridos.	Exige a presença de um psicólogo.
Técnicas de Simulação	São essencialmente técnicas de dinâmica de grupo.	São aplicados em contexto grupal; São baseadas no drama, reconstruída no palco; O drama é uma forma para conhecimento do candidato no ambiente organizacional.	Exige a presença de psicólogos ou especialistas no assunto e nem sempre é possível avaliar um candidato em sua plenitude de conhecimento devido ao nervosismo que essa

Quadro 4 - Quadro comparativo sobre as técnicas de seleção

Conclusão

<b>TÉCNICAS</b>	<b>CONCEITOS</b>	<b>VANTAGENS</b>	<b>DESVANTAGENS</b>
			situação pode ocasionar.
Seleção por competência	São processos seletivos que envolvem a verificação dos perfis de competências.	Obtém o resultado auto avaliativo. Avaliam de forma direta e imparcial os pontos de excelência e insuficiência de cada candidato.	Lentidão do processo é um processo que exige mais dedicação pelo fato de ser mais trabalhoso se não houver uma combinação de vários procedimentos, pode-se não obter os resultados esperados.

Fonte: Adaptado Chiavenato, 1999; Pereira e Oliveira, 2014.

### 3.4 METODOLOGIA

A metodologia desta pesquisa tem por objetivo analisar o processo de recrutamento e seleção para o cargo de operador de caixa, realizado pela empresa Fort Comercial de alimentos unidade Pau da Lima, Salvador/Ba, no período de 20 de abril a 30 de setembro de 2016, constituindo assim, um estudo de caso. Foi realizado dentro deste estudo de caso a pesquisa bibliográfica, a pesquisa na internet e a pesquisa descritiva.

Cervo e Bervian (1996) define a pesquisa bibliográfica como sendo “uma procura na solução de problemas através dos livros, podendo ser realizada de forma independente ou como parte de uma pesquisa descritiva ou experimental”.

A pesquisa bibliográfica utilizou 2 (duas) palavras-chave: Recrutamento (ARAÚJO; GARCIA, 2010; CARVALHO; NASCIMENTO, 2004; CHIAVENATO, 2009; FRANÇA, 2014; FRANÇA; ARELLANO, 2002; GIL, 2001; CERVO; BERVIAN, 1996) e Seleção (CHIAVENATO, 1999; CHIAVENATO, 2009; FRANÇA, 2014; FRANÇA; ARELLANO, 2002; PEREIRA; OLIVEIRA, 2014).

Foi utilizada também uma pesquisa pela internet para buscar informações da empresa (FACEBOOK DA REDE Fort Comercial, 2016).

Já a pesquisa descritiva é definida como sendo a descrição das características de uma determinada população ou fenômeno. Tendo como características o uso de técnicas para a coleta de dados (Gil, 2002).

Nesta pesquisa descritiva foi utilizada como instrumento de coleta de dados com o uso de questionário (Apêndice A). O questionário foi aplicado a 2 (dois) atores da empresa, o primeiro foi o proprietário e o segundo foram os operadores de caixa.

O questionário teve 3 (três) etapas. A primeira trata de recrutamento interno; a segunda especifica item do recrutamento externo; e a terceira com foco na seleção.

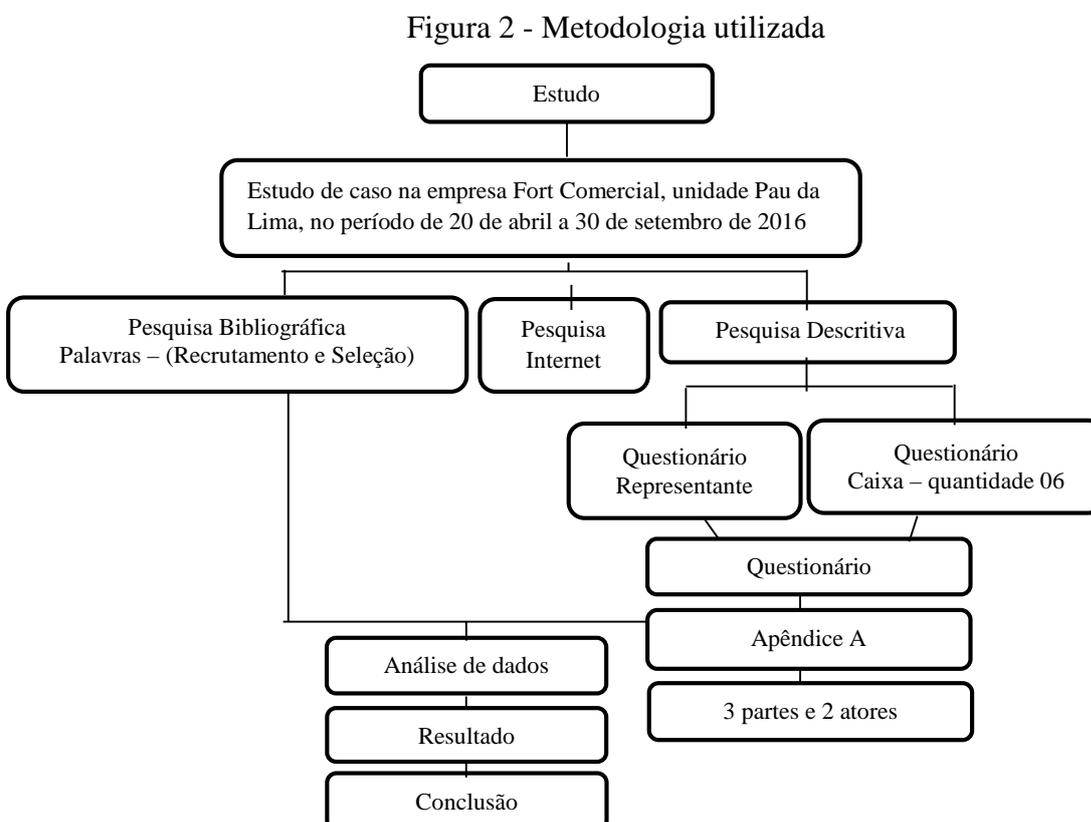
O questionário (Apêndice A) foi aplicado no período de 29 de agosto a 06 de setembro de 2016, ele possui um total de 38 perguntas distribuídas nas 3 (três) partes.

É bom esclarecer que todos os operadores de caixa da empresa Fort Comercial foram entrevistados, constituindo-se então, num censo, em que os operadores e o proprietário responderam perguntas relevantes ao objeto de estudo desta monografia.

Nesta pesquisa, também há uma parte nos questionários (Apêndice A) em que nestes foram coletados as opiniões dos Operadores de Caixa e do Diretor Geral da empresa relacionada ao processo de recrutamento e seleção da empresa.

Diante do exposto percebe-se que a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los (CERVO; BERVIAN, 1996, p. 49).

A Figura 2 mostra de forma resumida a metodologia usada nesta monografia.



Fonte: Elaboração própria, 2016.

### 3.5 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE OPERADORES DE CAIXA NA EMPRESA FORT COMERCIAL

A história mais recente de sucesso foi escrita com muita luta e teve o seu início em março de 2013 (*FACEBOOK DA EMPRESA Fort Comercial, 2016*).

Em 2013, os supermercadistas em número de 10 (dez) empresários, integrantes da atual Central de Negócios do Fort Comercial de Alimentos, se reuniram para analisar a possibilidade da formação de uma nova Central de Compras (*FACEBOOK DA EMPRESA Fort Comercial, 2016*).

Com base nas experiências de cada integrante e pesquisando dados estatísticos do setor daquela época, perceberam a tendência do mercado, e logo entenderam que de fato, para se manter em um mercado extremamente competitivo e desigual, a melhor saída seria a formação de um grupo forte, imbuído de um mesmo propósito e efetivamente comprometido com uma organização que os permitissem comprar bem através de uma política de preços que pudesse ser aplicada na venda de produtos em condições mais acessíveis para o público consumidor (*FACEBOOK DA EMPRESA Fort Comercial, 2016*).

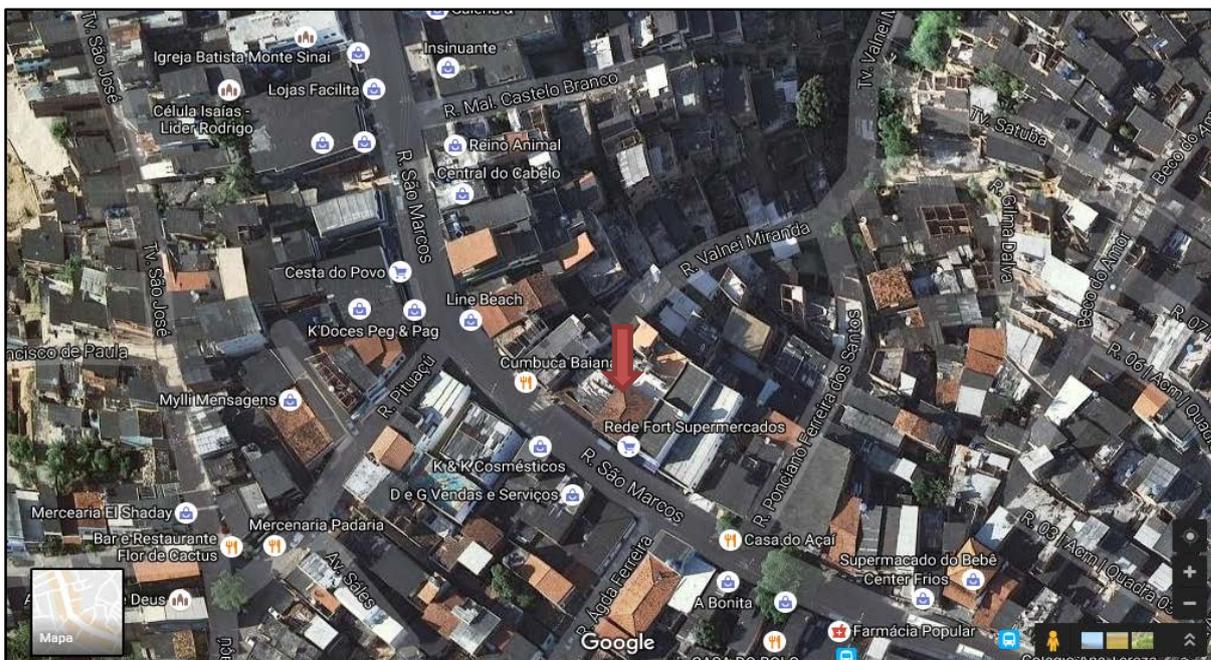
#### **3.5.1 Histórico atual da Empresa Fort Comercial**

Hoje, conta com 19 lojas, distribuída em 16 bairros populares de Salvador e Região Metropolitana nas cidades vizinhas de Camaçari e Lauro de Freitas. A Rede atende a um público predominantemente dos bairros populares e já é considerada a terceira maior Associação de Supermercados do Estado da Bahia. Operam com mais de 10 mil itens e os disponibilizam para os associados no bairro de Pirajá em Salvador, um Centro de Compras e Distribuição, com 7 mil m<sup>2</sup>, e capacidade para 2.640 posições de palets (*FACEBOOK DA EMPRESA Fort Comercial, 2016*).

Considerando a capilaridade, a empresa possui 13mil m<sup>2</sup> de área de vendas, 170 *check outs*, uma frota própria de 70 veículos e geram cerca de 1.000 (hum mil) empregos diretos. Esses números comprovam a representatividade para o Setor. Buscando ser referência de qualidade em cada bairro onde atuam, através de parcerias com fornecedores, redução de custos operacionais e evolução operacional das lojas (*FACEBOOK DA EMPRESA Fort Comercial, 2016*).

A empresa Fort Comercial de alimentos é a união de vários supermercados que formam uma rede. Nesta monografia é utilizado como estudo o supermercado rede Fort Comercial localizado em Pau da Lima, Salvador-Bahia, como mostra a Figura 3.

Figura 3 - Localização da Rede Fort Comercial de Alimentos



Fonte: Elaboração própria, 2016.

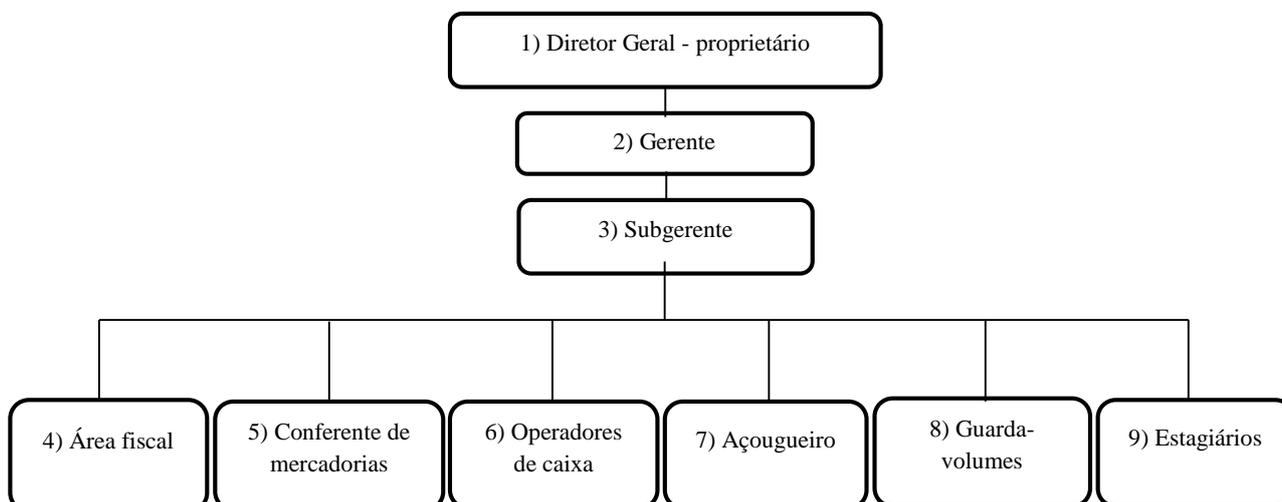
A Rede Fort Comercial, unidade Pau da Lima, foi criada a partir da vontade de empreender por parte do seu atual Diretor que na juventude acompanhava o tio nas atividades do mercado que ele possuía, depois de adulto e com o apoio da família, o então jovem Leonardo consegue realizar seu sonho e monta seu supermercado que começou pequeno, hoje é referência na localidade e adjacências (Figura 3).

### 3.5.2 Estrutura organizacional da empresa

O pesquisador elaborou o organograma tendo como base o que foi dito pelo Diretor Geral que também é o proprietário da empresa Fort Comercial de Alimentos, unidade Pau da Lima. A empresa possui 9 (nove) cargos, mais os estagiários (conforme a Figura 4). Os cargos são divididos em: 1) Diretor Geral que também é o proprietário; 2) o Gerente; 3) o Subgerente; 4) a Área Fiscal; 5) o Conferente de Mercadorias; 6) o Operador de Caixa; 7) O Açougueiro; 8) os Guarda-volumes; e 9) o Estagiário. Analisando a hierarquia da base ao topo pode-se perceber que os 6 (seis) cargos da base são operacionais estão subordinados

diretamente ao Subgerente, conseqüentemente ao Gerente e por fim, ao Diretor Geral (maior hierarquia na estrutura organizacional presente na Figura 4).

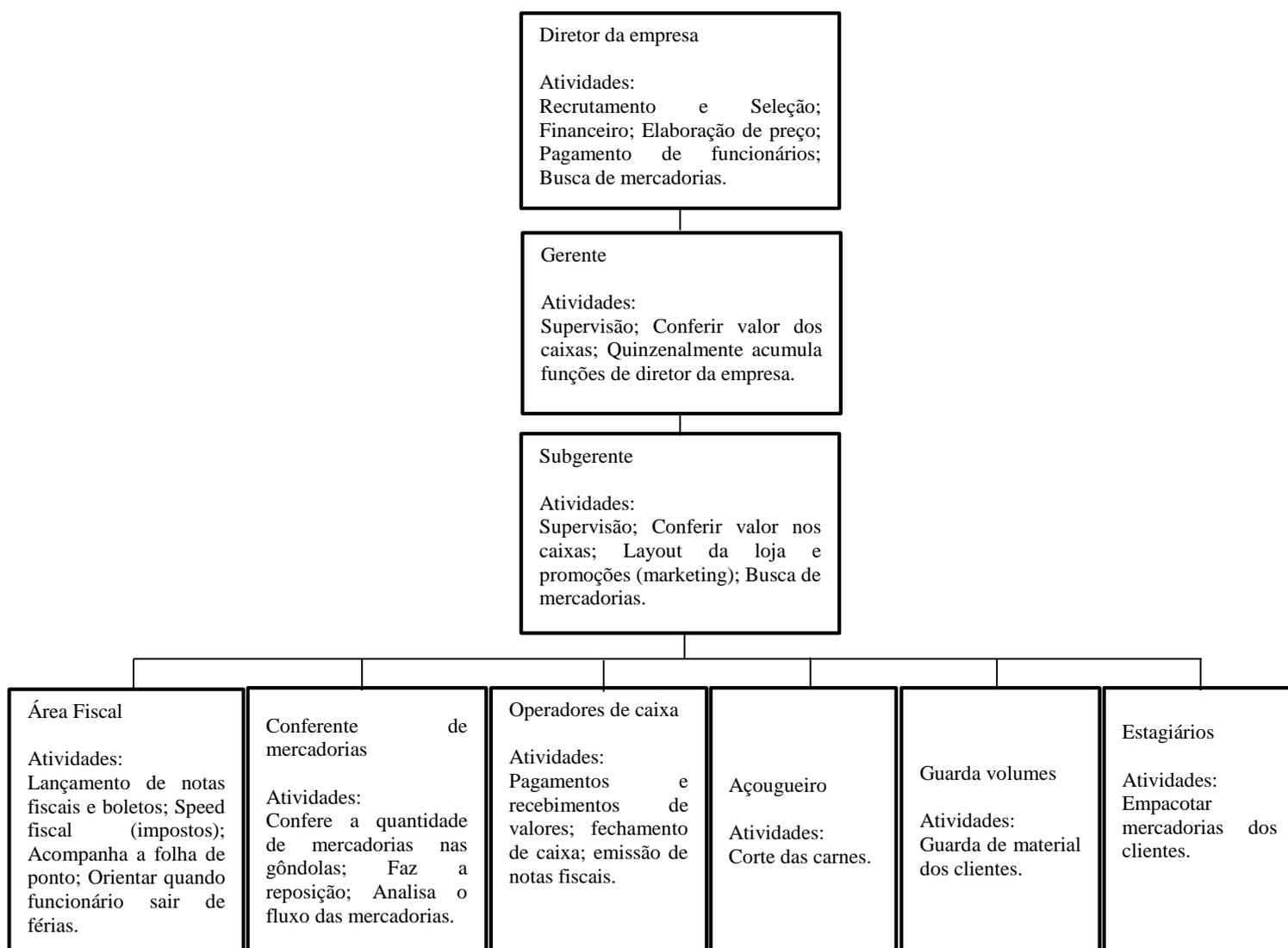
Figura 4 - Organograma da empresa Fort Comercial de Alimentos, unidade Pau da Lima



Fonte: Rede Fort Comercial, 2016.

A Figura 5 mostra o Funcionograma da Rede Fort Comercial, unidade Pau da Lima.

Figura 5 - Funcionograma da empresa Fort Comercial de Alimentos, unidade Pau da Lima



Fonte: Elaboração própria, 2016.

O Diretor Geral tem a responsabilidade de realizar recrutamento e seleção de candidatos, cuidar do setor financeiro, de elaborar os preços das mercadorias, dos pagamentos de funcionários e também auxiliar na busca das mercadorias no Centro de Distribuição da Rede Fort.

Já o Gerente que tem a função de supervisionar o mercado, além de fazer a sangria (conferir valores nos caixas) e quinzenalmente. Quando o proprietário precisa viajar, acumula as funções de Gerente e Diretor e o cargo de Subgerente que também tem o papel de supervisionar, realizar a sangria (conferir valores nos caixas), fazer o *layout* da empresa e ficar responsável também pelas promoções, ou seja, ele é o responsável pelo *marketing* da empresa.

O Setor Fiscal que tem a responsabilidade pelo lançamento de notas fiscais e boletos, cuidar da parte tributária, como por exemplo, o *speed* fiscal (imposto) e atuar também como recursos humanos acompanhando a folha de ponto e orientando quando os funcionários irão sair de férias.

A empresa possui também o Conferente de Mercadorias que tem a tarefa de conferir a quantidade de mercadorias nas gôndolas e fazer a reposição, além de analisar o fluxo de saída das mercadorias, ou seja, os produtos que mais vendem. O Operador de Caixa tem como tarefa principal registrar as compras efetuadas pelos clientes.

O Açougueiro é responsável pelo açougue. O cargo de Guarda Volumes e os Estagiários são responsáveis por empacotar as mercadorias como mostra a Figura 5.

O foco de estudo desta monografia é o cargo de Operador de Caixa que exerce suas atividades de forma intrínseca e extrínseca.

As atividades intrínsecas que são características do exercício da função de operador de caixa. Já a extrínseca depende de um fator externo, a exemplo, o salário. O Quadro 5 mostra a separação de característica intrínseca e extrínseca que o Operador de Caixa deve possuir para o desenvolvimento correto das suas atividades, conforme entrevista realizada com o proprietário da empresa.

Quadro 5 - Quadro comparativo sobre as características intrínsecas e extrínseca

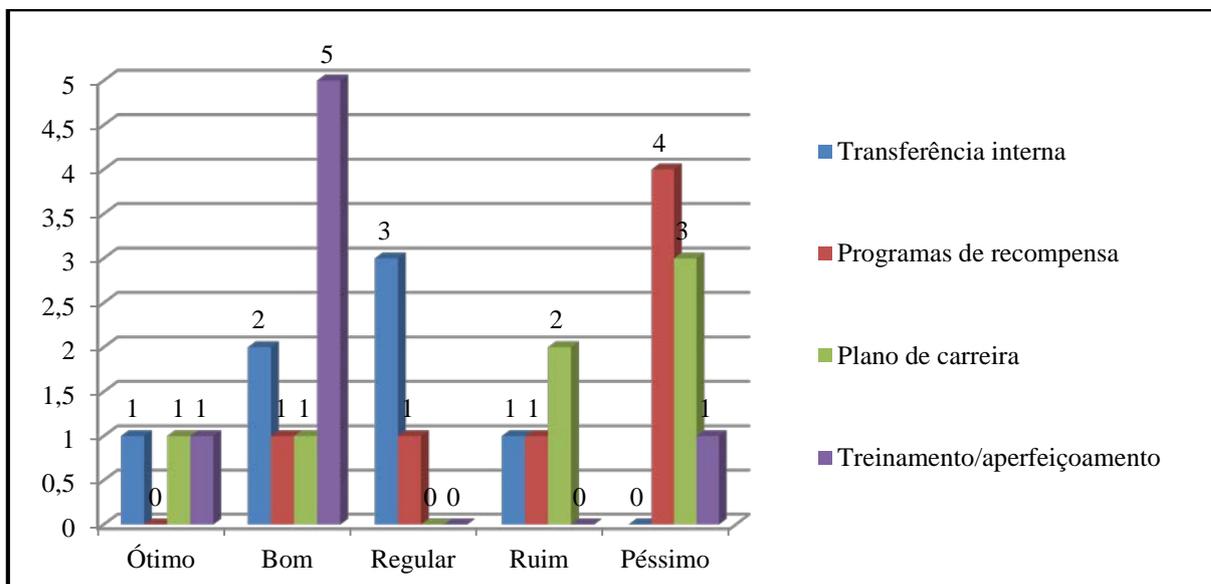
<b>Intrínseca</b>	<b>Extrínseca</b>
Simpatia	Agilidade
Educação	Atenção
Postura	Paciência
	Bom humor
	Habilidade com matemática

Fonte: Elaboração própria, 2016.

### 3.5.3 Recrutamento interno

O Gráfico 1 refere-se ao recrutamento interno do cargo de Operador de Caixa a partir da visão do Diretor Geral e dos operadores. O Gráfico 1 relaciona-se os dados presentes no Quadro 1 (transferência Interna; programas de recompensa; plano de carreira; e treinamento/aperfeiçoamento) com o cargo de Operador de Caixa.

Gráfico 1 - Recrutamento Interno por parte dos Operadores de Caixa e do Diretor Geral - Empresa Fort Comercial - 2016

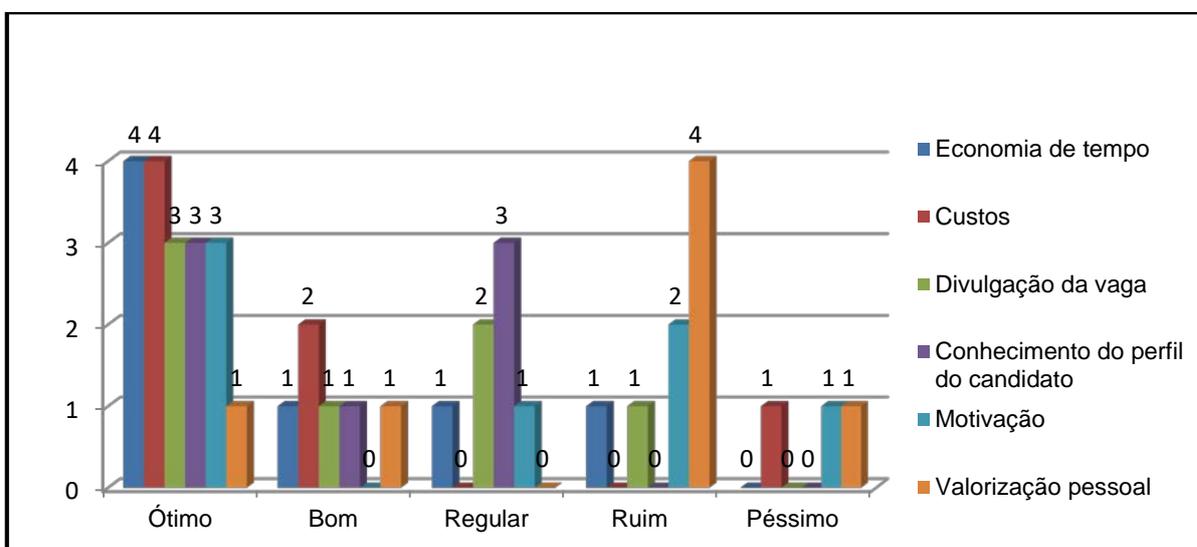


Fonte: Elaboração própria, 2016.

Analisando primeiramente os tópicos respondidos pelos operadores de caixa referente à Transferência Interna (Gráfico 1), percebe-se que 50% deles classificaram esse tópico como “ótimo” ou “bom” e o Diretor Geral o classificou como “regular”. Com relação aos Programas de Recompensa, 4 (quatro) dos operadores de caixa classificaram como “ruim” ou “péssimo” que corresponde a um percentual de 66%, na opinião do Diretor Geral este tópico foi classificado como “péssimo”. Analisando o tópico Plano de Carreira, 4 (quatro) funcionários, ou seja, 66% o classificaram como “ruim” ou “péssimo”. Na opinião do Diretor Geral a classificação recebida por este tópico foi “péssimo”. E o tópico Treinamento/Aperfeiçoamento foi classificado como “ótimo” ou “bom” por 83,3% dos colaboradores e na avaliação do Diretor Geral foi classificado como “bom”.

O Gráfico 2 foca nas vantagens do recrutamento interno presentes no Quadro 2 (economia de tempo; custos; divulgação da vaga; conhecimento do perfil do candidato; motivação e valorização pessoal) com base na opinião do Diretor Geral e dos Operadores de Caixa.

Gráfico 2 - Vantagens do Recrutamento Interno por parte dos Operadores de Caixa e do Diretor Geral - Empresa Fort Comercial - 2016

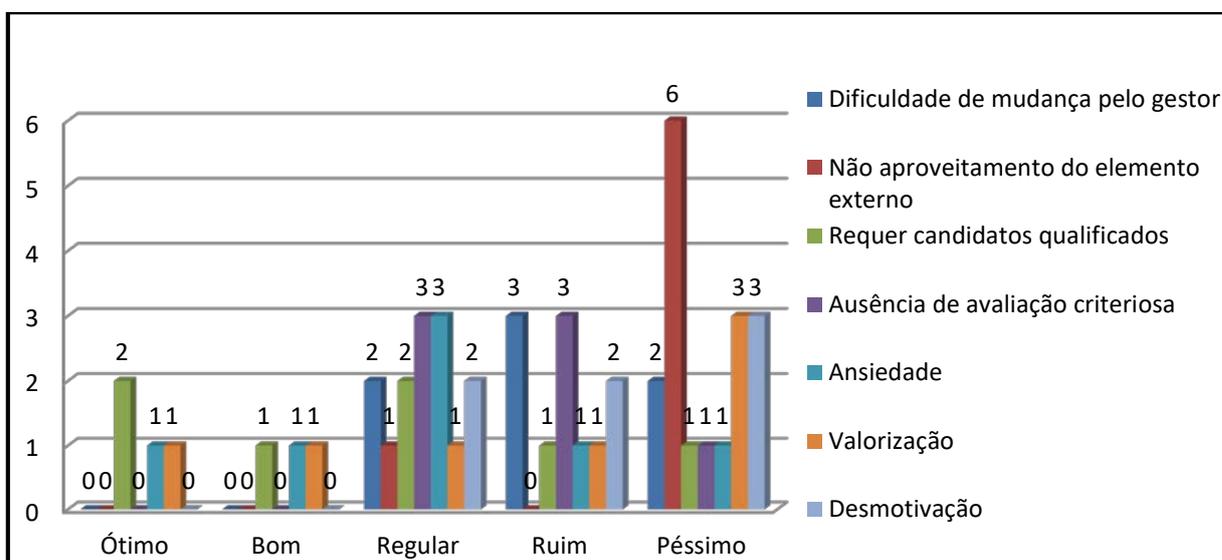


Fonte: Elaboração própria, 2016.

Os operadores de caixa acreditam (Quadro 2) que existe a Economia de Tempo, por parte da empresa ao realizar Recrutamento Interno, pois 66% classificaram como “ótimo” ou “bom”, e o Diretor Geral confirmou a opinião dos caixas, pois opinou como “ótimo”. Com relação a Custos, 83,3% dos colaboradores o classificaram como “ótimo ou bom”. O Diretor Geral classificou como “ótimo”. Já no quesito, Divulgação da Vaga, 3 (três) colaboradores que corresponde a 50% classificaram como “ótimo” e o Diretor Geral da empresa o classificou como “bom”. Com relação ao Conhecimento do Perfil do Candidato, 66% dos funcionários classificaram como “ótimo” ou “bom”. Na opinião do Diretor Geral a classificação é “regular”. No tópico Motivação, a classificação dada pelos operadores de caixa é “ruim” ou “péssimo” com 50%, já o Diretor Geral classificou como “ótimo”. Referindo-se o item Valorização Pessoal 83,3% dos operadores de caixa classificaram como “ruim” ou “péssimo” e na opinião do Diretor a classificação é como “ótimo”.

O Gráfico 3 refere-se as desvantagens do recrutamento interno presentes no Quadro 2 (a dificuldade de mudança pelo gestor; o não aproveitamento do elemento externo; a possibilidade de requerer candidatos qualificados; a ausência de avaliação criteriosa; a ansiedade; a valorização; a desmotivação dos funcionários operadores de caixa).

Gráfico 3 - Desvantagens do Recrutamento Interno por parte dos Operadores de Caixa e do Diretor Geral - Empresa Fort Comercial - 2016



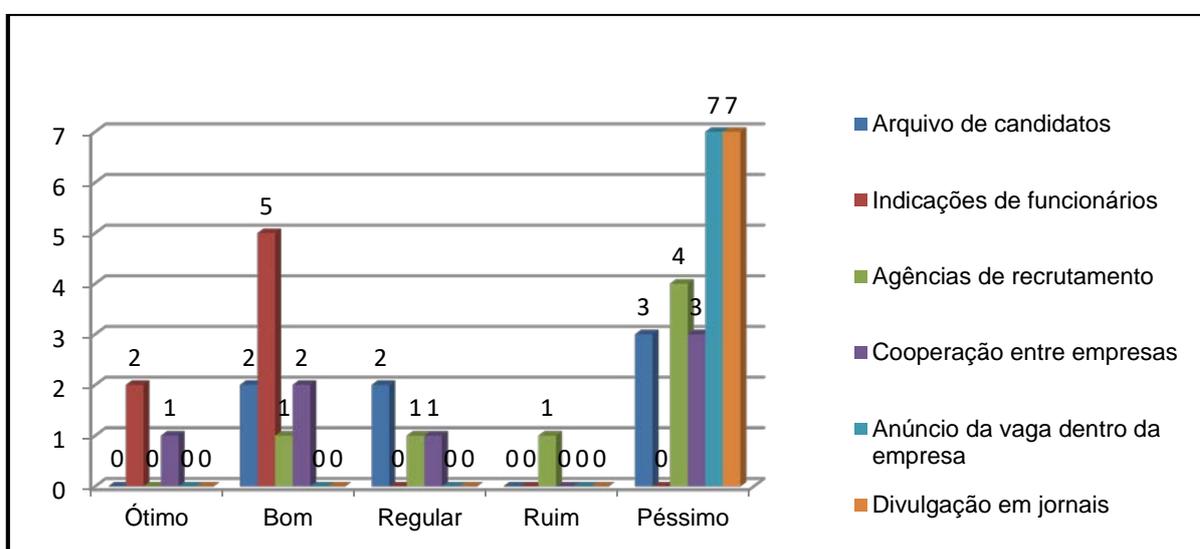
Fonte: Elaboração própria, 2016.

Os Operadores de Caixa (Quadro 2) acreditam que existe a dificuldade de mudança pelo gestor quando um funcionário precisa mudar de área, pois 83,3% classificaram como “ruim” ou “péssimo”, e o Diretor Geral classificou como “regular”. Com relação ao não aproveitamento do elemento externo, 83,3% dos colaboradores classificaram como “péssimo”, já o Diretor Geral classificou como “péssimo”. Com relação a requerer candidatos qualificados, 3 (três) operadores de caixa, ou seja, 50% deles classificaram como “ótimo” ou “bom”, na opinião do Diretor Geral este tópico foi classificado como “regular”. Analisando o tópico ausência de avaliação criteriosa 50% dos operadores dos operadores classificaram como “ruim” ou “péssimo” e outros 3 (três) operadores, ou seja, 50% classificaram como “regular” e na opinião do Diretor Geral a classificação recebida por este tópico foi “ruim”. Perguntados sobre a ansiedade, 3 (três) operadores que representam 50% classificaram como “regular” e na opinião do Diretor Geral este tópico foi classificado como “ruim”. Analisando o tópico valorização percebe-se que 3 (três) operadores que correspondem a 50% do total de operadores de caixa que trabalham na empresa classificaram este tópico como “ruim” ou “péssimo”, e na opinião do Diretor Geral este tópico foi classificado como “péssimo”. E o tópico desmotivação, 83% dos funcionários que trabalham no caixa classificaram este tópico como “ruim” ou “péssimo”, na opinião do Diretor Geral este tópico é classificado como “regular”.

### 3.5.4 Recrutamento externo

O Gráfico 4 que se trata do recrutamento externo do Cargo de Operador de Caixa a partir da opinião do Diretor Geral e dos operadores. O Gráfico 4 relaciona-se os dados presentes na entrevista, referentes a (arquivos de candidatos; indicações de funcionários; agências de recrutamento; cooperação entre empresas; anúncio da vaga dentro da empresa; e divulgação em jornais) com o Cargo de Operador de Caixa.

Gráfico 4 - Recrutamento Externo por parte dos Operadores de Caixa e do Diretor Geral - Empresa Fort Comercial - 2016



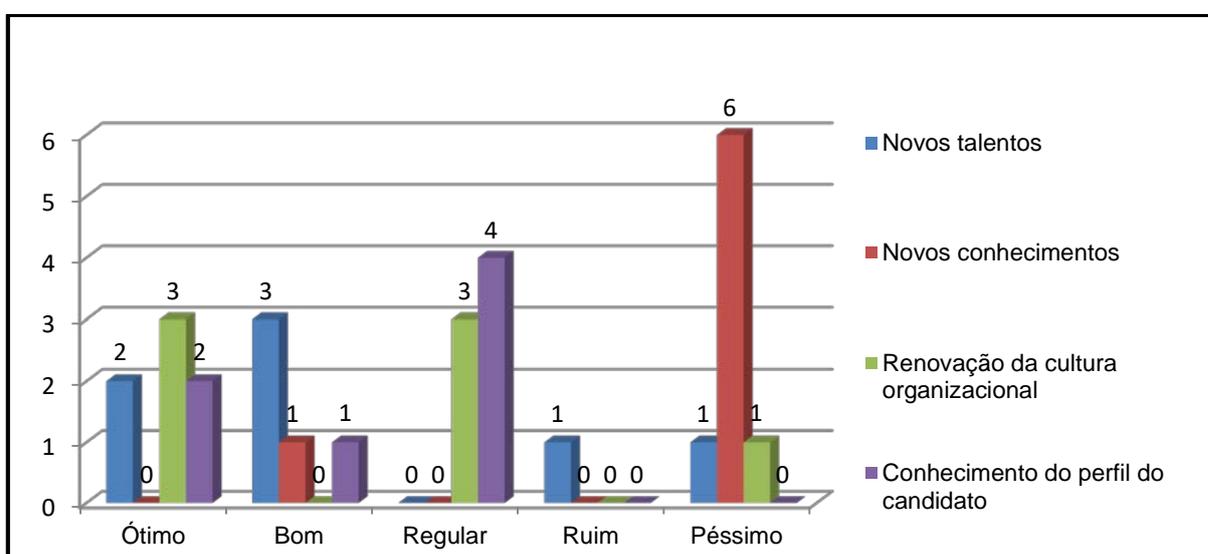
Fonte: Elaboração própria, 2016.

Analisando os tópicos respondidos, (Gráfico 4); primeiramente, pelos operadores de caixa referente aos arquivos de candidatos, 3 (três) funcionários, ou seja, 50% deles classificaram como “péssimo” e na opinião do Diretor Geral a classificação recebida por este tópico foi como “bom”. Perguntados sobre o tópico indicações de funcionários, todos os 6 (seis) operadores que corresponde a um total de 100% classificaram esse tópico como “ótimo” ou “bom” e o Diretor Geral classificou este tópico como “ótimo”. Referente o tópico, agências de recrutamento, percebe-se que para 66% dos operadores a classificação dada a este tópico é como “ruim” ou “péssimo” e na avaliação do Diretor Geral a classificação recebida foi como “péssimo”. Perguntados sobre a cooperação entre empresas, 50% dos operadores classificaram como “péssimo” e na opinião do Diretor Geral a classificação dada é “ótimo”. Relacionado a anúncio da vaga dentro da empresa, 100% dos operadores de caixa, ou seja, todos eles classificaram esse tópico como “ruim” ou “péssimo” e o Diretor Geral confirmou a

opinião dos funcionários. A mesma avaliação se dá para o último item deste gráfico, divulgação em jornais, em que 100% dos operadores, ou seja, todos eles classificaram esse tópico como “ruim” ou “péssimo” e o Diretor Geral confirmou a opinião dos funcionários.

O Gráfico 5 foca nas vantagens do recrutamento externo presentes no Quadro 3 (novos talentos; novos conhecimentos; renovação da cultura organizacional; e conhecimento do perfil do candidato) com base nas opiniões do Diretor Geral e dos Operadores de Caixa.

Gráfico 5 - Vantagens do Recrutamento Externo por parte dos Operadores de Caixa e do Diretor Geral - Empresa Fort Comercial - 2016

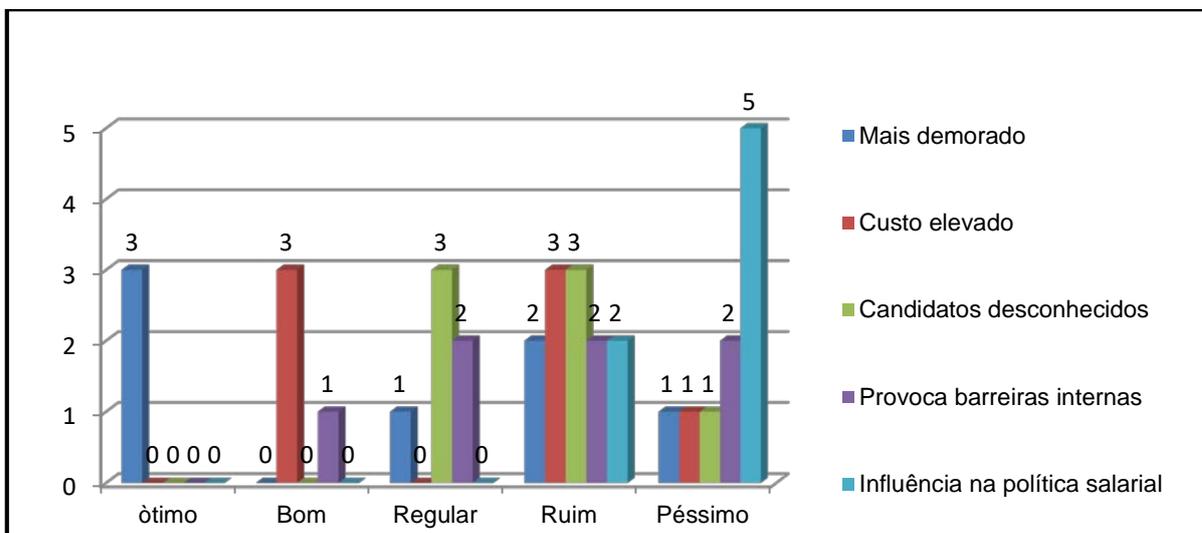


Fonte: Elaboração própria, 2016.

No Gráfico 5, analisando os tópicos respondidos pelos operadores de caixa referente a novos talentos, na opinião de 66% deles classificaram este tópico como “ótimo” ou “bom” e Diretor Geral confirmou a opinião dos funcionários. Perguntados sobre, novos conhecimentos percebe-se que 83,3% dos operadores o classificaram como “péssimo” e o Diretor Geral concordou com essa classificação. Em relação à renovação da cultura organizacional percebe-se que para 50% dos operadores de caixa a classificação dada a este tópico é como “regular” e o Diretor Geral classificou como “ótimo”. E finalmente, conhecimento do perfil do candidato foi classificado como “ótimo” ou “bom” por 50% dos colaboradores e classificado também como “regular” pelos outros 50% dos colaboradores e do Diretor Geral.

O Gráfico 6 foca nas desvantagens do recrutamento externo presentes no Quadro 3 (mais demorado; custo elevado; candidatos desconhecidos; se provoca barreiras internas; e a influência na política salarial) com base nas opiniões do Diretor Geral e dos Operadores de Caixa.

Gráfico 6 - Desvantagens do Recrutamento Externo por parte dos Operadores de Caixa e do Diretor Geral - Empresa Fort Comercial - 2016



Fonte: Elaboração própria, 2016.

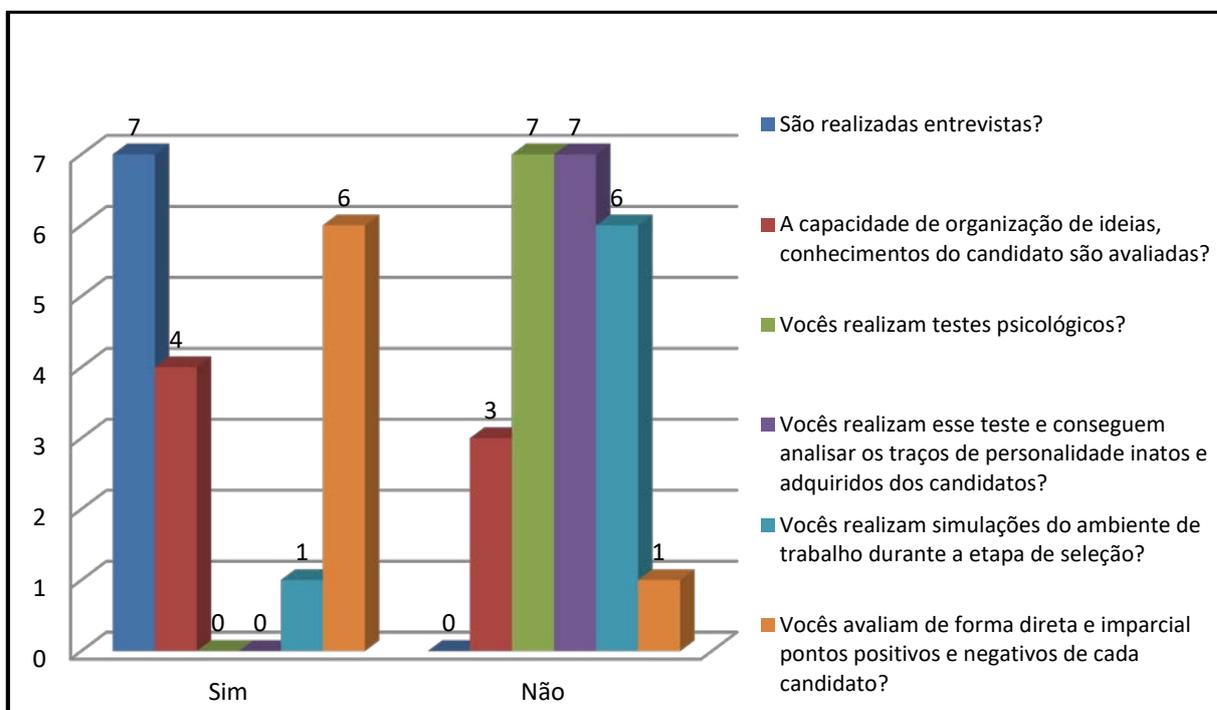
No Gráfico 6 analisando primeiramente os tópicos respondidos pelos operadores de caixa referente ao processo ser mais demorado, percebe-se que 50% deles classificaram este tópico como “ruim” ou “péssimo” no ponto de vista do Diretor Geral a classificação dada a este tópico foi “ótimo”. Analisando o tópico custo elevado na opinião de 66% dos operadores a classificação foi dada como “ruim” ou “péssimo” e na visão do Diretor Geral o tópico foi classificado como “bom”. Relacionado a candidatos desconhecidos, para 66% dos operadores de caixa este dado é classificado como “ruim” ou “péssimo” e o Diretor da empresa classificou como “regular”. Referente a provocar barreiras internas, 3 (três) operadores que corresponde a 50% classificaram esse tópico como “ruim” ou “péssimo” e o Diretor Geral classificou este tópico como “péssimo”. E por último, a influência na política salarial, na opinião de todos os colaboradores, ou seja, os 6 (seis) operadores que corresponde a 100% deles a classificação dada a este tópico é “ruim” ou “péssimo” e o Diretor Geral concordou com a mesma classificação dada pelos operadores.

### 3.5.5 Seleção

O Gráfico 7 refere-se a Seleção do cargo de Operador de Caixa a partir da visão do Diretor Geral e dos operadores. O Gráfico 7 relaciona-se os dados presentes no Quadro 4 (realização de entrevistas; capacidade de organização de ideias e conhecimentos dos candidatos; testes psicológicos; testes de personalidade; simulações do ambiente de trabalho;

e avaliação de forma direta e imparcial os pontos fortes e fracos dos candidatos) com o cargo de operador de caixa.

Gráfico 7 - Seleção por parte dos Operadores de Caixa e do Diretor Geral  
Empresa Fort Comercial - 2016



Fonte: Elaboração própria, 2016.

Na opinião dos Operadores de Caixa (Gráfico 7), conforme os dados do Quadro 4, quando perguntados sobre a realização de entrevistas na empresa, todos os 6 (seis) operadores, ou seja 100% deles e o Diretor Geral responderam “sim” a este tópico. Referente ao tópico prova de conhecimento ou capacidade 50% dos operadores disseram “sim” e o Diretor Geral confirmou a opinião desses funcionários classificando também com “sim”. Analisando o tópico, teste psicológico, todos os 6 (seis) funcionários, ou seja, 100% deles classificaram este tópico com um “não” e o Diretor Geral concordou com esta classificação. Referente a testes de personalidade todos os 6 (seis) operadores, ou seja, 100% deles classificaram este tópico com um “não” e o Diretor Geral também concordou com esta classificação. Analisando o tópico técnicas de simulação para 83% dos operadores de caixa a classificação dada é “não” e o Diretor Geral concordou com essa classificação. E por último é o tópico seleção por competência que para 83% dos operadores de caixa a classificação dada é “sim” e o Diretor Geral confirmou essa classificação dada pela maioria dos operadores.

Na monografia foi visto o histórico da empresa e como ela tornou-se a terceira maior rede varejista do estado da Bahia. Ainda foi visto também seu organograma no qual está organizado cada cargo de acordo com o seu grau de importância e o Funcionograma que mostra, além do grau de importância, as atividades que cada área é responsável. Se tratando da área de operador de caixa, este capítulo ainda nos mostra as características intrínsecas e extrínsecas que o operador de caixa deve possuir para fazer parte do quadro de funcionários da rede Fort. Além disso foi mostrado as opiniões dos operadores de caixa e do diretor geral sobre diversos aspectos do recrutamento interno e externo em que foram analisados as vantagens e desvantagens da realização do recrutamento e também foi feita um questionamento aos operadores e ao diretor sobre a etapa de seleção. A seguir serão mostradas as análises referentes à descrição do processo de recrutamento e seleção realizado pela Fort. Será proposto um novo organograma que viabilize a distribuição das atividades e ainda as ferramentas que obtém ou não êxito neste processo.

### 3.6 RESULTADOS DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DA EMPRESA FORT COMERCIAL NO ANO DE 2016 PARA O CARGO DE OPERADOR DE CAIXA

Este capítulo visa descrever as etapas do processo de recrutamento e seleção que ocorre com os candidatos da vaga de Operador de Caixa. Além disso, tem a representação das 3 (três) etapas desse processo (fluxograma) e as técnicas, ferramentas que tem ou não êxito no processo de recrutamento e seleção. Também tem o organograma mais adequado para a empresa.

#### 3.6.1 Descrição do Processo de Recrutamento e Seleção

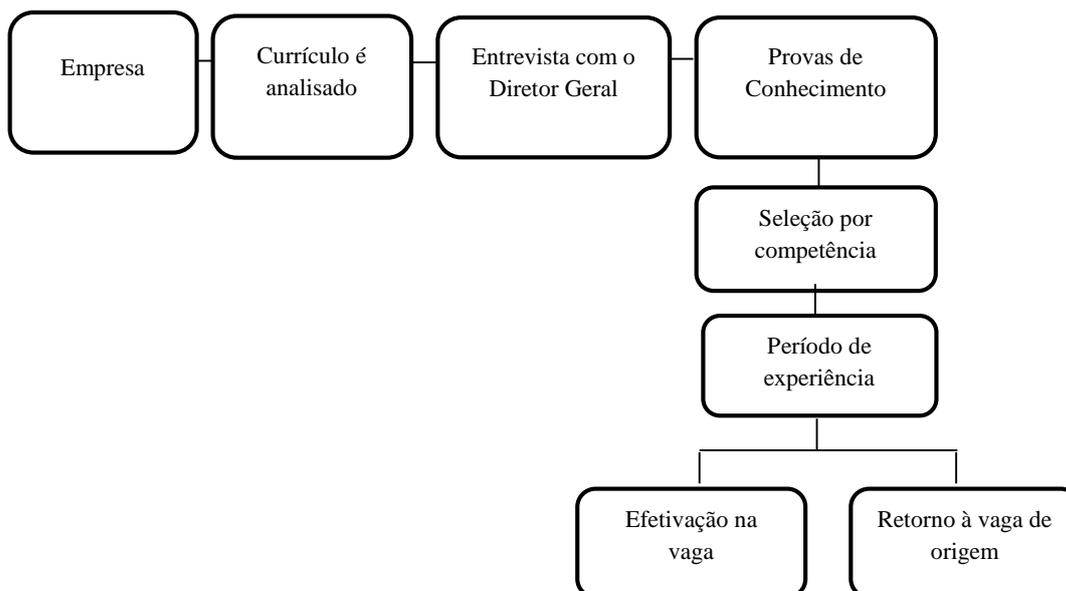
O proprietário descreveu que o processo de recrutamento e seleção pode ocorrer de 3 (três) maneiras, conforme as figuras 6, 7 e 8.

Importante ressaltar que para uma das Operadoras de Caixa a empresa não trabalha com um processo de recrutamento e seleção. Ela informa que as pessoas são indicadas, e depois conversam com o gerente; o critério dele é que o candidato é contratado ou não.

A Figura 6 que trata do fluxograma dos processos do Recrutamento Interno na empresa Fort Comercial, unidade Pau da Lima no período de 20 de abril a 30 de setembro de 2016. É quando um funcionário manifesta interesse na vaga de Operador de Caixa, ele passa por uma nova entrevista com o Diretor Geral, realiza provas de conhecimento, tem seus

pontos positivos e negativos avaliados e se caso aprovado nessa entrevista ele fica em experiência por 3 (três) meses, se caso ele não se adaptar as atividades de Operador de Caixa, irá retornar a sua função de origem.

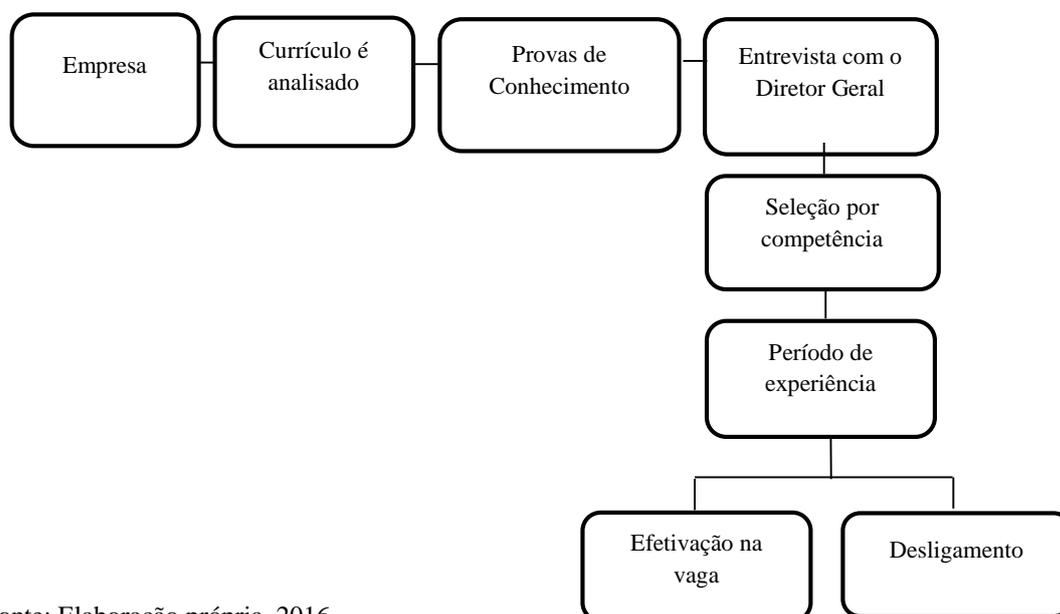
Figura 6 - Fluxograma dos processos do Recrutamento Interno na empresa Fort Comercial, unidade Pau da Lima no período de 20 de abril a 30 de setembro de 2016



Fonte: Elaboração própria, 2016.

A Figura 7 que trata do fluxograma do processo do Recrutamento Externo na empresa Fort Comercial, unidade Pau da Lima no período de 20 de abril a 30 de setembro de 2016. É quando o candidato deixa o currículo na empresa, esse currículo é analisado e se caso o candidato tiver o perfil ele é convocado para realizar provas de conhecimento e logo depois é a etapa de entrevistas. O entrevistador da empresa buscará escolher o candidato que conseguiu organizar as ideias, tiver conhecimentos (matemáticos) e tiver os pontos positivos associados à função de Operador de Caixa (Figura 5). Se caso o perfil corresponda o candidato será contratado e ficará em experiência por certo período, geralmente 90 (noventa) dias até ser contratado de forma definitiva ou não.

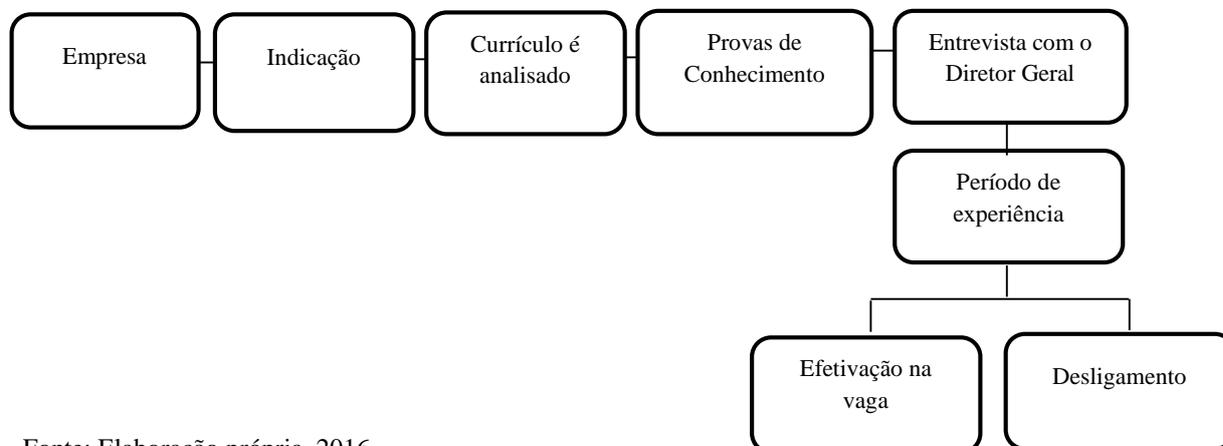
Figura 7: Fluxograma do processo do Recrutamento Externo na empresa Fort Comercial, unidade Pau da Lima no período de 20 de abril a 30 de setembro de 2016



Fonte: Elaboração própria, 2016.

A Figura 8 que trata do fluxograma do processo do Recrutamento Externo na empresa Fort Comercial, unidade Pau da Lima no período de 20 de abril a 30 de setembro de 2016. É através da indicação de funcionários da empresa que relatam ao proprietário a existência de potenciais candidatos à vaga. O currículo é analisado e se caso o candidato tiver o perfil ele é convocado para realizar provas de conhecimento e logo depois é a etapa de entrevistas. Caso aprovado, ele ficará em experiência por 90 (noventa) dias e tendo bom desempenho ele é contratado, caso contrário, ele tem o contrato rescindido.

Figura 8 - Fluxograma do processo do Recrutamento Externo na empresa Fort Comercial, unidade Pau da Lima no período de 20 de abril a 30 de setembro de 2016



Fonte: Elaboração própria, 2016.

### 3.6.2 As ferramentas que têm e não têm êxito no processo de recrutamento e seleção

Os Quadros 6, 7 e 8 mostram quais as ferramentas que a empresa utiliza ou não; e o porquê da sua utilização, ou não utilização.

No Quadro 6 é mostrado as técnicas que a empresa utiliza e não utiliza no seu processo de seleção. No lado esquerdo do Quadro 6 estão as técnicas que são utilizadas pela empresa, como a entrevista; as provas de conhecimento ou capacidade; e a seleção por competência. E do lado direito às técnicas (Quadro 6) que a empresa não utiliza, como os testes psicológicos, de personalidade e as técnicas de simulação, justamente por não possuir profissionais qualificados nas áreas citadas. Pois a aplicação dessas técnicas por pessoas não preparadas pode resultar numa condução equivocada do processo como um todo.

Quadro 6 - As técnicas que têm e não tem êxito no processo de seleção da empresa Fort Comercial de Alimentos, unidade Pau da Lima, no período de 20 de abril a 30 de setembro de 2016

Continua

Usados pela empresa e o porquê	Não usados pela empresa e o porquê
1. Entrevistas: Permite contato direto com o candidato e permite avaliar o comportamento e reações do candidato.	1. Testes Psicológicos: Porque tem a necessidade de consultar empresas de recrutamento e seleção, sendo que a rede Fort realiza o seu próprio recrutamento e seleção.

Quadro 6 - As técnicas que têm e não tem êxito no processo de seleção da empresa Fort Comercial de Alimentos, unidade Pau da Lima, no período de 20 de abril a 30 de setembro de 2016

Conclusão

<b>Usados pela empresa e o porquê</b>	<b>Não usados pela empresa e o porquê</b>
3. Seleção por competência: Porque avalia de forma direta e imparcial os pontos positivos e negativos de cada candidato.	3. Técnicas de Simulação: Porque exige a presença de psicólogos ou especialistas e a empresa não possui nenhum dos dois profissionais.
2. Provas de Conhecimento ou Capacidade: Porque analisam a capacidade de organização de ideias do candidato a operador de caixa.	2. Testes de Personalidade: Porque exige a presença de um psicólogo e a empresa não possui um.

Fonte: Adaptado conforme entrevista e relato local, 2016.

No Quadro 7 do lado esquerdo tem as ferramentas utilizadas no processo de recrutamento interno pela empresa e do lado direito as ferramentas que a empresa não utiliza.

Quadro 7 - As ferramentas que têm e não tem êxito no processo de recrutamento interno da empresa Fort Comercial de Alimentos, unidade Pau da Lima, no período de 20 de abril a 30 de setembro de 2016

<b>Usados pela empresa e o porquê</b>	<b>Não usados pela empresa e o porquê</b>
1. Transferência: Porque antes de qualquer providência externa, a empresa procura candidatos no seu quadro de pessoal	1. Promoção: Porque a empresa não faz mudanças de um cargo inferior para um cargo superior; 2. Remanejamento de pessoal: Porque, caso falte um operador de caixa não tem como substituí-lo.

Fonte: Adaptado conforme entrevista e relato local, 2016.

A transferência interna (Quadro 7) é utilizada na empresa porque às vezes ela possui funcionários adequados ao perfil da vaga. E as ferramentas que ela não utiliza são a promoção e o remanejamento de pessoal, neste último caso, porque a vaga de operador tem um alto grau de responsabilidade, então se faltar um operador não tem como substituí-lo de imediato.

No Quadro 8 tem do lado esquerdo são as ferramentas que a empresa utiliza (arquivo de candidatos; apresentação de candidatos pelos funcionários, e cartazes ou anúncios dentro

da empresa) no processo de recrutamento externo. Já o lado direito tem as ferramentas que a empresa não utiliza (Sindicatos e associações de classe; contato com universidades e outras instituições; conferências e palestras em universidades e escolas; contatos com outras empresas que atuam no mesmo mercado com cooperação entre ambas; divulgação em jornais e revistas, agências de recrutamento; viagens para recrutamento em outros locais; e o recrutamento através da internet) no seu processo de recrutamento externo.

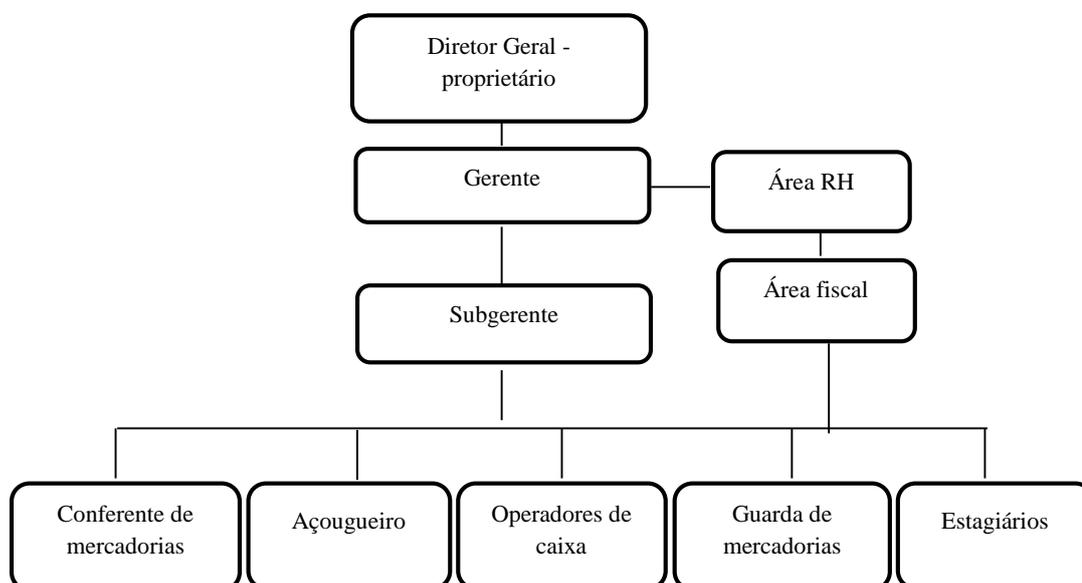
Quadro 8 - As ferramentas que têm e não tem êxito no processo de recrutamento externo da empresa Fort Comercial de Alimentos, unidade Pau da Lima, no período de 20 de abril a 30 de setembro de 2016

Usados pela empresa e o porquê	Não usados pela empresa e o porquê
1. Arquivo de candidatos: Para possíveis contratações futuras; 2. Apresentação de candidatos pelos funcionários da empresa porque facilita a socialização do candidato dentro da empresa; 3. Cartazes ou anúncios dentro da empresa para agilizar o processo de recrutamento, apesar de existir controvérsias por parte dos operadores.	1. Sindicatos e associações de classe; contato com universidades e outras instituições; conferências e palestras em universidades e escolas; contatos com outras empresas que atuam no mesmo mercado com cooperação entre ambas; divulgação em jornais e revistas, agências de recrutamento; viagens para recrutamento em outros locais; e o recrutamento através da internet: (Porque a empresa prefere investir em outros meios de recrutar candidatos externos).

Fonte: Adaptado conforme entrevista e relato local, 2016.

Ao analisar a estrutura organizacional da empresa e a hierarquia dos cargos (Figura 4), o pesquisador acredita que o organograma (Figura 9) esteja estruturado de acordo com a realidade da empresa, pois tende a distribuir as tarefas de forma mais homogênea, ou seja, reduzindo a quantidade de atividades concentradas num único cargo. Neste novo organograma (Figura 9), o proprietário não necessitará fazer o processo de recrutamento e seleção porque terá uma área específica para cuidar desse processo e o gerente ficará responsável por dar o suporte que os recursos humanos necessitam. Já o subgerente ficará interligado com a área fiscal. E o conferente de mercadorias poderá recorrer a área fiscal ou ao subgerente e outros 4 (quatro) áreas abaixo terão o subgerente como supervisor imediato.

Figura 9 - Organograma da empresa Fort Comercial de Alimentos, unidade Pau da Lima no período de 20 de abril a 30 de setembro de 2016



Fonte: Elaboração própria, 2016.

### 3.7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta monografia buscou apresentar como é realizado o processo de recrutamento e seleção na empresa Fort Comercial de Alimentos, unidade Pau da Lima – Salvador Bahia.

A partir do objetivo geral que era analisar as etapas de recrutamento e seleção para operadores de caixa e dos objetivos específicos que era compreender o processo de recrutamento e seleção, identificar os instrumentos utilizados, e descrever as etapas de um processo de recrutamento e seleção, pode-se notar que, nesta monografia foi sugerida algumas modificações referentes a como conduzir esse processo de recrutamento e seleção para que a empresa Fort Comercial e outras empresas possam ler esta monografia e ter um conhecimento correto de como conduzir um recrutamento e seleção para operadores de caixa dentro de suas empresas.

Referente ao processo de recrutamento interno (Gráfico 1) o tópico transferência interna percebe-se que 50% dos operadores de caixa classificaram esse tópico como “ótimo” e os outros 50% deles como “regular”, com base nestas opiniões percebe-se um equilíbrio, portanto fica subentendido que a empresa realiza transferência interna. Com relação aos programas de recompensa, os operadores de caixa classificaram como “ruim ou péssimo” com um percentual de 83,3%; Relacionado a plano de carreira, 66% dos operadores classificou como “ruim” ou “péssimo”, E o por último o tópico sobre treinamento/aperfeiçoamento foi

classificado como “ótimo” ou “bom” por 83,3% dos colaboradores. Fazendo uma análise geral pode-se perceber que os funcionários não entram em consenso quando perguntados sobre o tópico transferência interna, isso acontece devido a não ser comum surgir vagas para operadores de caixa. Sobre os tópicos seguintes, programas de recompensa e plano de carreira ficam claro que as empresas não os realizam já referentes a treinamento/aperfeiçoamento a maioria dos funcionários afirmou que a empresa realiza esse procedimento por ser uma área de responsabilidade.

Na análise das vantagens do recrutamento interno (Gráfico 2), em relação à economia de tempo a classificação por parte dos operadores foi 66%; custo, pela classificação dos operadores ficou com 83,3%; divulgação da vaga pela classificação dos operadores ficou com 50%; E o conhecimento do perfil do candidato com 66% foram classificados como “ótimo” ou “bom” pelos operadores de caixa.

Já na visão do Diretor Geral a economia de tempo, e custos a classificação dada a esses tópicos são como “ótimo”. Referentes à divulgação da vaga o Diretor geral da empresa o classificou como “bom”, porque para ele a empresa realiza essa divulgação, e sobre o conhecimento do perfil do candidato para o diretor geral a classificação é “regular”.

Agora, relacionado motivação com 50% e o item valorização pessoal 83,3% foram classificados pelos Operadores de Caixa como “ruim” ou “péssimo”, isso significa que a empresa deve procurar investir nessas áreas por ser fundamental numa empresa. Mas para o Diretor Geral a classificação dada para motivação e valorização pessoal é “ótimo”. Fica evidenciado que a visão de processo por ambos os lados são distintos no que se refere ao bem estar dos operadores.

Foi feita uma análise das desvantagens do recrutamento interno (Gráfico 3) e com relação à dificuldade de mudança pelo gestor 83,3% do Operadores de Caixa classificaram este tópico como ruim” ou “péssimo”. Relacionado ao não aproveitamento do elemento externo também por parte de 83,3% dos operadores ficou com um resultado negativo sendo classificado como “ruim” ou “péssimo”.

Na dificuldade de mudança pelo gestor, o Diretor Geral classificou como “regular” e referente ao não aproveitamento do elemento externo, o diretor classificou com “péssimo”. De certa forma fica evidenciado que a empresa dificulta a mudança de área para o operador e que também não existe aproveitamento do elemento externo.

Com relação a requerer candidatos qualificados 3 (três) Operadores de Caixa ou seja, 50% deles classificaram como “ótimo” ou “bom” e na opinião do Diretor Geral este tópico

foi classificado como “regular”. Percebe-se que há uma cobrança de uma qualificação, mesmo mínima, que o Operador de Caixa deve possuir.

Analisando o tópico ausência de avaliação criteriosa e valorização 50% dos operadores classificaram como “ruim” ou “péssimo” e outros 3 (três) operadores, ou seja, 50% classificaram como “regular”, havendo portanto, um equilíbrio referente ao tópico.

Referente à ausência de avaliação criteriosa o Diretor Geral classificou como “ruim” pela empresa realizar uma seleção básica. Já referente à valorização, o Diretor Geral classificou como “péssimo”, com isso, ele reconhece que falta uma valorização melhor para os Operadores de Caixa.

Perguntados sobre a ansiedade, 3 (três) operadores que representam 50% classificaram como “regular” e na opinião do Diretor Geral este tópico foi classificado como “ruim”. Já o tópico desmotivação, 83% dos funcionários que trabalham no caixa classificaram este tópico como “ruim” ou “péssimo”, já na opinião do Diretor Geral este tópico é classificado como “regular”.

Foi feita também uma análise sobre o recrutamento externo (Gráfico 4) e com relação á arquivos de candidatos, 3 (três) operadores ou seja, 50% deles classificaram como “ruim” ou “péssimo” e na opinião do Diretor Geral houve divergência pois, para ele a classificação recebida por este tópico foi como “bom”.

No tópico indicações de funcionários, todos os operadores e o Diretor Geral deram a mesma classificação que foi “ótimo” ou “bom”. Já referente ao tópico, agências de recrutamento este recebeu uma classificação “ruim” ou “péssimo” por parte de 66% dos Operadores de Caixa e o Diretor Geral concordou com essa classificação, então fica evidente que a empresa não utiliza agências de recrutamento.

Perguntados aos operadores sobre a cooperação entre empresas, 50% deles classificaram como “ruim” ou “péssimo”, mas na opinião do Diretor Geral a classificação dada é “ótimo”. Agora, relacionado a anúncio da vaga dentro da empresa e também ao tópico divulgação em jornais 100% dos Operadores de Caixa e o Diretor Geral classificaram este tópico como “ruim” ou “péssimo”, então isso significa que a empresa não desenvolve nenhum dos dois tópicos acima citados.

A análise sobre as vantagens do recrutamento externo (Gráfico 5) e com relação ao tópico novos talentos, na opinião de 66% dos operadores a classificação dada a este tópico foi como “ótimo” ou “bom” e Diretor Geral confirmou a opinião dos funcionários classificando também como “ótimo” ou “bom”. Então, nota-se que, de certa forma a empresa e os funcionários se preocupam com adesão de novos talentos dentro da organização.

Perguntados sobre, o tópico novos conhecimentos, percebe-se que 83,3% dos operadores o classificaram como “ruim” ou “péssimo” e o Diretor Geral concordou com essa classificação. Isso ocorre pelo fato da área de operador de caixa já ter um padrão estabelecido de atividades a serem executadas.

Em relação à renovação da cultura organizacional percebe-se que para 50% dos Operadores de Caixa a classificação dada a este tópico é como “regular” e o Diretor Geral divergiu e a classificou como “ótimo”. Para metade desses operadores a entrada de outros funcionários não traz uma renovação da cultura organizacional.

E finalmente, sobre o tópico conhecimento do perfil do candidato foi classificado como “ótimo” ou “bom” por 50% dos Operadores de Caixa e classificado também como “regular” pelos outros 50% dos operadores e o Diretor Geral classificou este tópico como “regular”. Metade dos operadores acredita que a empresa conhece o perfil do candidato que será contratado, mas a outra parte acredita que por existir indicação da empresa, o Diretor Geral apenas se referênciava por essas indicações.

Foi feita uma análise sobre as desvantagens do recrutamento externo (Gráfico 6) e com relação ao processo ser mais demorado, percebe-se que 50% dos Operadores de Caixa classificaram este tópico como “ótimo” ou “bom” e no ponto de vista do Diretor Geral a classificação dada a este tópico foi “ótimo”, ou seja, metade dos operadores e o Diretor Geral acreditam que existe realmente essa desvantagem dentro da empresa. Analisando o tópico custo elevado, na opinião de 66% dos operadores a classificação foi dada como “ruim” ou “péssimo”. Os operadores acreditam que os custos são altos pelo fato da empresa realizar esse processo de recrutamento com candidatos desconhecidos, mas na visão do Diretor Geral este tópico foi classificado como “bom” porque para ele o gasto com o processo de recrutamento interno e externo é o mesmo.

Relacionado a candidatos desconhecidos, para 66% dos operadores de caixa este dado é classificado como “ruim” ou “péssimo” e o diretor da empresa concorda com essa classificação, porque são pessoas que a empresa não conhece. Referente a provocar barreiras internas, 3 (três) operadores que corresponde a 50% classificaram esse tópico como “ruim” ou “péssimo” e o Diretor Geral classificou este tópico como “péssimo”. Isso significa, que para ambos a contratação de um candidato via recrutamento externo não provoca barreiras dentro da empresa.

E por último, a influência na política salarial, na opinião de todos os colaboradores, ou seja, os 6 (seis) operadores que corresponde a 100% deles a classificação dada a este tópico é “ruim” ou “péssimo” e o Diretor Geral concordou com a mesma classificação dada pelos

operadores. Isso ocorre porque é divulgado para os candidatos o salário já pré-estabelecido pela empresa.

Referente a uma análise sobre o processo de seleção (Gráfico 7). Em relação à realização de entrevistas na empresa, todos os 6 (seis) operadores, ou seja 100% deles e o Diretor Geral responderam “sim” a este tópico, portanto, a empresa realiza entrevistas.

Referente ao tópico prova de conhecimento ou capacidade 50% dos operadores disseram “sim” e o Diretor Geral confirmou a opinião desses funcionários classificando também com “sim”. Isso se deve ao fato da empresa testar as habilidades do candidato com perguntas feitas sobre o dia a dia do operador e com a análise prática referente ao trabalho em si.

Analisando o tópico, teste psicológico, todos os 6 (seis) operadores, ou seja, 100% deles classificaram este tópico com um “não” e o Diretor Geral concordou com esta classificação, porque de fato não é realizado teste psicológico na empresa.

Referentes ao tópico, testes de personalidade e o tópico técnicas de simulação, todos os 6 (seis) operadores, ou seja, 100% deles classificaram estes tópicos com um “não” e o Diretor Geral também concordou com estas classificações porque ambas exigem a presença de um psicólogo.

E por último é o tópico seleção por competência que para 83% dos Operadores de Caixa a classificação dada é “sim” e o Diretor Geral confirmou essa classificação.

No geral, com base nas análises realizadas, a empresa não realiza testes psicológicos e testes de personalidades. Porém, a empresa avalia os pontos fortes e fracos desses candidatos, e a sua capacidade de organização de ideias. Além disso, percebe-se que os candidatos à vaga de operador não se sentem motivados no exercício da sua função dentro da empresa.

A partir dos resultados obtidos foi possível observar que as entrevistas não são realizadas por profissionais com os conhecimentos adequados sobre recrutamento e seleção o que compromete os resultados positivos. Com isso, muitas das técnicas de recrutamento e seleção deixam de ser utilizadas, interferindo na eficiência do processo, e dificultando a análise de quais candidatos realmente tem o perfil para a vaga.

Para a melhoria no processo de recrutamento e seleção de Operadores de Caixa e pelo sobre carregamento de atividades que o proprietário possui no seu dia a dia, se faz necessário implantar um departamento de recursos humanos (mesmo que seja terceirizado) com profissional especializado, no intuito de identificar dentro e fora da empresa quais os candidatos aptos a ocupar a função de Operador de Caixa.

Além disso, se faz necessário investir na melhoria da motivação do seu quadro de operadores de caixa.

O proprietário descreveu que o processo de recrutamento e seleção pode ocorrer de 3 (três) maneiras. A primeira (Figura 6) é quando um funcionário manifesta interesse na vaga de Operador de Caixa, ele passa por uma nova entrevista com o Diretor Geral, realiza provas de conhecimento, tem seus pontos positivos e negativos avaliados e se caso aprovado nessa entrevista ele fica em experiência por 3 (três) meses, se caso ele não se adaptar as atividades de Operador de Caixa, irá retornar a sua função de origem. A segunda (Figura 7) é quando o candidato deixa o currículo na empresa, esse currículo é analisado e se caso o candidato tiver o perfil ele é convocado para realizar provas de conhecimento e logo depois é a etapa de entrevistas. O entrevistador da empresa buscará escolher o candidato que conseguiu organizar as ideias, tiver conhecimentos (matemáticos) e tiver os pontos positivos associados à função de Operador de Caixa (Figura 5). Se caso o perfil corresponda o candidato será contratado e ficará em experiência por certo período, geralmente 90 (noventa) dias até ser contratado de forma definitiva ou não. E a terceira maneira (Figura 8) é através da indicação de funcionários da empresa que relatam ao proprietário a existência de potenciais candidatos à vaga. O currículo é analisado e se caso o candidato tiver o perfil ele é convocado para realizar provas de conhecimento e logo depois é a etapa de entrevistas. Caso aprovado, ele ficará em experiência por 90 (noventa) dias e tendo bom desempenho ele é contratado, caso contrário, ele tem o contrato rescindido.

Para realizar um bom processo de recrutamento e seleção seria mais adequada a empresa possuir um setor de recursos humanos com profissional especializado na área de recrutamento e seleção para que a empresa conseguisse captar no mercados os profissionais com o perfil adequado com o cargo e que a partir da seleção fosse usadas as técnicas como entrevistas, provas de conhecimento com conteúdos específicos para o desenvolvimento do cargo, técnicas de simulação adequadas, testes psicológicos e a seleção por competência na qual o profissional iria descobrir com base no comportamento do candidato durante essa etapa.

Conclui-se que a seleção de pessoas deve ser utilizada da melhor maneira, explorando as suas técnicas com o objetivo de agregar pessoas com o perfil mais adequado à vaga e alcançar a excelência no processo, escolhendo o candidato que possua todas as exigências exigidas pela vaga. Apesar da empresa não utilizar todas essas técnicas no seu processo de recrutamento e seleção, ainda assim, ela poderia explorar mais as técnicas de recrutamento e

seleção para melhorar seu desempenho e a produtividade dos seus colaboradores, com o cargo de operador de caixa.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luís César Gonçalves de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2010.

CARVALHO, Antônio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de Recursos Humanos**. 1. ed. São Paulo: Pioneira, 2004.

CARVALHO, Antônio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de Recursos Humanos**. 1. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 4. ed. São Paulo: Makron, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos Recursos Humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi; ARELLANO, Eliete Bernal. Os processos de recrutamento e seleção. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). **As pessoas na organização**. 11. ed. São Paulo: Gente, 2002. p. 63-72

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Ed. Atlas, 2014.

PEREIRA, Aliger dos Santos; OLIVEIRA, Fabiano Viana. **Administrando o Futuro Agora**. 2. ed. Salvador: IBES, 2014.

**SIGNIFICADOS**. Disponível em: <<http://www.significados.com.br/multidisciplinar/>>. Acesso em: 13 maio 2016.

REDE FORT COMERCIAL. **Facebook**. Disponível em: <[https://www.facebook.com/fortpernambues/about/?entry\\_point=page\\_nav\\_about\\_item&tab=overview.](https://www.facebook.com/fortpernambues/about/?entry_point=page_nav_about_item&tab=overview.)>. Acesso em: 7 set. 2016.

## APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA INTERNA COM OPERADORES DE CAIXA E EMPREENDEDOR

Foi utilizada uma metodologia de pesquisa, neste caso entrevistas com o proprietário e com seis funcionários Operadores de Caixa, constituindo-se num censo. Foi aplicado um questionário onde os itens Recrutamento Interno e Recrutamento Externo foram elaborados para receber as classificações na qual eram atribuídas uma nota de 1 (um) a 5 (cinco) em que 1 (um) foi representado por “ótimo”, 2 (dois) por “bom”, 3 (três) por “regular”, 4 (quatro) “ruim” e 5 (cinco) “péssimo”. Com relação ao item Seleção o entrevistado tinha a opção de escolher “sim” ou “não” e justificar se caso o quisesse.

### RECRUTAMENTO

Data \_\_\_ de \_\_\_\_\_ 2016

Empresário       Operador de caixa

**INTERNO** (realizado dentro da própria empresa)

Sim  Não

ITENS	Dar notas: 1 (ótimo); 2 (bom); 3 (regular); 4 (ruim); 5 (péssimo)					Comentários
<b>RECRUTAMENTO INTERNO</b>						
Transferência Interna	1	2	3	4	5	
Programas de recompensa	1	2	3	4	5	
Plano de carreira	1	2	3	4	5	
Treinamento/aperfeiçoamento	1	2	3	4	5	
<b>VANTAGENS</b>						
Economia de tempo	1	2	3	4	5	
Custo	1	2	3	4	5	
Divulgação da vaga	1	2	3	4	5	
Conhecimento do perfil do candidato	1	2	3	4	5	
Motivação	1	2	3	4	5	
Valorização Pessoal	1	2	3	4	5	

<b>DESVANTAGENS</b>		
Dificuldade de mudança pelo gestor	1 2 3 4 5	
Não aproveitamento do elemento ext.	1 2 3 4 5	
Requer candidatos qualificados	1 2 3 4 5	
Ausência de avaliação criteriosa	1 2 3 4 5	
Ansiedade	1 2 3 4 5	
Valorização	1 2 3 4 5	
Desmotivação	1 2 3 4 5	

**EXTERNO** (realizado fora da própria empresa)

Sim  Não

ITENS	Dar notas: 1 (ótimo); 2 (bom); 3 (regular); 4 (ruim); 5 (péssimo)	
		Comentários
<b>RECRUTAMENTO EXTERNO</b>		
Arquivos de candidatos	1 2 3 4 5	
Indicações de funcionários	1 2 3 4 5	
Agências de recrutamento	1 2 3 4 5	
Cooperação entre empresas	1 2 3 4 5	
Anúncio da vaga dentro da empresa	1 2 3 4 5	
Divulgação em jornais	1 2 3 4 5	
<b>VANTAGENS</b>		
Novos talentos	1 2 3 4 5	
Novos conhecimentos	1 2 3 4 5	
Renovação da cultura organizacional	1 2 3 4 5	
Conhecimento do perfil do candidato	1 2 3 4 5	
<b>DESVANTAGENS</b>		
Mais demorado	1 2 3 4 5	
Custo elevado	1 2 3 4 5	

Candidatos desconhecidos	1 2 3 4 5	
Provoca barreiras internas	1 2 3 4 5	
Influência na política salarial	1 2 3 4 5	

**SELEÇÃO - Quadro 4 - Quadro comparativo sobre as técnicas de seleção**

<b>TÉCNICAS</b>	<b>PERGUNTAS</b>
Entrevistas	São realizadas entrevistas? ( ) Sim ( ) Não
Provas de Conhecimento ou Capacidade	A capacidade de organização de ideias, conhecimentos do candidato são avaliadas? ( ) Sim ( ) Não Quais? Por quê?
Testes Psicológicos	Vocês realizam testes psicológicos? ( ) Sim ( ) Não Quais? Por quê?
Testes de Personalidade	Vocês realizam esse teste e conseguem analisar os traços de personalidade inatos e adquiridos dos candidatos? ( ) Sim ( ) Não Quais? Por quê?
Técnicas de Simulação	Vocês realizam simulações do ambiente de trabalho durante a etapa de seleção? ( ) Sim ( ) Não Quais? Por quê?
Seleção por competência	Vocês avaliam de forma direta e imparcial pontos positivos e negativos de cada candidato? ( ) Sim ( ) Não Quais? Por quê?

Descrição do processo de Recrutamento e Seleção da empresa Fort Comercial no período de 20 de Abril a 30 de Setembro de 2016.

---



---



---



---



---



---

#### 4 OLHAR SOBRE AS ÓTICAS DE CAMAÇARI (2016- BAHIA): UMA ANÁLISE SOBRE O *CLUSTER* A PARTIR DAS ESTRATÉGIAS DE PORTER

Tainan Tecia da Silva Gomes<sup>1</sup>

##### RESUMO

O presente artigo aborda sobre o *cluster* a partir das estratégias de Porter, tem como objetivo analisar as estratégias dos *clusters* nas óticas de Camaçari ano de 2016. Foi feito o seguinte questionamento: - Como o *cluster* influencia nas óticas de Camaçari, a partir das estratégias de Porter? A metodologia empregada foi um estudo de caso através da abordagem qualitativa, bem como a pesquisa descritiva e bibliográfica, e como instrumento de coleta de dados utilizou-se a observação não participante, a partir de um roteiro estruturado para análise das estratégias na Rua São Francisco Drummond em Camaçari-Bahia. Desta forma verificou-se que o *cluster* nesta área é incompleto, pois não obtém as seguintes características: total aproveitamento de materiais reciclados ou subprodutos, cultura de sociedade adaptada às atividade do *cluster*, ampla cooperação entre as empresas, sendo que somente essas características não são suficientes para se tornar um *cluster* completo e com relação as estratégias genéricas e as cinco forças de Porter mostra que são utilizadas nesta área para se adquirir vantagem competitiva, mostrando que esse ambiente é competitivo, mas há a necessidade de algumas empresas se adequarem a esse ambiente. Sendo possível concluir que cada vez mais empresas ganham concorrente e o ambiente empresarial torna-se mais competitivo, com isso os empresários tem que ir em busca estratégias e utilizar as estratégias de Porter e habilidades para se diferir dos seus competidores, e assim adquirir vantagem competitivo estando sempre um passo a frente de seus adversários além do mais quando ocorre a formação do *cluster*.

**Palavras-chave:** *Cluster* de óticas. Estratégia de Porter. Camaçari (Bahia).

---

<sup>1</sup> Graduanda em Administração na Universidade do Estado da Bahia- UNEB no Departamento de Ciências Humanas DCH-I. E-mail: tainan\_tercya@hotmail.com.

## ABSTRACT

This article deals with the cluster from Porter 's strategies, with the objective of analyzing the strategies of clusters at the Camaçari optics in 2016. The following question was asked: - How does the cluster influence the optics of Camaçari, based on strategies From Porter? The methodology used was a case study through the qualitative approach, as well as the descriptive and bibliographical research, and as a data collection instrument was used non-participant observation, based on a structured script for analysis of the strategies in Rua São Francisco Drummond in Camaçari-Bahia. In this way it was verified that the cluster in this area is incomplete, since it does not obtain the following characteristics: total use of recycled materials or byproducts, culture of society adapted to the activities of the cluster, ample cooperation among the companies. Enough to become a complete cluster and with respect to the generic strategies and the five forces of Porter shows that they are used in this area to gain competitive advantage, showing that this environment is competitive, but there is a need for some companies to adapt to this environment. It is possible to conclude that more and more companies gain a competitive edge and the business environment becomes more competitive, so that entrepreneurs have to go in search of strategies and use Porter's strategy and abilities to differ from their competitors, and thus to gain competitive advantage Being always one step ahead of its opponents in addition when the formation of the cluster occurs.

**Keywords:** Cluster of optics. Porter's strategy. Camaçari (Bahia).

## 4.1 INTRODUÇÃO

O mercado empresarial se depara com novos conceitos e cenários, fazendo com que a competitividade seja entendida por uma visão que é cada vez mais ampliada no mundo dos negócios através de relacionamentos entre empresas integrante dos *clusters*. No cenário empresarial onde se formam os *clusters*, os integrantes dessa cadeia deve buscar sempre inovar buscando sempre estratégias que possam ajudar a se diferir de seus concorrentes para se adquirir vantagem competitiva (MORAES, 2013).

A vantagem competitiva em *clusters* pode ser adquirida através da localização (próximo principalmente dos clientes no caso de serviços) sendo que o “elemento-chave dos *clusters* encontra-se na proximidade geográfica, para redes o elemento chave dessa integração, entre diferentes negócios, está ligado aos relacionamentos de troca” (ZACCARELLI, 2008, p. 8).

Os aglomerados ou *cluster* se mostram como uma alternativa empresarial para que as empresa as possam minimizar os problemas encontrados nas suas operações e ao mesmo tempo maximizar as vantagens que as empresas apresentam com relação as que estão operando sozinhas, podendo haver ganhos na flexibilidade (BORBA et al, 2004).

Entender como funciona os aglomerados de empresas visa perceber a origem, as fontes e os mecanismos de vantagem competitiva do *cluster* em relação as demais empresas forma de organização. Entender esse funcionamento é essencial para saber o processo de gestão e competitividade, atual no mundo de negócios (TOLEDO, 2008).

Neste sentido, o artigo tem a seguinte questão: Como o *cluster* influencia nas óticas de Camaçari, a partir das estratégias de Porter? Partindo da hipótese de que haja influência do *Cluster* no comportamento competitivo das óticas de Camaçari.

O objetivo principal foi analisar as vantagens competitivas no *cluster* nas óticas de Camaçari através das 5 forças de Porter. E os objetivos específicos:

- descrever as principais estratégias que são utilizadas para se obter vantagem competitiva no *cluster* na área das óticas;
- verificar as estratégias competitivas das óticas de Camaçari a partir das estratégias genéricas de Porter; e
- comparar as estratégias das óticas de Camaçari, conforme as 5 estratégias presentes nas 5 (cinco) forças de Porter.

O presente trabalho se justifica para avaliar que tipos de estratégias são utilizados pelo *cluster* localizado nas óticas de Camaçari para se conseguir vantagem competitiva através das

5 (cinco) forças de (Porter) e assim se tornar competitivo “ sendo capaz de vender seus produtos com a possibilidade de aumentar a quantidade vendida e /ou lucro por unidade de produto vendido” (ZACCARELLI, 2008, p. 210).

Acreditando que este estudo contribui com informações relevantes para os empresários, sobre a vantagem competitiva em *cluster*, visando descobrir os métodos que os empresários utilizam para obter um diferencial competitivo perante seus concorrentes e conquistar seus clientes. Além de possibilitar acesso aos demais estudiosos sobre o tema proposto. Espera-se que esse estudo contribua no sentido de ampliar os conhecimentos sobre o *cluster* e as estratégias utilizadas para se adquirir vantagem competitiva e seja utilizado por outros estudiosos e as empresas que fazem parte do *cluster* tenham maior desempenho perante seus concorrentes.

Este artigo se divide em seis secções. Primeiramente traz-se a introdução que aborda sobre os aspectos da pesquisa. Depois os tópicos 2 e 3, apresenta-se o referencial teórico abordando sobre o conceito de *cluster*, os tipos de estratégias pesquisadas por Porter e as cinco forças criadas por Porter para as empresas adquirir vantagem competitiva, além de uma apresentação do município de Camaçari e uma abordagem sobre o mercado de ótica. A quarta parte apresenta-se a metodologia da pesquisa que mostra os métodos utilizados para a construção desse artigo, e a estrutura da coleta de dados.

O estudo de caso é apresentado na quinta secção traz a descrição das estratégias utilizadas pelas óticas, verificação das mesmas e a comparação destas estratégias através das 5 forças de Porter. A sexta parte traz um quadro com os resultados e a sétima secção traz as considerações finais.

#### 4.2 CLUSTER E AS ESTRATÉGIAS DE PORTER

*Cluster* é uma palavra de origem inglesa, sem tradução precisa na língua portuguesa, que do ponto conceitual e genérico significa um grupo de coisas ou atividades semelhantes, que se desenvolvem conjuntamente (SOUSA, 2003). O *cluster* também pode significar “um agrupamento de coisas similares” (ZACCARELLI, 2003, p. 197) ou “um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas em uma determinada área, vinculadas por elementos comuns e formas similares” (PORTER, 1999, p. 211).

A formação inicial de um aglomerado de empresas geralmente do mesmo segmento á vantagem de exercer potencialmente maior atração dos clientes ao avaliar um exemplo de um

caso real o autor, avalia o processo de uma auto-organização em um pequeno negócio de lojas iguais em um trecho de rua, sendo independente uma das outras, esse agrupamento foi o ponto de partida para a evolução espontânea não prevista, determinando os efeitos uma sobre as outras, sendo que um efeito desencadeia o outro que estão apresentados no Quadro 1 (ZACCARELLI et al, 2008, p. 46).

Quadro 1 - Efeito do *cluster* nas empresas

EFEITOS	OCORRÊNCIA
1	Condição favorável de atração de clientes devido a situação favorável de variedade de oferta, preço aparentemente justo, resultado da concorrência instalada, entre outros.
2	Aumento na média de vendas por loja, implicando na maior lucratividade das lojas.
3	Ampliação da atratividade para outras lojas devido a qualidade percebida pelos empreendedores.
4	Expansão de variedade e sortimento de conjunto de produtos oferecidos no agrupamento de lojas, com oferta adicional de benefício para os clientes.
5	Aumento no agrupamento de lojas instaladas em relação á dimensão inicial do agrupamento inicial
6	Crescimento no poder de atração de clientes, potencializado pela expansão da variedade de produtos e pelo aumento de número de lojas.

Fonte: ZACCARELLI et al., 2008, p. 46-47.

Os *clusters* ou aglomerados podem assumir formas diversas e vem a depender da sua profundidade e sofisticação, ocorre em vários tipos de setores podendo ser de grande ou pequeno porte, em vários níveis geográficos e podem ser encontrados em economias avançadas ou em desenvolvimento, varia em dimensão, amplitude e estágio de desenvolvimento (PORTER, 1999). O *cluster* é constituído por uma entidade que surge com características próprias que não pode ser propriedade ou planejado por ninguém, existe de forma natural mesmo que as empresas que participem do *cluster* não saibam da sua existência (ZACCARELLI, 2003).

Os *Clusters* podem ser de dois tipos completo ou incompleto. O *cluster* completo é aquele que consegue organizar *lobbies* com o governo para defender seus interesses, o Quadro 2 mostra as 9 (nove) características para que exista uma evolução da competitividade (ZACCARELLI, 2003).

Quadro 2 - Características de um cluster completo

<b>REQUISITOS PARA O <i>CLUSTER</i> COMPLETO</b>
1. Alta concentração geográfica;
2. Existência de todos os tipos de empresas e instituições de apoio que esteja relacionada ao produto ou serviços;
3. Empresas altamente especializadas;
4. A presença de várias empresas do mesmo tipo;
5. Total aproveitamento de materiais reciclados ou subprodutos;
6. Ampla cooperação entre as empresas;
7. Intensa disputa: substituição seletiva permanente;
8. Uniformidade de nível tecnológico;
9. Cultura de sociedade adaptada às atividade do <i>cluster</i> .

Fonte: ZACCARELLI, 2003, p. 200.

Partindo do cenário que o *cluster* é completo três condições são estabelecidas: “crescimento potencial de competitividade assume posição máxima e a condição de liderança ampla de mercado do *cluster* e restrição a expansão de resultados proporcionais á competitividade” (ZACCARELLI et al, 2008, p. 87). O *cluster* incompleto é aquele que não atende totalmente as 9 (nove) características descritas no quadro 2 sua tendência é se aperfeiçoar para se tornar um *cluster* completo, mas sua evolução é lenta e espontânea e só perde competitividade para um *cluster* completo (ZACCARELLI, 2003).

Para se obter vantagem competitiva em um *cluster* é preciso que as empresas cooperem entre si, para assim obter melhores resultados como acontece nos *clusters* completos; além de estarem bem localizados em seu espaço. “A cooperação acaba surgindo naturalmente, evidentemente se a cooperação for organizada, poderá ser mais eficaz” (ZACCARELLI, 2003, p. 205). No *cluster* a cooperação existe pois caso não ocorra a empresa terá dificuldades de se manter dentro do *cluster*, tendo em mente que o mercado em que se situa pertence ao *cluster* e não a outra empresa porque se uma empresa fica mais poderosa do que as outras ela domina demais e o *cluster* desaparece (KWASNICKA, 2005).

Os *clusters* são capazes de se sustentar por muito tempo dependendo da localidade competitiva a causa da decadência deles pode ser pela sua localidade ou por acontecimentos no ambiente externo (PORTER, 1999). A localização possibilita que as empresas do mesmo ramo cooperarem entre si e entre os seus fornecedores para se ganhar vantagem se tornando uma cadeia de relações entre as empresas, fornecedores de insumo e clientes podendo assim compartilhar as vantagens das proximidades (BORBA et al., 2004).

Analisando a localização pode vir a afetar a vantagem competitiva sob influência da produtividade, pode vir também trazer prosperidade para o negócio, se investir em métodos sofisticados, tecnologias avançadas e oferecer serviços e produtos singulares e irá também depender das atividades escolhidas pelas empresas atuantes. A sofisticação e a produtividade da localidade que as empresas competem são influenciadas pela qualidade do ambiente de negócio que sofre influências do ambiente sobre a produtividade e crescimento (PORTER, 1999). Vale ressaltar que os fatores que caracterizam a vantagem competitiva dos *clusters* é eles terem o “próprio aspecto cooperativo destas: a facilidade de maior transferência de conhecimento, ou de disseminação da informação, seja pela proximidade física, e principalmente pelos laços de confiança” (TOLEDO, 2008, p. 225).

A concentração geográfica ocorre nos aglomerados porque a proximidade aumenta e competição que se representa de maneira mais intensa com relação a conquista, a possibilidade de benefícios como a melhora no fluxo de informação, as instituições locais irão responder com maior rapidez as necessidades específicas dos *clusters* que representam a combinação de cooperação e manutenção do cliente (PORTER, 1999).

Mesmo com a “globalização e os avanços tecnológicos tenham proporcionado um encurtamento cada vez maior das distâncias pela comunicação virtual, paradoxalmente a proximidade física que se dá nos *clusters* continua tendo um grande valor” (MASCENA, 2012, p. 4). “A produtividade e a prosperidade de uma localidade se baseiam não nos setores de atuação da empresa, mas em como se desenvolve a competição” (PORTER, 1999, p. 222). Mostrando que mesmo com o avanço da tecnologia avance é necessário que as empresas que fazem parte do *cluster* estejam próximas, pois dessa maneira se tornam mais competitivas.

Os aglomerados vêm a influenciar a competitividade de três maneiras vastas: primeiro aumento da produtividade das empresas; segundo, fortalecimento da capacidade de inovação; terceiro, pelo estímulo a formação de novas empresas, que reforçam a inovação e ampliam o aglomerado. Quanto mais forte for a vantagem mais comerciável serão os produtos e serviços os aglomerados aumentem a sofisticação da competição significando que ele pode ser mais numeroso com o crescimento da economia (PORTER, 1999). Vale considerar duas vantagens competitivas para os *clusters* que surgem de maneira espontânea a partir da alta concentração de lojas que são a variedade de linhas de produto e os preços se tornam confiáveis (ZACCARELLI, 2003).

Diante da globalização e como consequência os avanços tecnológicos a fronteiras se encurtaram e a comunicação está cada vez mais rápida fazendo com que as empresas tenham maior facilidade de entrar em novos mercados, buscar os melhores fornecedores que ofereçam

qualidade e bom preço, os consumidores que tem maior facilidade de acesso a novos produtos e serviços (ALMEIDA, 2001).

Ocasionalmente na crescente competitividade entre as empresas, com isso, para sobreviver no mercado que se torna muito mais competitivo, elas têm que estabelecer estratégias que compreendam tanto o ambiente interno quanto externo da empresa para garantir sua participação no mercado e obter vantagens e se diferir de seus concorrentes (SILVA, 2001).

Sendo assim “a vantagem competitiva descreve o modo como uma empresa pode escolher e implantar uma estratégia genérica a fim de obter e sustentar uma vantagem competitiva” (PORTER, 1989, p. 23).

“As estratégias são maneiras para que as empresas possam se defender das forças competitivas que moldam o ambiente de negócio” (ROYER, 2010, p. 5). Essas estratégias são um conjunto de estratégias gerais que podem ser aplicadas em qualquer ramo de negócio e em várias empresas que pode estar em qualquer estágio de desenvolvimento e negócio que esteja inserido (CHAVES, 2009), o Quadro 3 mostra as estratégias genéricas defendidas por Porter nas empresas.

Quadro 3 - Estratégias genéricas para empresas

Continua

<b>ESTRATÉGIAS GENÉRICAS</b>	<b>CONCEITO</b>
Liderança no Custo Total	Visa obter vantagens competitivas pela oferta de produtos e serviços que tenham custos mais baixos que seus concorrentes. Podendo assim alcançar e sustentar a liderança no custo total, então ela será um competidor acima da média e um líder de custo deve ter uma semelhança baseando-se na distinção permite que um líder de custo traduza sua vantagem com lucros mais altos do que comparados com os da concorrência e a proximidade na distinção é a redução de preço necessário para se obter uma parte do mercado oportuna (PORTER , 1989).
Diferenciação	Seria a empresa considerar os atributos que são importantes para os consumidores para simultaneamente satisfazer suas necessidades, podendo ser baseada no produto e como ele é vendido e oferecido para o seu público, mas para sustentar essa diferenciação terá que obter um preço prêmio que supere os custos extras ou ter algum atributo que seja

Quadro 3 - Estratégias genéricas para empresas

Conclusão

<b>ESTRATÉGIAS GENÉRICAS</b>	<b>CONCEITO</b>
	valorizado pelos clientes (PORTER, 1989).
Enfoque	Enfoque significa que a empresa pode ter uma posição de baixo custo, uma grande diferenciação ou as duas e vem ajudar a empresa se defender contra cada uma das forças competitivas e pode vim a ajudar nos pontos onde os concorrentes são mais fracos. E a empresa pode focar em um tipo de compradores, em uma linha de produto, mercado geográfico, mas o enfoque pode assumir variadas formas. PORTER (2004).

Fonte: PORTER, 1989, 2004).

Para que as empresas venham a se destacar no mercado é necessário que elas criem estratégias que sejam usadas de forma eficiente, que podem ser planos, programas e ações que possam ser desenvolvidas para se obter vantagem em relação aos seus concorrentes (BRASILEIRO, 2014). Na corrida pela fatia de mercado, a competição em um setor é um fator importante que irá depender das 5 (cinco) forças que serão descritas no quadro 4 (quatro) que pode vir a determinar a rentabilidade de um setor, conseqüentemente irá ajudar na formulação de estratégias. Mas diferentes forças ser relevantes dependendo da competição em cada setor. (PORTER, 1999). O Quadro 4 descreve as 5 (cinco) forças utilizadas por Porter destinadas a analisar a competição entre as empresas.

Quadro 4 - Referente as cinco forças de Porter

Continua

<b>5 FORÇAS DE PORTER</b>	<b>CONCEITO</b>
1. Entrantes potenciais:	“É o fator em análise é o da ameaça de entrada de novos concorrentes que afetam a rentabilidade das empresas”. Armanino (2005, p. 41), relata que é importante está atento ao que está de novo no mercado para se ter vantagem com relação ao seu concorrente.

Quadro 4 - Referente as cinco forças de Porter

Conclusão

5 FORÇAS DE PORTER	CONCEITO
2. Rivalidade entre empresas existentes:	É a disputa entre os concorrentes em busca de posição usando táticas de concorrência de preço, publicidade, apresentação de produtos novos, ampliação dos serviços e de manter os clientes (PORTER, 2004, p. 18).
3. Substitutos:	“A substituição é o processo pelo qual um produto ou serviço suplanta outro ao desempenhar uma função ou funções particulares para um comprador” (PORTER, 1989, p. 251). É basicamente um produto que tem características semelhantes e desempenham a mesma função.
4. Compradores:	É o poder de negociação dos clientes para com a empresa. “Exige que a empresa seja capaz de criar uma forma singular de vantagem competitiva para seu comprador de outras maneiras além de vender-lhes por um preço mais baixo” (PORTER, 1989, p. 122).
5. Fornecedores	“Demonstrada pelos fornecedores ao negociar com os compradores, ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade de seus serviços. Fornecedores poderosos podem reter maior parte da rentabilidade de uma indústria” (CANAVAR, 2009).

Fonte: Adaptado ARMANINO, 2005; PORTER, 1989; CANAVAR, 2009.

Então, as empresas buscam competitividade para conseguir se sustentar em longo prazo, a competitividade é a capacidade da empresa a atender as condições do mercado e dos clientes que ao longo tempo cada vez mais fica exigente (OLIVEIRA, 2011).

A vantagem competitiva pode ser dividida em duas ideias as que a considera como principal motivo para o posicionamento da empresa com relação a concorrência do mercado e as que a consideram como uma performance superior que destacam os atributos internos da empresa (VASCONCELOS, 2010). Por isso é importante identificar os métodos utilizados

para se ganhar vantagem competitiva através dos *clusters*, pois quando os *clusters* competem poderão desenvolver “posturas mais agressivas para manter ou recuperar seus clientes, como investir intensamente em publicidade, propaganda, comprimir preços, facilitar condições de acesso a transação ou torná-las mais flexíveis” (ZACCARELLI, 2008, p. 67).

#### 4.3 CAMAÇARI E MERCADO DE ÓTICA

Camaçari é uma cidade que está localizada no estado da Bahia possuindo uma área de 759.8 km<sup>2</sup> - o maior território da região Metropolitana de Salvador, com uma divisão administrativa envolvendo os distritos de Camaçari (sede) se destaca pelo Polo Petroquímico inaugurado em 29 de junho de 1978, sendo o maior complexo industrial do hemisfério sul, abriga a única montadora Norte/ Nordeste a Ford e empreendimentos por parte da Braskem e consequentemente atrai várias pessoas para a área urbana do município e abrigando grandes indústrias (PREFEITURA DE CAMAÇARI, 2015). Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística a população estimada em 2015 é de 286.919 habitantes moram em Camaçari, o município da Região Metropolitana teve um crescimento populacional de aproximadamente 44.000 pessoas, referente ao último registro do Instituto, quando de compara com o ano de 2010, quando possuía 242.970 moradores. Um dos motivos que têm atraído pessoas para a região é o desenvolvimento econômico devido as instalações de novas empresas no município e a cidade de Camaçari tem se consolidado como um dos principais polos de atração de empreendimentos da Bahia e do Brasil (MELO, 2014).

Mostrando que a cidade cresce cada vez mais e gerado empregos, sobrecarregando a infraestrutura da cidade e aumentando as ocupações irregulares e o aumento da população é devido aos empreendimentos criados (FONSECA, 2014).

O número de empresas que foram instaladas no município até o ano de 2013 foi de (2.565) e de 2013 a 2015 (2.312), totalizam 4.877, destes, 34 empreendimentos são de grande e médio porte. Após 2 (dois) anos, ou seja, no ano de 2015, o número continuou o mesmo período em que a cidade completou 255 anos (CRUZ, 2015).

De acordo com a Associação Brasileira da Indústria Óptica (Abióptica), o mercado brasileiro tem 86 redes de varejo de óticas - no entanto, mesmo companhias com menos de dez lojas são classificadas são classificadas como cadeias (GAZZONI, 2015).

Segundo o presidente da Abióptica, Bento Alcoforado o mercado ótico projeta uma expansão de 100% nos próximos cinco anos. Sendo que em 2013, o faturamento foi de R\$ 22,3 bilhões, 15% a mais relacionando com o ano anterior. Para 2014, a projeção é de um

crescimento de 15%, representando um faturamento de R\$ 25,3 bilhões. O presidente acredita que esse crescimento se dê pelo envelhecimento da população, apontado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), e pela necessidade dos brasileiros para correção visual, segundo dados da Organização Mundial da Saúde (OMS), adicionando essas questões um projeto lei de 2005, que exige o exame anual de visão para alunos do Ensino Fundamental. Segundo Alcoforado, o projeto está tramitando no Congresso Nacional e, se aprovado, irá fomentar ainda mais o setor (FRISHT, 2014).

Hoje, praticamente 85% dos óculos vendidos no País são importados. Desde o início do ano, o dólar subiu mais de 20% sobre o real e o setor espera uma correção de preços no varejo. “Se o varejo repassar toda a alta do dólar, o consumo cai. Entendemos que o melhor a fazer é reduzir a margem para manter o faturamento”, disse Alcoforado. A crise provavelmente irá motivar a conversão de lojas independentes para o modelo de franquias, fortalecendo as redes, na visão de especialistas. “A formação de redes é uma tendência em todo o varejo. Escala traz competitividade para o lojista”, avalia Gouvêa. Porque dentro de uma rede, o lojista passa a ter mais poder de barganha com fornecedores e redução de custo de marketing (GAZZONI, 2015).

#### 4. 4 METODOLOGIA

Para a metodologia deste trabalho foi realizado um estudo de caso através de uma abordagem qualitativa, utilizando a pesquisa bibliográfica e a descritiva. O método aplicado para a coleta de dados constituiu-se na observação não participante feita através de um roteiro de pesquisa para melhor coletar as informações necessárias (APÊNDICE A).

As observações foram feitas na Rua Francisco Drummond, na cidade de Camaçari-Bahia, com uso de um roteiro (APÊNDICE A), pois nesta área foi identificada uma aglomeração de empresas do mesmo seguimento de mercado que são as óticas.

Na cidade de Camaçari-Bahia existem 42 (quarenta e duas) óticas segundo o (GUIA MAIS, 2016), sendo que 21 (vinte e uma) óticas foram estudadas nesta pesquisa, correspondente a 50% do total de óticas da cidade e escolhidas em função da sua localização e aglomeração na Rua São Francisco Drummond, na cidade de Camaçari na Bahia, ou seja, *cluster*.

Além disso, essa Rua é considerada uma das principais da área comercial da cidade de Camaçari e por proporcionar uma boa visibilidade das óticas deve ser o motivo da aglomeração acontecer nesta área e sendo assim a localização dos *clusters* é um fator que

influencia em seu sucesso, ajudando as empresas adquirir vantagem competitiva, trazendo a possibilidade de prosperidade se a empresa investir em métodos sofisticados, sendo que a sofisticação influencia na qualidade do ambiente de negócio proporcionando o crescimento das mesmas, é o que acontece com algumas óticas localizadas nessa área.

Para realização deste artigo foi utilizada pesquisa bibliográfica, que trabalhou as seguintes palavras chaves: *cluster* (BORBA et al., 2004; KWASNICKA, 2005; PORTER, 1999; SOUSA, 2003; TOLEDO, 2008; ZACCARELLI, 2003, 2008), Camaçari-BA (CRUZ, 2015; FONSECA, 2014; MELO, 2014; PREFEITURA DE CAMAÇARI, 2015) e estratégias de Porter: (ALMEIDA, 2001; ARMANINO, 2005; BRASILEIRO, 2014; CANAVER, 2009; CHAVES, 2009; MASCENA, 2012; OLIVEIRA, 2011; PORTER, 1989, 1999, 2004; ROMAN, 2012; ROYER, 2010; SILVA, 2001; VASCONCELOS, 2010).

Já a pesquisa descritiva “visa descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis” (MEDEIROS, 2010, p. 28) sendo assim o pesquisador irá descrever os fatos observados sem interferir neles, envolvendo o uso de técnicas que são padrão de coleta de dado questionário e observação sistemática, assumindo assim uma forma de levantamento (FREITAS, 2013, p. 52). O primeiro passo desta pesquisa descritiva foi o de identificar a localização dos *clusters* de ótica em Camaçari. O mesmo foi identificado na Rua Francisco Drummond, que corresponde a delimitação da pesquisa de campo identificado na Figura 1.

Figura 1 - Mapa das óticas



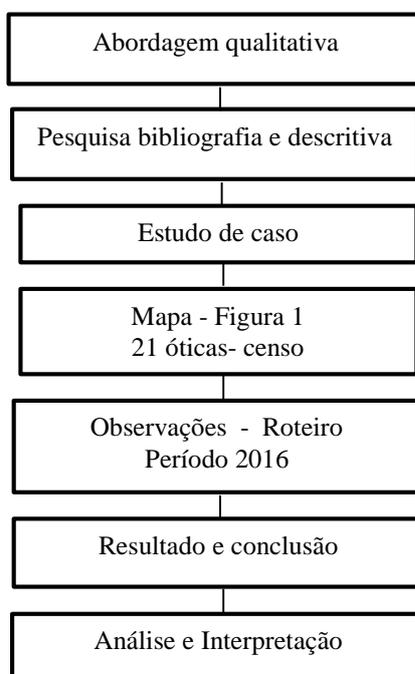
Fonte: Google Maps, 2016.

As óticas foram identificadas por números, com objetivo de preservar os nomes das óticas. As visitas e observações nas óticas presentes na Figura 1 foram no mês de maio de 2016 nos dias 26 no período da manhã e 28 no período da tarde, utilizando um roteiro estruturado e disfarçado para observar os pontos necessários para cumprir a proposta da pesquisa (APÊNDICE A).

A amostra de escolha das óticas foi não probabilística por cota observando a área que tem maior concentração de óticas na cidade de Camaçari e foram analisadas 100% das óticas correspondendo ao censo desta área.

A Figura 2 mostra de forma sintética o esquema da pesquisa referente a metodologia.

Figura 2 - Referente à metodologia



Fonte: Elaboração própria, 2016.

#### 4.5 DESCRIÇÕES DAS ESTRATÉGIAS UTILIZADAS PELO *CLUSTER* DE ÓTICA EM CAMAÇARI-BAHIA RELACIONANDO-AS COM AS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE PORTER

Com base na observação analisou-se que alguns itens do Quadro 1 que aborda sobre os efeitos do *cluster* acontece no *cluster* de ótica da Rua São Francisco Drummond como: condição favorável de atração de clientes devido a situação favorável de variedade de oferta, preço aparentemente justo, resultado da concorrência instalada, esse efeito acontece pois são instaladas nestas área 21 óticas e a maioria dessas empresas utilizam o preço baixo como

estratégia, tendo uma grande competitividade de preços, possibilitando ao cliente a comparação do mesmo e buscando o que lhe é mais favorável. Possibilita também observar a ampliação da atratividade para outras lojas devido a qualidade percebida pelos empreendedores, pois analisou que as empresas buscam pela qualidade de seus produtos devido aglomeração que ocorre elas buscam obter esse fator de atratividade e conseqüentemente observada por suas concorrentes. Também observou que o efeito da expansão de variedade e sortimento de conjunto de produtos oferecidos no agrupamento de lojas, com oferta adicional de benefício para os clientes, acontece, pois nesta área há um grande portfolio possibilitando ao cliente um amplo leque de escolhas, além de vários descontos oferecidos nesta área, brindes, exame de vista grátis como serviço adicional, forma de pagamento em crediário são benefícios oferecidos aos clientes. Ocorre também o aumento no agrupamento de lojas instaladas em relação á dimensão inicial do agrupamento inicial, pois durante a pesquisa de campo se identificou mais duas empresas que foram instaladas nesta área. Por ser uma área de muita competitividade as empresas buscam se diferenciar com novos produtos obtendo diferenciação em seus produtos e por ter aumento de empresas nesta área há a ocorrência desse efeito crescimento no poder de atração de clientes, potencializado pela expansão da variedade de produtos e pelo aumento de número de lojas.

A partir do que foi dito é possível observar que à uma alta concentração geográfica de óticas na Rua São Francisco Drummond, possuindo uma variedade e sortimento de produtos, tendo a existência de empresas especializadas, não havendo uma uniformidade do nível tecnológico das óticas instaladas e existe a intensidade de disputa entre elas sendo que umas investem mais para se diferenciar de seus concorrentes, enquanto outras nem tanto, e ao decorrer da pesquisa foi observado, à abertura de mais 2 (duas) óticas nesta rua, havendo assim um aumento do agrupamento das lojas instaladas (Quadro 2).

Por outro lado, devido a diferenciação existentes entre as óticas a estrutura das mesmas e por não atender as seguintes características presentes no (Quadro 2) sobre o *cluster* incompleto que são: total aproveitamento de materiais reciclados ou subprodutos, ampla cooperação entre as empresas, uniformidade de nível tecnológico, cultura de sociedade adaptada ás atividade do *cluster*.

Com base na observação foi possível identificar uma diversidade de estratégias utilizadas pelas óticas na Rua São Francisco Drummond para se obter vantagem competitiva e sair em frente de suas concorrentes e se diferenciar das mesmas as principais são:

- Utilização de todas as formas de pagamento como o crediário, pagamento à vista e cartão de credito ou debito.

- Oferecem de novos serviços como o exame de vista grátis
- Disponibilizam desconto dependendo do tipo de armação, oferecimento de desconto de até 70% dependendo do tipo de armação e grau dos óculos, oferece desconto dependendo da empresa que o cliente trabalhe, para aposentados, para quem recebe bolsa família e trabalhe na associação de metalúrgicos de 50% de desconto a depender da marca dos óculos que pode ser de grau ou de sol.
- Oferecimento de uma variedade de marcas e modelos que atende ao público infantil, adolescente e adulto.
- Dependendo da qualidade da lente dos óculos que o cliente comprar como aquelas que são difíceis de arranhar ou embasar oferece o serviço de transformar em lentes *transitions* que são aquelas que muda devido intensidade do sol.
- Oferece ao cliente bebidas (água, café, bebidas alcoólicas).
- Há distribuição de panfletos, carros de som anunciando as promoções e comercial na televisão.

Com base nas estratégias descritas foram verificadas as estratégias utilizadas pelas 21 óticas no Quadro 5, com base nas estratégias genéricas de Porter presentes no Quadro 3.

Quadro 5 - Análise das estratégias genéricas das 21 óticas de Camaçari - 2016

Continua

ÓTICAS	ESTRATÉGIAS GENÉRICAS		
	Liderança no custo Total	Diferenciação	Enfoque
1	Oferece um preço alto ao cliente obtendo considerado regular pois para ser líder nessa estratégia tem que mostrar que obtém custo mais baixo oferecendo produtos com preços menores.	Tendo como nota 4 considerando excelente, pois busca produtos com características diferentes de seus concorrentes, modelos de óculos mais modernos e variados tipos de armação e oferecendo lentes de contato.	Considerada boa pois busca só enfoque na diferenciação por oferecer a forma de diferente de pagamento que é o crediário, além das tradicionais e por ter a opção de lentes <i>transitions</i> realizada pela própria ótica e não tem enfoque no preço baixo.
2	Oferece um preço baixo, usando a estratégia de custo	Observando seus produtos com dos outros concorrentes	Apesar de não de ter uma insuficiente variedade de produtos busca se

Quadro 5 - Análise das estratégias genéricas das 21 óticas de Camaçari - 2016

Continua

ÓTICAS	ESTRATÉGIAS GENÉRICAS		
	<b>Liderança no custo Total</b>	<b>Diferenciação</b>	<b>Enfoque</b>
	oferecendo um preço baixo e sendo sua maior aliado para se diferenciar considerada excelente	considerou-se regular, com poucas marcas oferecidas e produtos.	diferenciar oferecendo exame de vista grátis e preço baixo considerado boa.
3	Um excelente resultado no custo já que oferece preços baixos em seus produtos.	Considerada regular no foco da diferenciação pois não foi uma amplo portfólio.	Utiliza somente o foco oferecendo em preço baixo por isso considerada boa.
4	Tendo com 4 sendo excelente pois oferece um preço baixo.	Considerada excelente sua estratégia de diferenciação oferecendo uma variedade de produtos.	Excelente pois, foca na diferenciação oferecendo exame de vista grátis e entrega panfleto anunciando suas promoções variedade de produto e preço baixo.
5	Obtém uma excelente estratégia de custo, pois oferece preço baixo.	Há uma grande diferenciação de seus produtos e foca bastante nesta estratégia. , sendo excelente.	Foco na diferenciação oferecendo exame de vista grátis e na compra de um óculos de grau obtenha-se 50% de desconto na compra dos óculos de sol e na liderança de custo sendo excelente.
6	Uma excelente estratégia de custos oferecendo preço baixo.	Oferece um amplo portfólio de óculos de grau e não acontece com os óculos de sol, por isso considerada boa.	Não enfoca muito na diferenciação e tenta compensar oferecendo desconto na armação dos óculos e foca na liderança de custo considerada boa.
7	Quando comparado com as outras oferece um	Oferece um amplo leque de óculos de sol e de grau,	Oferecendo óculos de grau com raio UV feitos na hora

Quadro 5 - Análise das estratégias genéricas das 21 óticas de Camaçari - 2016

Continua

ÓTICAS	ESTRATÉGIAS GENÉRICAS		
	Liderança no custo Total	Diferenciação	Enfoque
	preço alto , sendo considerada regular.	considerada excelente.	e oferece exame de vista grátis e por não obter uma excelente liderança de custo foi considerada boa nesta estratégia.
8	Tem uma excelente estratégia de custos, oferecendo produtos com preço baixo.	Uma excelente diferenciação oferecendo um amplo portfólio de óculos de grau, armação e com uma maior variedade de marcas óculos de sol para o público infantil, adolescente e adulto	Por se diferenciar de seus concorrentes pela variedade de produtos e alinhada a uma excelente estratégia de custo foi considerada excelente nessa estratégia.
9	Oferece uma excelente estratégia de custo com preços baixos de seus produtos .	Uma regular diferenciação dos produtos por não possuir um amplo portfólio de produtos.	Busca se diferenciar oferecendo brides aos clientes, mas não possui uma ampla variedade de produtos e por buscar se diferenciar através da estratégia de custo foi considerada boa.
10	Oferece uma excelente liderança de custos, mostrando-se com preços baixo.	Uma excelente diferenciação de seus produtos com um amplo portfólio de várias marcas de óculos tanto de grau como de sol.	Busca a diferenciação oferecendo até 70% de desconto nos produtos e a diversificação do mesmo, com propagandas e comerciais e por também focar na estratégia de custo foi considerada excelente.
11	Tem uma excelente estratégia de custo	Uma regular diferenciação dos produtos havendo	Oferece descontos a depender da empresa que o

Quadro 5 - Análise das estratégias genéricas das 21 óticas de Camaçari - 2016

Continua

ÓTICAS	ESTRATÉGIAS GENÉRICAS		
	Liderança no custo Total	Diferenciação	Enfoque
	oferece preço baixo com relação aos seus concorrentes.	poucas opções dos modelos de óculos tanto de grau, quanto de sol	cliente trabalhe, tanto para aposentados, para quem recebe bolsa família, mas possui pouca variedade dos produtos e por obter foco nos custos considera-se boa.
12	Regular resultado com relação a sua estratégia de custo tem preço mais elevado.	Foi considerada regular já que não há uma variedade de produtos e marcas relacionadas aos dos concorrentes	Busca se diferenciar oferecendo panfleto apresentando a ótica e exame de vista grátis, não possui variedade de produtos e não foca na outra estratégia foi considerada regular.
13	Oferece preço baixo avaliada como excelente nessa estratégia.	Obtém pouca diferenciação de seus produtos, considerada regular.	Oferece propaganda buscando se diferenciar das demais mas como não tem um amplo portfólio mas foca na liderança de custo foi considerada boa.
14	Oferece preços altos sendo regular nesta estratégia.	Não tem uma diversidade de produtos e marcas que poderiam ser oferecidas considera regular.	Por não buscar diferenciação de seus produtos e nenhuma outra forma de se diferenciar e por oferecer preços altos foi considerada insuficiente.
15	Não tem foco na estratégia de custo considerada como regular, já que seus preços são altos.	Busca se diferenciar das outras oferecendo algumas marcas diferentes de óculos de sol e de grau obtendo uma excelente em	Busca se diferenciar oferecendo lentes (crizal) que são lentes antirreflexo, mais fáceis de limpar e difícil de arranhar e

Quadro 5 - Análise das estratégias genéricas das 21 óticas de Camaçari - 2016

Continua

ÓTICAS	ESTRATÉGIAS GENÉRICAS		
	Liderança no custo Total	Diferenciação	Enfoque
		nessa estratégia marcas de óculos, tanto de sol quanto de grau	variedade de produtos, mas não busca foco na liderança de custo considerou-se boa. aos seus clientes, buscando a fidelização do mesmo e diversificação de produtos alinhando aos preço baixo considerou excelente.
16	Tem um excelente foco na estratégia de custo oferecendo preços baixos	Uma excelente diferenciação oferecendo uma ampla diversidade de.	Além de oferecer até 50% de desconto na compra de seus produtos e oferece bebidas
17	Oferece um preço acessível considerado excelente então oferece a estratégia de custo	Seus produtos não oferecem uma grande diversidade de marcas ou diferentes estilos de óculos tanto de grau quanto de sol, sendo considera a sua estratégia regular.	Por só oferecer foco na liderança custos e não ter uma outra forma de diferenciação, foi considerada boa.
18	Utiliza a estratégia de custo oferece produtos com preços acessíveis, podendo dizer que possui um custo baixo na aquisição de seus produtos.	Foi considerada regular por não oferecer uma ampla diversidade de produtos oferecidos	Por não oferecer um amplo portfólio e só focar na liderança de custo considerou-se boa.
19	Oferece uma regular estratégia de custo, com preços altos	A partir da observação se identificou uma variedade dos produtos oferecidos e marcas e obtendo um também um excelente foco	Oferece vários tipos de promoções além da possibilidade de pagar em 10x sem juros, oferece exame de vista grátis e um

Quadro 5 - Análise das estratégias genéricas das 21 óticas de Camaçari - 2016

Conclusão

ÓTICAS	ESTRATÉGIAS GENÉRICAS		
	Liderança no custo Total	Diferenciação	Enfoque
	na diferenciação		tipo de lente de óculos de grau que é a lente (crizal) e não, ter foco na liderança de custos também se considerou boa.
20	Oferece uma regular estratégia de custo.	Obtém uma excelente diversidade de produtos oferecidos para seus clientes.	Por buscar se diferenciar oferecendo as lentes (crizal) se com boa variedade de produto e não focando na liderança de custo foi considerada boa.
21	Utiliza de forma excelente a estratégia de custo oferecendo preço baixo, atrativo para alguns consumidores.	Considerou-se regular já que não há uma diversidade de modelos de seus produtos oferecidos.	Busca se diferenciar oferecendo exame de vista grátis e entrega de panfletos apresentando a ótica, sendo regular na diferenciação de produtos e oferecendo preço baixo considerou-se boa.

Fonte: Elaboração própria, 2016.

Com base nos dados analisados foi possível observar que a estratégia mais utilizada pelo o *cluster* de ótica foi a de liderança total de custo, mostrando que essas empresas buscam seu diferencial a partir do preço baixo para atrair a atenção do cliente.

#### 4.5.1 Relação das 5(Cinco) Forças de Porter com o *Cluster* de Ótica em Camaçari-Bahia

Com base nas cinco forças de Porter (Quadro 4), que se verificou-se nas 21 óticas de Camaçari(Ba), as principais características das 5 (cinco) forças de Porter (Quadro 6).

Quadro 6 - Análise das cinco forças de Porter das 21 óticas de Camaçari - 2016

Continua

ÓTICAS	CINCO FORÇAS DE PORTER				
	Novos entrantes	Rivalidade entre as empresas existentes	Substitutos (Produto que substitua os óculos)	Compradores	Fornecedores
1		Dentre os itens observados, só possui, uma boa variedade de produtos por isso obteve nota insuficiente.	Considerada excelente, pois oferece lente de contato.	Considerada boa, pois entre os itens identificados, possui uma forma extra de pagamento que é o crediário, mas não oferece preço baixo	Por oferecer um preço alto é possível perceber que não tem muito poder de barganha com seus fornecedores considerando inexistente.
2	Considerada como pois é nova nesta área considerada nessa estratégia como insuficiente, pois entre os itens observado só possui uma boa localização.	Obtém dois dos quatro itens observados por isso considerada como regular esta estratégia.	Inexistente, não oferece produto que substitua o óculos.	Por não oferecer o crediário como forma alternativa de pagamento, mas obter preço baixo considerou-se boa.	Por possuir preço baixo foi considerada excelente nesta estratégia, mostra que consegue negociar com os fornecedores.
3	Também sendo uma nova entrante neste mercado, foi considerada insuficiente, pois entre os itens	Considerada como insuficiente, pois só oferece um dos itens analisados que é preço baixo.	Inexistente.	Não oferece forma alternativa de pagamento mas oferece preço baixo considerou boa.	Excelente

Quadro 6 - Análise das cinco forças de Porter das 21 óticas de Camaçari - 2016

Continua

ÓTICAS	CINCO FORÇAS DE PORTER				
	Novos entrantes	Rivalidade entre as empresas existentes	Substitutos (Produto que substitua os óculos)	Compradores	Fornecedores
	observados só possui uma boa localização.				
4		Considerada como boa pois dentre os itens observados oferece 3, preço baixo, propaganda e ampliação dos serviços	Inexistente.	Oferece preço baixo, mas não tem uma forma extra de pagamento considerou boa	Excelente
5		Considerada boa pois oferece três dos itens observados.	Oferece a lente considerada excelente.	Não tem o crediário como forma de pagamento mas oferece preço baixo, considerou boa	Excelente
6		Regular pois oferece o preço baixo e novos produtos.	Excelente.	Por não oferecer o crediário como forma alternativa de pagamento, mas obter preço baixo considerou-se boa	Excelente

Quadro 6 - Análise das cinco forças de Porter das 21 óticas de Camaçari - 2016

Continua

ÓTICAS	CINCO FORÇAS DE PORTER				
	Novos entrantes	Rivalidade entre as empresas existentes	Substitutos (Produto que substitua os óculos)	Compradores	Fornecedores
7		Com uma boa nota nesta estratégia oferecendo três itens dos observados.	Excelente	Boa por oferecer bons preços e não ter forma extra de pagamento	Excelente
8		Considerada regular pois só oferece preço baixo e diversidade dos produtos.	Excelente.	Não oferece crediário com forma de pagamento, mas tem preço baixo considerando boa	Excelente
9		Insuficiente pois só oferece preço baixo.	Excelente.	Boa por oferecer preço baixo e não ter o crediário como forma de pagamento	Excelente
10		Considerada boa, pois consegue ter três itens dos observados.	Excelente.	Oferece preço baixo, mas não tem uma forma extra de pagamento considerou boa	Excelente

Quadro 6 - Análise das cinco forças de Porter das 21 óticas de Camaçari - 2016

Continua

ÓTICAS	CINCO FORÇAS DE PORTER				
	Novos entrantes	Rivalidade entre as empresas existentes	Substitutos (Produto que substitua os óculos)	Compradores	Fornecedores
11		Dentre os itens observados, possui só preço baixo, considerando-a regular.	Considerada inexistente não oferece produto substituto.	Excelente pois consegue ter preço baixo e o crediário como forma de pagamento.	Excelente
12		Possui propaganda e ampliação dos serviços por isso considerada regular.	Inexistente.	Considerada regular pois não oferece uma forma extra de pagamento e tem preços altos.	Por oferecer preços altos mostra que a negociação com os fornecedores é inexistente.
13		Oferece preço baixo e faz o uso de propaganda considerada regular.	Inexistente.	Boa pois só oferece as formas tradicionais de pagamento e preço baixo.	Excelente
14		Considerado como inexistente nesta estratégia pois entre os itens observados não possui.	Inexistente.	Regular pois não tem a opção de crediário e com preço alto.	Inexistente pois relacionado ao preço mostra que não tem poder de barganha com fornecedores.

Quadro 6 - Análise das cinco forças de Porter das 21 óticas de Camaçari - 2016

Continua

ÓTICAS	CINCO FORÇAS DE PORTER				
	Novos entrantes	Rivalidade entre as empresas existentes	Substitutos (Produto que substitua os óculos)	Compradores	Fornecedores
15		Entre os itens observados só possui propaganda, considerando insuficiente.	Excelente oferecendo a lente de contato.	Boa pois oferece o crediário, mas não tem preço baixo.	Inexistente
16		Com um regular nesta estratégia oferecendo só preço baixo e novos produtos.	Excelente	Oferece preço baixo e não tem uma forma extra de pagamento, sendo boa.	Excelente pois mostra que tem negociação com os fornecedores.
17		Por oferecer somente preço baixo aos seus clientes, foi considerada insuficiente.	Inexistente, não oferece produto substituto.	Oferece preço baixo, mas não tem uma forma extra de pagamento considerou boa	Excelente
18		Oferecendo somente um preço baixo considerou-se insuficiente.	Inexistente.	Por não oferecer o crediário como forma alternativa de pagamento, mas obter preço baixo considerou-se boa.	Excelente

Quadro 6 - Análise das cinco forças de Porter das 21 óticas de Camaçari - 2016

Conclusão

ÓTICAS	CINCO FORÇAS DE PORTER				
	Novos entrantes	Rivalidade entre as empresas existentes	Substitutos (Produto que substitua os óculos)	Compradores	Fornecedores
19		Considerada boa, pois, consegue oferecer preço baixo, ampliação dos serviços e variedade dos produtos.	Excelente, oferecendo lente de contato.	Não oferece crediário com forma de pagamento, mas tem preço baixo considerando boa	Excelente
20		Por oferecer somente uma diversidade de produtos considerou-se insuficiente.	Excelente	Não oferece forma alternativa de pagamento mas oferece preço baixo considerou boa.	Inexistente pois relacionado ao preço mostra que não tem negociação com os fornecedores.
21		Considerada boa pois oferece preço baixo, ampliação dos serviços e propaganda.	Excelente.	Oferece preço baixo, mas não tem uma forma extra de pagamento considerou boa	Excelente mostrando que consegue barganha com os fornecedores.

Fonte: Elaboração própria, 2016.

Pode se perceber que as principais forças de Porter utilizadas com excelência pelas óticas são a de fornecedores e a de produtos substitutos sendo que a primeira é utilizada por dezesseis óticas mostrando que tem poder de barganha com seus fornecedores e doze óticas utilizam a de substitutos buscando se diferenciar. A força de rivalidade entre as empresas

existentes entrantes potenciais e compradores são as menos utilizadas com excelência pelas óticas.

#### 4.6 RESULTADOS DAS OBSERVAÇÕES DOS *CLUSTERS* DAS ÓTICAS NA RUA SÃO FRANCISCO DRUMMOND EM CAMAÇARI-BAHIA

Para a análise das estratégias foi atribuído notas de 0 a 4 (considerando 0 como inexistente, 1 é insuficiente, 2 é regular, 3 é bom e finalmente 4 como excelente).

O Quadro 7 retrata de forma sintética as principais as características presentes no *cluster* de ótica Camaçari-Bahia.

Quadro 7 - Características de um *cluster* completo das 21 óticas de Camaçari - 2016

<b>CARACTERISTICAS DE UM CLUSTER COMPLETO</b>	<b>ANALISE DAS ÓTICAS NA RUA SÃO FRANCISCO DRUMMOND</b>
Alta concentração geográfica de óticas na Rua São Francisco Drummond	Excelente (4)
Variedade e sortimento de conjunto de produtos oferecidos pela empresa	Excelente (4)
Nível tecnológico	Insuficiente (1)
Empresa altamente especializadas	Insuficiente (1)
Intensidade da disputa	Excelente (4)
Aumento no agrupamento de lojas instaladas	Excelente (4)
Total aproveitamento de materiais reciclados ou subprodutos	Inexistente (0)
Cultura de sociedade adaptada às atividade do <i>cluster</i>	Inexistente (0)
Ampla cooperação entre as empresas	Inexistente (0)

Fonte: Elaboração própria, 2016.

O Quadro 8 mostra de forma sintética as estratégias genéricas dos *clusters* desta área.

Quadro 8 - Estratégias genéricas das 21 óticas de Camaçari - 2016

ÓTICAS	ESTRATÉGIAS GENÉRICAS		
	Liderança de custo total	Diferenciação	Enfoque
1	Regular (2)	Excelente (4)	Boa (3)
2	Excelente (4)	Regular (2)	Boa (3)
3	Excelente (4)	Regular (2)	Boa (3)
4	Excelente (4)	Excelente (4)	Excelente (4)
5	Excelente (4)	Excelente (4)	Excelente (4)
6	Excelente (4)	Boa (3)	Boa (3)
7	Regular (2)	Excelente (4)	Boa (3)
8	Excelente (4)	Excelente (4)	Excelente (4)
9	Excelente (4)	Regular (2)	Boa (3)
10	Excelente (4)	Excelente (4)	Excelente (4)
11	Excelente (4)	Regular (2)	Boa (3)
12	Regular (2)	Regular (2)	Regular (2)
13	Excelente (4)	Regular (2)	Boa (3)
14	Regular (2)	Regular (2)	Insuficiente (1)
15	Regular (2)	Excelente (4)	Boa (3)
16	Excelente (4)	Excelente (4)	Excelente (4)
17	Excelente (4)	Regular (2)	Boa (3)
18	Excelente (4)	Regular (2)	Boa (3)
19	Regular (2)	Excelente (4)	Boa (3)
20	Regular (2)	Excelente (4)	Boa (3)
21	Excelente (4)	Regular (2)	Boa (3)

Fonte: Elaboração própria, 2016.

O Quadro 9, mostra de forma breve o resultado das 5 (cinco) forças de Porter das 21 óticas de Camaçari.

Quadro 9 - Cinco forças de Porter das 21 óticas de Camaçari - 2016

ÓTICAS	CINCO FORÇAS DE PORTER				
	Novos entrantes	Rivalidade entre as empresas existente	Substitutos	Compradores	Fornecedores
1		Insuficiente (1)	Excelente (4)	Boa (3)	Inexistente (0)
2	Insuficiente (1)	Regular (2)	Inexistente (0)	Boa (3)	Excelente (4)
3	Insuficiente (1)	Insuficiente (1)	Inexistente (0)	Boa (3)	Excelente (4)
4		Boa (3)	Inexistente (0)	Boa (3)	Excelente (4)
5		Boa (3)	Excelente (4)	Boa (3)	Excelente (4)
6		Regular (2)	Excelente (4)	Boa (3)	Excelente (4)
7		Boa (3)	Excelente (4)	Boa (3)	Excelente (4)
8		Regular (2)	Excelente (4)	Boa (3)	Excelente (4)
9		Insuficiente (1)	Excelente (4)	Boa (3)	Excelente (4)
10		Boa (3)	Excelente (4)	Boa (3)	Excelente (4)
11		Regular (2)	Inexistente (0)	Excelente (4)	Excelente (4)
12		Regular (2)	Inexistente (0)	Regular (2)	Inexistente (0)
13		Regular (2)	Inexistente (0)	Boa (3)	Excelente (4)
14		Inexistente (0)	Inexistente (0)	Regular (2)	Inexistente (0)
15		Insuficiente (1)	Excelente (4)	Boa (3)	Inexistente (0)
16		Regular (2)	Excelente (4)	Boa (3)	Excelente (4)
17		Insuficiente (1)	Inexistente (0)	Boa (3)	Excelente (4)
18		Insuficiente (1)	Inexistente (0)	Boa (3)	Excelente (4)
19		Boa (3)	Excelente (4)	Boa (3)	Inexistente (0)
20		Insuficiente (1)	Excelente (4)	Boa (3)	Excelente (4)
21		Boa (3)	Excelente (4)	Boa (3)	Excelente (4)

Fonte: Elaboração própria, 2016.

#### 4.7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo buscou analisar as estratégias utilizadas pelo *cluster* de ótica em Camaçari-Bahia, na Rua São Francisco Drummond, relacionando-as com as estratégias de Porter para se adquirir vantagem competitiva com relação aos seus concorrentes que são as estratégias genéricas e as cinco forças de Porter, além disso, analisou se o *cluster* localizado nesta área possui as características de um cluster completo.

A partir da pesquisa de campo, a observação das óticas e com base nos dados analisados foi possível observar que vinte e uma óticas estão instaladas na área citada e que

não se constitui de um *cluster* completo, pois não segue todas as características apresentadas no quadro 2, por isso essa área se denomina como *cluster* incompleto. Consequentemente não influência do *cluster* em si, nesta área por não existir ampla cooperação entre as empresas eles, total aproveitamento de materiais reciclados ou subprodutos, uniformidade de nível tecnológico, cultura de sociedade adaptada às atividade do *cluster* e também da estrutura das mesmas entre outros fatores apresentados na análise, apesar disso as estratégias de Porter são utilizadas pelas óticas e cada uma utiliza essas estratégias buscando se diferenciar nesta área e assim adquirir vantagem competitiva.

Há uma grande competitividade nesta área por ser um local de aglomeração de empresa do mesmo seguimento de mercado, então as empresas têm um comportamento competitivo por utilizar as estratégias para se diferir dos concorrentes.

Com base nas estratégias genéricas 14 (quatorze) óticas utiliza de maneira excelente a estratégia de liderança de custo que uma grande aliada, pois proporciona a empresa se posicionar a partir dos preços baixos e consequentemente mostra que elas têm um poder de barganha com seus fornecedores. Também utilizada nesta área a estratégia de diferenciação mostrando que buscam variedade em seus produtos então tem a capacidade de oferecer um amplo portfólio de produtos diferenciados aos seus clientes os dando a possibilidade de escolha. E se a empresa que alinha a estratégia de liderança de custo e diferenciação consegue ser excelente na estratégia de enfoque é o que acontece com 5 (cinco) óticas que se torna uma grande concorrente de suas rivais, mostrando que é pouco utilizada nas óticas é uma estratégia que também possibilita a se diferenciar oferecendo novos serviços, promoções, brindes e desconto e não acontece.

As cinco forças de Porter também utilizadas observou-se a presença de duas novas entrantes que apesar de estarem bem localizadas não oferecem promoções e variedade de produtos como as já instaladas e não percebem as barreiras de entradas existentes nesta área para se posicionar nesta área. Com relação a rivalidade entre as empresas existentes os pontos observados que mais se destaca é concorrência de preço pois muitas óticas utilizam o preço baixo para se diferenciar de seus concorrentes e o que menos se destaca é a propaganda que deveria ser uma das características de maior utilização pois apresenta a empresa ao seu público. A terceira força que se denomina como substitutos ao relacionar com as óticas observou-se que 9(nove) não utiliza essa estratégia como diferencial da empresa. Com relação aos compradores 1(uma) ótica se destaca oferecendo uma forma diferenciada de pagamento que se denomina crediário alinhada ao preço baixo a maioria utiliza para chamar atenção do cliente. A última força que é fornecedor sendo relacionado com o preço que as óticas

oferecem observou-se que 16 óticas, tem uma excelente negociação com seus fornecedores pois oferecem preços baixos e atrativos para seus clientes.

Então é possível perceber que as estratégias genéricas e as cinco forças de Porter são utilizadas, mas algumas óticas precisam aprimorar ou começar a utilizar as mesmas para assim adquirir vantagem competitiva, pois a área que as óticas estão localizadas ocorre uma grande competição e é necessário buscar habilidades para enfrentar seus concorrentes.

Considerando as informações apresentadas, pode se concluir que as estratégias de Porter são essências para uma empresa adquirir vantagem competitiva, principalmente quando está em uma área que se denomina como *cluster* que é o caso das óticas localizadas na Rua São Francisco Drummond em Camaçari-Bahia, pois faz com que elas se tornem mais competitivas. Agora cabe as empresas buscarem mais informações sobre como podem se diferenciar de maneira mais adequada e buscar melhores ações para adquirir competitividade e melhorar a qualidade e estrutura do *cluster* buscando uniformiza-lo para assim se tornar um *cluster* completo.

## REFERÊNCIAS

ARMANINO, Pablo. **Estudo da evolução da história e das visões do modelo das cinco forças de Porter**: Uma aplicação a indústria de publicidade. FGV. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2320/142987.pdf?sequence=2>> Acesso em: 07 nov. 2014.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de; ASAI, Lia Naomi. **Influência da Globalização nas Pequenas Empresas**. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/6488396-A-influencia-da-globalizacao-nas-pequenas-empresas.html>>. Acesso em: 01 out. 2015

BORBA, Davis. et al. Clusters: Organizações para o Desenvolvimento Regional: Análise de um cluster turístico em Ouro Preto. **Revista Pesquisa e Desenvolvimento Engenharia da Produção**, n. 3, p. 54-68, out. 2004. Disponível em: <[http://www.revista-ped.unifei.edu.br/documentos/v02n02/n3\\_art05.pdf](http://www.revista-ped.unifei.edu.br/documentos/v02n02/n3_art05.pdf)>. Acesso 19 ago. 2015.

BRASILEIRO, Alessandra de Falco; MORANDI, Thiago de Andrade. Iniciacom. **Revista Brasileira de Iniciação Em Comunicação Social**, v. 6, n. 1, 2014. Disponível em: <<http://www.portcom.intercom.org.br/revistas/index.php/iniciacom/article/viewFile/1937/1726>>. Acesso em: 01 out. 2015.

CANAVER, Gustavo. **Estratégia Empresarial**: Poder de barganha dos compradores e fornecedores. Disponível em: <[http://gustavocanaver.wordpress.com/2012/08/06/estrategia-empresarial\\_36/](http://gustavocanaver.wordpress.com/2012/08/06/estrategia-empresarial_36/)>. Acesso em: 01 out. 2015.

CHAVES, S.; BENEDETE, T.; POLO, E. Estratégias genéricas: um estudo evolutivo e comparativo de três visões. **InternexT - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v. 4, n. 2, art. 7, p. 101-118, 2009. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/3533/estrategias-genericas--um-estudo-evolutivo-e-co--->>. Acesso em: 01 out. 2015.

CRUZ, Geovania. Em Números: Pesquisa aponta Camaçari como grande potência econômica do Brasil. **Camaçari Notícias**. Disponível em: <<http://www.camacarinoticias.com.br/noticias/18/1421,em-ncumeros-pesquisa-aponta-camacari-como-grande-potencia-economica-do-brasil.html>>. Acesso em: 05 out. 2015.

FREITAS, Ernani Cesar de; PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. ed. Nova Hamburgo RS.: Feevale, 2013. 276p. Disponível em: <<http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>>. Acesso em: 07 out. 2015.

FERREIRA, Luísa. Tese de mestrado em Economia e Gestão Internacional. Bitstream. 2010. Tese (Doutorado) - Universidade do Porto, Portugal, 2010. Disponível em: <<https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/45326/2/LUSA%20BILBER.pdf>>. Acesso em: 07 out. 2015.

FONSECA, Daniel. Camaçari tem crescimento de mais de 38 mil habitantes, segundo IBGE. **Camaçari fatos e fotos**, Camaçari, 28 ago. 2014. Disponível em: <<http://www.camacarifatosefotos.com.br/cidade/28745-camacari-tem-crescimento-de-mais-de-38-mil-habitantes-segundo-ibge.html>> Acesso em: 01 out. 2015.

FRITSH, Ana. Setor óptico projeta crescer 100% em 5 anos. **Jornal do Comercio**, Porto Alegre, 14 abr. 2014. Disponível em: <<http://jcrs.uol.com.br/site/noticia.php?codn=159239>>. Acesso em: 02 out. 2015.

GAZZONI, Marina; SCHELLER, Fernando. Óticas buscam consolidação durante a crise. **Economia Estadão**, São Paulo, 14 mar. 2015. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,oticas-buscam-consolidacao-durante-a-crise-imp-,1651536>>. Acesso em: 20 ago. 2015.

GUIA MAIS. Disponível em: <<http://www.guiamais.com.br/camacari-ba/vestuario-calcados-e-acessorios/oticas>>. Acesso em: 02 mar. 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Disponível em: <<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=290570&search=bahia|camacari|infograficos:-informacoes-completas>>. Acesso em: 01 out. 2015.

KWASNICKA, Eunice. **Vantagens competitivas do cluster**: Caso Porto Ferreira. Disponível em: <[http://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos\\_e\\_textos/Empreendedorismo/clusters.pdf](http://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos_e_textos/Empreendedorismo/clusters.pdf)> Acesso em: 25 ago. 2015.

MEDEIROS, Carlos Henrique; KAUARK, Fabiana da Silva; MANHÃES, Fernanda Castro. **Metodologia da Pesquisa**: Guia Prático.1. ed. Itabuna. Via Litterarum, 2010. Disponível em:

<<http://www.pgcl.uenf.br/2013/download/livrode Metodologia da Pesquisa 2010.pdf>>. Acesso em: 07 out. 2015.

MASCENA, Keysa; FIGUEIREDO, Fernanda; BOAVENTURA, João. **Clusters, sistemas e arranjos produtivos locais**: análise das publicações nacionais no período de 2000 a 2011.

Disponível em:

<[http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2012/artigos/E2012\\_T00175\\_PCN29371.pdf](http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2012/artigos/E2012_T00175_PCN29371.pdf)>. Acesso em: 25 ago. 2015.

MORAES, Roberto Costa; TISCOSKI, Gabriela Pelegrini. A Produção Científica Nacional Sobre Competitividade e Cluster: a Construção do Campo de Estudo no Brasil. In: SEMINÁRIO DE ADMINISTRAÇÃO, 16., 2013, Butantã. **Anais...** São Paulo: FEA, 2013. Disponível em: <<http://sistema.semead.com.br/16semead/resultado/trabalhosPDF/622.pdf>>. Acesso em: 24 set. 2015.

MELO, Fernanda. Cidade avança em crescimento populacional. **Nossa Metrópole**, 24 set. 2014. Disponível em: <<http://www.nossametropole.com.br/especial-camacari-256-anos-cidade-avanca-em-crescimento-populacional/#.VjJSSberTIV>>. Acesso em: 24 set. 2015.

OLIVEIRA, Marcos Antonio Maia de; RODRIGUES, Leonel Cesar; RIBEIRO, Lucas Daniel Ramos. Alianças Estratégicas como Vantagem Competitiva no Cenário Logístico Globalizado. **Future Studies Research Journal**, v. 3, n. 2, p. 171-192, jul/dez. 2011.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE (OMS). Disponível em: <<http://www.who.int/eportuguese/countries/bra/pt/>>. Acesso em: 01 out. 2015.

PREFEITURA DE CAMAÇARI. Disponível em: <<http://www.camacari.ba.gov.br/2015/dados.php>>. Acesso em: 05 out. 2015.

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

\_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, Elsevier, 1989.

\_\_\_\_\_. **Competição on Competition**: Estratégias Competitivas Essenciais. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, Elsevier, 1999.

ROYER, Rogerio. As Estratégias Competitivas Genéricas de Porter e o Novo Paradigma da Customização em Massa. ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 30., 2010, São Carlos, **Anais...** São Paulo: Abepro. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010\\_TN\\_STP\\_119\\_775\\_15122.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_TN_STP_119_775_15122.pdf)>. Acesso em: 01 out. 2015.

SOUSA, Caroline. **Clusters industriais**: Vantagem Competitiva e desenvolvimento regional. 2013. 97f. Dissertação (Pós-graduação) Economia - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. UFRGS, Porto Alegre, 2013. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/2770/000376259.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 25 ago. 2015.

SILVA, Christian Luiz da. Competitividade e Estratégia Empresarial: Um Estudo de Caso da Indústria Automobilística Brasileira na Década de 1990. **Revista FAE**, Curitiba, v.4, n.1, p.35-48, jan/abr. 2001. Disponível em: <[http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista\\_da\\_fae/fae\\_v4\\_n1/competitividade\\_e\\_estrategia.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v4_n1/competitividade_e_estrategia.pdf)>. Acesso em: 01 out. 2015.

TOLEDO, G. L.; SZAFIR-GOLDSTEIN, C. Vantagens competitivas em clusters industriais: estudo de caso no setor cerâmico paulista. **Revista de Economia e Administração**, v. 7, n. 2, p. 206-227, 2008. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/4962/vantagens-competitivas-em-clusters-industriais--estudo-de-caso-no-setor-ceramico-paulista>> Acesso em: 25 ago. 2015

VASCONCELOS, Flávio C; CYRINO, Álvaro B. Vantagem Competitiva: **os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional**. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n4/v40n4a03.pdf>>. Acesso em: 05 out. 2015.

ZACCARELLI, Sérgio Baptista. **Estratégia e sucesso nas empresas**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

ZACCARELLI, S. B et al. **Clusters e redes de negócios**: uma nova visão para a gestão dos negócios. São Paulo. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

## APENDICE A - ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO DAS ÓTICAS ESTUDADAS: ÓTICA

Para a análise das estratégias foi atribuído notas de 0 a 4 (considerando 0 como inexistente, 1 é insuficiente, 2 é regular, 3 é bom e finalmente 4 como excelente).

<b>CLUSTER</b>	
- Alta concentração geográfica de óticas na Rua São Francisco Drummond	
- Variedade e sortimento de conjunto de produtos oferecidos pela empresa	
- Uniformidade do nível tecnológico	
- Empresa altamente especializadas	
- Intensidade da disputa	
- Aumento no agrupamento de lojas instaladas	
- Total aproveitamento de materiais reciclados ou subprodutos	
- Cultura de sociedade adaptada às atividade do <i>cluster</i>	
- Ampla cooperação entre as empresas	

<b>ESTRATEGIAS GENERICAS</b>	
- Custo: preços baixos em relação aos concorrentes (preço atrativo para o consumidor)	
- Diferenciação: produtos com características diferentes dos oferecidos pela concorrência	
- Enfoque: Se a empresa busca se diferenciar dos seus concorrentes com a estratégia de custo ou diferenciação	

<b>5 FORÇAS DE PORTER</b>	
<b>1 -ENTRANTES POTENCIAIS</b>	
- Localização	
- Promoções	
<b>2- RIVALIDADE ENTRE AS EMPRESAS EXISTENTES</b>	
- Concorrência de preço	
- Apresentação de novos produtos	
Ampliação de serviços	
- Publicidade/Propaganda	
<b>3- SUBSTITUIÇÃO</b>	
- Produtos que substituam os óculos	
<b>4- COMPRADORES</b>	
Melhores condição de pagamento	
Preços acessíveis(vende a preço baixo)	
<b>5- FORNECEDORES</b>	
- Negociação com fornecedores	

## 5 O MERCADO DE TRABALHO SOTEROPOLITANO E A ABSORÇÃO DA MÃO DE OBRA COM DEFICIÊNCIA<sup>1</sup>

Nailson Santos Almeida<sup>2</sup>

### RESUMO

O artigo analisou o processo de recrutamento e seleção para pessoas com deficiências (PCD) em Salvador com base na lei de cotas nº 8.213/91, que estabelece cotas de contratações nas empresas com mais de 100 colaboradores. Nessa análise foi feita a seguinte pergunta: - Quais especificações que os cargos na área de serviço de Salvador necessitam para preencher as vagas destinadas as PCD com base na lei 8.213/91, no período de junho a setembro de 2016?. Tendo como objetivo analisar o processo de recrutamento e seleção de PCD das empresas no ramo de serviço, situadas no município de Salvador-Bahia, no período de junho a setembro de 2016. A pesquisa utilizou na metodologia uma abordagem dedutiva, com o uso de pesquisa bibliográfica e também da pesquisa exploratória, feito no site do Sistema Nacional de Emprego (SINE) da região da Bahia (Sinebahia) coordenado pelo Ministério do Trabalho e Emprego, com o objetivo de constatar quais cargos e suas especificações exigidas para os cargos de PCD. Para completar os dados coletados no site do SINE foi feita uma entrevista na faculdade União Metropolitana de Educação e Cultura (UNIME). Depois os dados e as entrevistas foram tabulados e representados, através de quadros e tabelas com o propósito de chegar a resultados e conclusões. Conclui-se que a lei de cotas 8.213/91 é uma ferramenta afirmativa na política de inclusão do PCD no Brasil e precisa ser defendida, principalmente em um momento de crise econômica e política. Para as especificações que os cargos necessitam, a observação deve contemplar um horizonte maior, dando oportunidade as PCD de revelar suas reais potencialidades. Por analogia nas técnicas vislumbradas na pesquisa, ocorre um favorecimento do contato direto com o candidato onde não só é analisado o comportamento e sua conduta como seu grau de deficiência e suas futuras dificuldades de adaptação ao cargo, setor e grupo de trabalho.

**Palavras-chave:** Pessoas com deficiência. Lei de Cotas nº 8.213/91. Recrutamento e seleção.

---

<sup>1</sup> Artigo resultado do Trabalho de Conclusão do Curso (TCC) 2016 do curso de Administração de Empresa da Universidade do Estado da Bahia - UNEB - Orientadora: Professora Dra. Aliger dos Santos Pereira.

<sup>2</sup> Graduando do Curso de Administração de Empresas da Universidade do Estado da Bahia - UNEB. Email: nailson.almeida@gmail.com.

## ABSTRACT

The article analyzes the process of recruitment and selection for people with disabilities (PWD) in Salvador based on quotas law No. 8,213 / 91, which establishes hiring quotas in companies with more than 100 employees. In this analysis the following question was asked: - What specifications positions in Salvador service area need to fill the vacancies for the PWD based on Law 8,213 / 91, in the period June to September 2016? From the objective of analyzing the process of recruitment and selection of PWD of companies in the service branch, located in the city of Salvador, Bahia, in the period June-September 2016. The research used in the methodology a deductive approach, with the use of bibliographic research and also exploratory research done on the site of the National Employment System (SINE) of Bahia (Sinebahia) coordinated by the Ministry of Labour and Employment in order to find which positions and specifications required for PWD positions. To complete the data collected on the site SINE an interview was conducted in the Metropolitan Union College of Education and Culture (UNIME). After the data and interviews were tabulated and represented through frame and table with the purpose of get the results and conclusions. It is concluded that the quota of Law 8.213 / 91 is an affirmative tool in PWD inclusion policy in Brazil and needs to be defended, principally at a time of economic and political crisis. For the specifications that the positions require the observation should contemplate a larger horizon, giving opportunity PWD to reveal their real potential. By analogy the techniques envisioned in the research, there is a favoring direct contact with the candidate which is not only analyzed the behavior and conduct as their degree of disability and its future difficulties in adapting to the position, sector and working group.

**Keyword:** Disabled people. Quota Law n° 8.213/91. Recruitment and selection.

## 5.1 INTRODUÇÃO

Segundo dados do Ministério do Trabalho e Emprego (2013), as pessoas com deficiência (PCD) ocupam menos de 1% das vagas de empregos formais no Brasil. Já a Declaração Universal dos Direitos Humanos descreve, em seu artigo 23, que “toda pessoa tem direito ao trabalho, à livre escolha do seu trabalho e à proteção contra o desemprego”, em sintonia com essa declaração, a Constituição brasileira no seu artigo 7º, proíbe qualquer discriminação na remuneração e nas formas de contratação dos colaboradores com deficiência. Seguindo esse viés, pontua-se a obrigação legal, como exemplo, a (Lei de Cotas nº 8.213/91) no Artigo 93, impõe que:

A empresa com 100 (cem) ou mais empregados está obrigada a preencher de 2% (dois por cento) a 5% (cinco por cento) dos seus cargos com beneficiários reabilitados ou pessoas portadoras de deficiência, habilitadas, na seguinte proporção:

I - até 200 empregados.....2%;

II - de 201 a 500.....3%;

III - de 501 a 1.000.....4%;

IV - de 1.001 em diante. ....5%.

§ 1º A dispensa de trabalhador reabilitado ou de deficiente habilitado ao final de contrato por prazo determinado de mais de 90 (noventa) dias, e a imotivada, no contrato por prazo indeterminado, só poderá ocorrer após a contratação de substituto de condição semelhante.

§ 2º O Ministério do Trabalho e da Previdência Social deverá gerar estatísticas sobre o total de empregados e as vagas preenchidas por reabilitados e deficientes habilitados, fornecendo-as, quando solicitadas, aos sindicatos ou entidades representativas dos empregados.

Essa lei tenta corrigir, modificar uma injustiça moral, e a percepção da sociedade com relação aos deficientes físicos no mercado de trabalho e na vida social, esse item se refere ao relacionamento entre um ou mais indivíduos de um grupo social. Intervenções como essa, são ações positivas que compõe a vida social, que segundo Weber (1997), vida social é um padrão de comportamento que envolve o indivíduo e a sociedade, caracterizados por suas interações, “[...] um conjunto de políticas específicas para membros de grupos sociais atingidos por formas de exclusão social que lhe negam um tratamento igualitário no acesso às diversas oportunidades” (ALVES, GALEÃO-SILVA, 2004, p. 22).

Conforme afirmação de Alves, essas ações buscam equilibrar as oportunidades de inserção dessas minorias no mercado de trabalho e no contexto social.

De acordo com Alves e Galeão-Silva (2004), Carvalho-Freitas (2009) e Vasconcelos (2010), as práticas e políticas públicas de inclusão das pessoas com deficiência no Brasil e no mercado soteropolitano são insuficientes, pois deixam de considerar aspectos relevantes nas

especificidades do mercado, dos cargos ofertados e das pessoas envolvidas no processo de inclusão. Alguns desses pontos são descritos por Lancillotti (2001) que informa que existe falta de conhecimento dos gestores das empresas como um todo, da capacidade de trabalho das pessoas com deficiência (PCD), e desconhecimento do que seja deficiência. Também a falta de estrutura nas organizações para absorver as PCD é evidenciada nos setores e postos de trabalho que não são adequadamente adaptados para essas pessoas (SILVA, 1993).

As práticas de inclusão no mercado soteropolitano e no Brasil das PCD demonstram uma insuficiência estratégica no complexo mundo do trabalho, isso pode ser constatado com os dados de 2015 da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), do Ministério do Trabalho e Emprego, havia, em 2014, 358.738 mil pessoas com deficiência contratadas no Brasil e esse número se mantém estável desde 2007, oscilando pouco e não atingindo as metas desejadas, e o cunho social a que essas cotas são destinadas.

No Brasil, no último censo de 2010<sup>3</sup> foi computado 45.606.048 brasileiros, 23,9% da população total têm algum tipo de deficiência, como por exemplo: a visual, a auditiva, a motora e mental ou (intelectual).

Diante do apresentado este artigo tem como temática analisar o processo de seleção e recrutamento na área de serviço, para pessoas com deficiência em Salvador no período de junho a setembro de 2016, com base na Lei de cotas nº 8.213/91, para isso foi feita a seguinte pergunta; Quais especificações que os cargos na área de serviço de Salvador necessitam para preencher as vagas destinadas as PCD com base na lei 8.213/91, no período de junho a setembro de 2016?

Percebe-se que o objeto do estudo são as organizações de serviço no município de Salvador e seus processos de recrutamento e seleção, na busca de cumprir a Lei de cotas nº 8.213/91.

O objetivo geral desta pesquisa é o de analisar o processo de recrutamento e seleção de PCD das empresas no ramo de serviço, situadas no município de Salvador-Bahia, no período de junho a setembro de 2016. Já os específicos são:

- analisar as etapas do recrutamento e seleção para as PCD em Salvador na área de serviço;
- identificar quais cargos são mais ofertados pelas empresas de Salvador-Bahia, na área de serviço para PCD, e as características que os profissionais devem ter.

A pesquisa se justifica, pois poderá dar suporte ou indicar os caminhos para os

---

<sup>3</sup> O último Censo foi no ano de 2010; desta forma não há dados recentes do ano de 2016.

profissionais de Recursos Humanos (RH), e gestores administrativos na forma de lidar e inserir as pessoas com deficiência, nas instituições, essa consciência diante das PCD pode contribuir para uma mudança de postura e até mesmo diminuir a resistência e o preconceito diante dessas pessoas.

O que motivou a realização desse estudo foi compreender as principais dificuldades que as PCD e as empresas enfrentam no momento do processo de seleção e recrutamento no município de Salvador-Bahia no preenchimento das vagas obrigadas pela lei de Cotas nº 8.213/91.

Além disso, é necessário sinalizar sobre a consciência da obrigação legal das empresas em cumprir as cotas da (Lei nº. 8.213/91), e que uma grande parte dos gestores nunca trabalhou com pessoas com deficiência, essa pesquisa visa verificar se existem diferenças nas maneiras de ver a deficiência e as possibilidades de trabalho, junto aos administradores que já trabalharam com deficientes e os que nunca trabalharam com esse público.

Através desse estudo busca-se encontrar e apresentar conceitos, ferramentas e soluções para possíveis ajustes estruturais nas instituições e dar suporte aos gestores na introdução das pessoas com deficiência no ambiente corporativo.

Nota-se também pouco interesse dos administradores por pesquisas em diversidade, o que foi notado pela pouca quantidade de periódicos, publicações, palestras e cursos sobre a inclusão das PCD, tornando desta forma a pesquisa e o tema originais.

Para contemplar a pesquisa utilizou-se na metodologia uma abordagem dedutiva, com o uso de pesquisa bibliográfica e também da pesquisa exploratória.

A pesquisa bibliográfica trabalhou as seguintes palavras chave: Pessoas com Deficiência (ALLI et al., 2002; CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2009; LANCILLOTTI, 2001; NAMBU, 2003; SASSAKI, 2005; VASCONCELOS, 2010); Recrutamento e Seleção (BRITO et al., 2013; PEREIRA, 2014; CHIAVENATO, 2004, 2011, 2013; MILKOVICH; BOUDREAU, 2000; OLIVEIRA, 2013).

Já o estudo exploratório foi feito no site do Sistema Nacional de Emprego (SINE) da região da Bahia (Sinebahia) coordenado pelo Ministério do Trabalho e Emprego, foram verificados apenas os empregos oferecidos a PCD no Município de Salvador no período de 12/07/2016 a 20/07/2016, a fim de constatar quais cargos e suas especificações exigidas para os cargos de PCD.

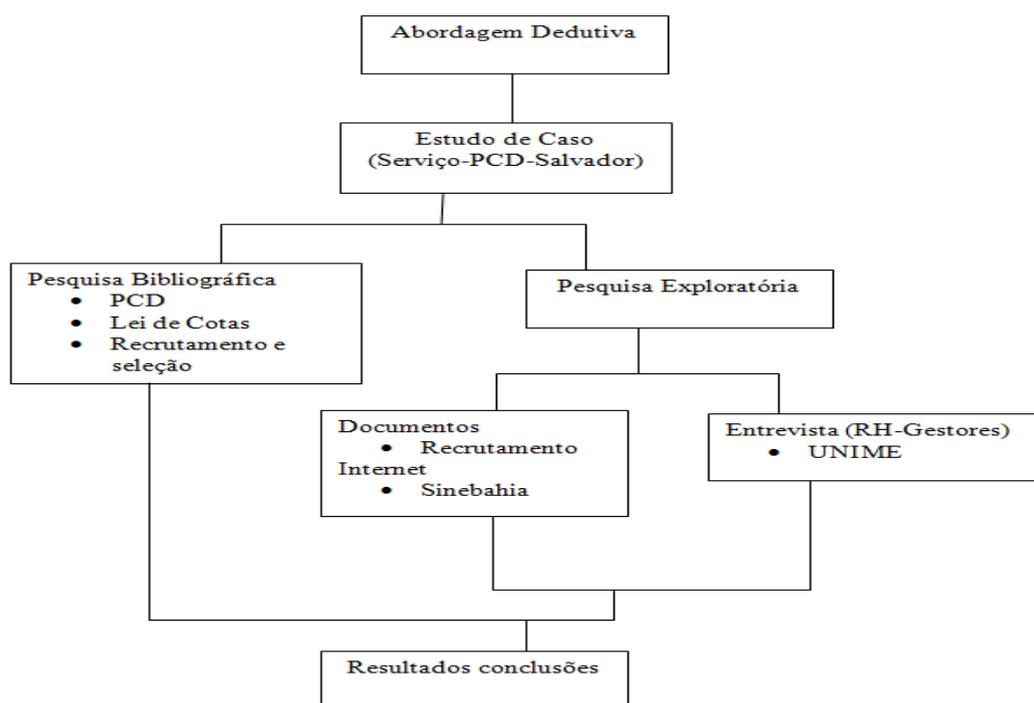
Para completar os dados coletados no site do SINE foi feita uma entrevista na faculdade União Metropolitana de Educação e Cultura (UNIME). A escolha da pessoa entrevistada foi através de uma amostragem por conveniência. A UNIME foi usada apenas para contemplar as

informações adquiridas na coleta dos dados sobre recrutamento e seleção adquiridas no SINE no período de 12 de julho a 20 de julho do ano 2016. Nesta amostragem por conveniência na UNIME, a ferramenta usada foi a entrevistas semi-estruturadas, (Modelo do questionário Apêndice A) como instrumento para coleta de dados. Esse instrumento fornece ao pesquisador informações ricas e detalhadas sobre o tema em questão (QUIVY; CAMPENHAUDT, 1998).

O questionário foi enviado para o Diretor Geral da UNIME, em Salvador Bahia, Sr. Kleber Fernandez, por e-mail no dia 02 de maio e devolvido em 12 de maio de 2016, que o respondeu; depois o encaminhou para os gestores de Recursos Humanos (RH) da empresa para que eles dessem suas contribuições. Algumas opiniões dos entrevistados da UNIME foram utilizadas no estudo. Depois os dados do SINE e da entrevista foram tabulados e representados, através de quadros e tabelas com o objetivo de chegar a resultados e conclusões.

A Figura 1 mostra de forma resumida a metodologia aplicada na pesquisa.

Figura 1 - Fluxograma da Metodologia



Fonte: Elaboração própria, 2016.

## 5.2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO PARA PESSOAS COM DEFICIÊNCIA COM BASE NA LEI DE COTAS 8.213/9

Existem várias concepções de deficiência, segundo Carvalho-Freitas (2007).

Um das concepções retrata a deficiência como

[...] a alteração completa ou parcial de um ou mais segmento do corpo humano acarretando o comprometimento das funções físicas, auditivas ou visual. em função de contingências históricas, sociais e espaciais, essa alteração poderá resultar em perda da autonomia para a pessoas, trazer problema as de discriminação social e dificultar a inserção social das pessoas com deficiência (CARVALHO-FREITAS, 2009, p. 3).

De acordo com o Decreto nº 3.289/89 (1989), alterado pelo Decreto nº 5.296/04 (2004), pessoas com deficiência são as que se enquadram nas seguintes categorias:

I - deficiência física - alteração completa ou parcial de um ou mais segmentos do corpo humano, acarretando o comprometimento da função física, apresentando-se sob a forma de paraplegia, paraparesia, monoplegia, monoparesia, tetraplegia, tetraparesia, triplegia, triparesia, hemiplegia, hemiparesia, ostomia, amputação ou ausência de membro, paralisia cerebral, nanismo, membros com deformidade congênita ou adquirida, exceto as deformidades estéticas e as que não produzam dificuldades para o desempenho de funções; (Redação dada pelo Decreto nº 5.296, de 2004)

II - deficiência auditiva - perda bilateral, parcial ou total, de quarenta e um decibéis (dB) ou mais, aferida por audiograma nas frequências de 500HZ, 1.000HZ, 2.000HZ e 3.000HZ; (Redação dada pelo Decreto nº 5.296, de 2004)

III - deficiência visual - cegueira, na qual a acuidade visual é igual ou menor que 0,05 no melhor olho, com a melhor correção óptica; a baixa visão, que significa acuidade visual entre 0,3 e 0,05 no melhor olho, com a melhor correção óptica; os casos nos quais a somatória da medida do campo visual em ambos os olhos for igual ou menor que 60º; ou a ocorrência simultânea de quaisquer das condições anteriores; (Redação dada pelo Decreto nº 5.296, de 2004)

IV - deficiência mental – funcionamento intelectual significativamente inferior à média, com manifestação antes dos dezoito anos e limitações associadas a duas ou mais áreas de habilidades adaptativas, tais como:

- a) comunicação;
- b) cuidado pessoal;
- c) habilidades sociais;
- d) utilização dos recursos da comunidade; (Redação dada pelo Decreto nº 5.296, de 2004)
- e) saúde e segurança;
- f) habilidades acadêmicas;
- g) lazer; e
- h) trabalho;

V - deficiência múltipla – associação de duas ou mais deficiências.

Para complementar o Decreto nº 5.296/04 foi feito o Quadro 1, que tem como objetivo a conceituação das alterações supra citadas.

Quadro 1 - Conceitos das principais deficiências a partir do Decreto nº 5.296/04

<b>Deficiência</b>	<b>Conceitos</b>
Paraplegia	Perda total das funções motoras dos membros inferiores.
Paraparesia	Perda parcial das funções motoras dos membros inferiores.
Monoplegia	Perda total das funções motoras de um só membro (inferior ou superior).
Monoparesia	Perda parcial das funções motoras de um só membro (inferior ou superior).
Tetraplegia	Perda total das funções motoras dos membros inferiores e superiores.
Tetraparesia	Perda parcial das funções motoras dos membros inferiores e superiores.
Triplegia	Perda total das funções motoras dos três membros.
Triparesia	Perda parcial das funções motoras de três membros.
Hemiplegia	Perda total das funções motoras de um hemisfério do corpo (direito ou esquerdo).
Hemiparesia	Perda parcial das funções motoras de um hemisfério do corpo (direito ou esquerdo).
Amputação	Perda total ou parcial de determinado membro ou segmento de membro.
Paralisia cerebral	Lesão de uma ou mais áreas do sistema nervoso central, tendo como consequência alterações psicomotoras, podendo ou não causar deficiência mental.

Fonte: Adaptado de Nambu, 2003.

Nas definições anteriores não está incluído o nanismo, que foi acrescido pelo Decreto 5.296 de 2004. Nesse decreto, classificam-se como nanismo aqueles indivíduos com estatura, para o homem abaixo de 1,45 metros e mulher menos 1,40 metros, e também algumas caracterizações sobre alterações auditivas, visuais e mentais.

Uma das principais fundamentações desse artigo, citada anteriormente está no artigo 93 da lei de Cotas de nº 8.213 de julho de 1991, que estabeleceu termos de reserva de vagas em concursos públicos e as cotas nas empresas privadas. A lei foi institucionalizada em 1991, mas somente em 1999, começa a produzir efeito com sua regulamentação. Atualmente, é percebido com uma maior interferência do Ministério Público, que vem atuando junto as empresas com multas que variam de R\$ 1.107,75 a R\$ 110.174,67, sendo calculado de acordo com o número de vagas da cota não preenchidas.

Esse sistema de vagas se destaca como uma política afirmativa, principalmente em períodos de crise como o que o Brasil está passando atualmente, que atinge a todos os trabalhadores e principalmente essa parcela menos assistida da população. Na Tabela 1 é demonstrada pelo último censo de 2010, a quantidade de PCD no Brasil e por Estado com deficiência.

Tabela 1 - Percentual e quantitativo das PCDs no Brasil/Estado

Região/Estado	Quantidade	Percentual
<b>Brasil</b>	45.623.910	23,92%
<b>Rondônia</b>	345.411	22,11%
<b>Acre</b>	165.823	22,61%
<b>Amazonas</b>	791.162	22,71%
<b>Roraima</b>	95.774	21,26%
<b>Pará</b>	1.791.299	23,63%
<b>Amapá</b>	158.749	23,71%
<b>Tocantins</b>	307.350	22,22%
<b>Maranhão</b>	1.641.414	24,97%
<b>Piauí</b>	860.430	27,59%
<b>Ceará</b>	2.340.150	27,69%
<b>Rio Grande do Norte</b>	882.681	27,86%
<b>Paraíba</b>	1.045.631	27,76%
<b>Pernambuco</b>	2.426.106	27,58%
<b>Alagoas</b>	859.515	27,54%
<b>Sergipe</b>	518.901	25,09%
<b>Bahia</b>	<b>3.558.895</b>	<b>25,39%</b>
<b>Minas Gerais</b>	4.412.456	22,62%
<b>Espirito Santo</b>	824.095	23,45%
<b>Rio de Janeiro</b>	3.900.870	24,40%
<b>São Paulo</b>	9.349.553	22,66%
<b>Paraná</b>	2.283.022	21,86%
<b>Santa Catarina</b>	1.331.445	21,31%
<b>Rio Grande do Sul</b>	2.549.691	23,84%
<b>Mato Grosso do Sul</b>	526.672	21,51%
<b>Mato Grosso</b>	669.010	22,04%
<b>Goiás</b>	1.393.540	23,21%
<b>Distrito Federal</b>	574.275	22,34%

Fonte: Adaptada cartilha do Censo 2010.

Na Tabela 2, mostra o nível de instrução, medindo a proporção de pessoas a partir de 15 anos que atingiram determinados anos de estudo. No período de 2010, o público com deficiência, 14,2% possuía o fundamental completo, já 17,7% o nível médio completo e com

6,7% superior completo.

Tabela 2 - Distribuição percentual dos PCDs acima de 15 anos, por nível de instrução

<b>Nível de instrução</b>	<b>Percentual</b>
Sem instrução e fundamental incompleto	61,10%
Fundamental completo e médio incompleto	14,20%
Médio completo e superior incompleto	17,70%
Superior incompleto	6,70%
Não determinado	0,40%

Fonte: Adaptada cartilha do Censo 2010.

Com essas visualizações (Tabelas 1 e 2), nota-se a distância a ser alcançado pelas políticas de inclusão.

No processo para inserção desse público, busca-se entender as referências no que tange o recrutamento e seleção. Nesse processo, umas das referências são a análise, descrição e especificação do cargo a ser ocupado pelo PCD. Afirmando-se que essas são as primeiras etapas na estruturação dos Recursos Humanos das Organizações.

O recrutamento é conceituado “[...] como um processo de identificação e atração de um grupo de candidatos em que um deles ou alguns deles serão escolhidos para posteriormente serem contratados para o emprego” (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 162). Já na seleção que é considerado como um filtro segue definição de seleção externa “[...] o processo de coletar e utilizar informações sobre os candidatos recrutados externamente para escolher quais deles receberão proposta de emprego” (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 208).

A especificação do cargo influencia diretamente na escolha do possível colaborador da organização, ou seja, interferirá no processo de recrutamento e seleção da empresa. Segundo Chiavenato (2004), a especificação do cargo corresponde a uma coleta de dados sobre o cargo para montar uma caracterização detalhada com as relações, responsabilidade e experiências necessárias, mapeando as especificações para redesenhar a estrutura do cargo tornando-o mais flexível e mutável.

No que tange o conceito de cargo Gil (1999, p. 167) afirma que “pode-se definir cargo como um conjunto de funções definidas em determinada estrutura organizacional”. Já Chiavenato (2004, p. 251) confirma que “o conceito de cargo baseia-se nas noções de tarefa, atribuição e função” e, num outro momento, o mesmo autor diz que o “cargo é composto de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa [...] que ocupa uma posição formal no

organograma da organização”.

No desenho dos cargos enquadram-se; especificações do conteúdo, dos métodos de trabalho e das relações com os outros cargos e funções. Chiavenato (2004), descreve que nessa estruturação precisam-se definir algumas condições fundamentais, como: qual é o conteúdo do cargo, (tarefas ou atribuições a serem desempenhadas). Quais são os métodos e processos de trabalho, (como a tarefa deve ser desempenhada). A quem o ocupante do cargo deve prestar responsabilidade, (quem é seu superior imediato). Quem o ocupante do cargo deverá supervisionar ou dirigir autoridade (quem serão seus subordinados).

No Quadro 2 mostra os 3 (três) tipos de modelos de desenho de cargos que são classificados

Quadro 2 - Modelos de desenho de cargos

Clássico	Foram criados pelos engenheiros da Administração Científica com certos princípios de racionalização do trabalho para projetar cargos, definir métodos padronizados, treinar as pessoas para obter máxima eficiência e usavam incentivos salariais para assegurar a adesão aos métodos de trabalho.
Humanístico	Denominado pelas relações humanas através da experiência de <i>Hawthorne</i> , tendo o objetivo de substituir a engenharia industrial pelas ciências sociais, a organização formal pela informal, a chefia pela liderança, etc.
Contingencial	Abordagem mais ampla e complexa pelo fato de considerar três variáveis simultaneamente: as pessoas, a tarefa e a estrutura organizacional. O desenho do cargo é dinâmico e se baseia na contínua mudança e revisão do cargo como uma responsabilidade básica colocada nas mãos do gerente ou de sua equipe de trabalho. Isso faz do modelo contingencial mutável em decorrência do desenvolvimento pessoal do ocupante e do desenvolvimento tecnológico da tarefa.

Fonte: Adaptado CHIAVENATO, 2004.

Ao realizar o processo de seleção, além das especificações do cargo, existem técnicas que estão classificadas em 5 (cinco) categorias que são: 1) entrevistas; 2) provas de conhecimento ou capacidade; 3) testes psicológicos; 4) testes de personalidade e técnicas de simulação; e a 5) seleção por competências (Quadro 3). Essas técnicas de seleção possuem alguns conceitos que podem ser utilizadas e analisadas para a melhoria dos processos de seleção das PCD, desde que avaliando suas vantagens e desvantagens considerando os cargos e deficiências a ser considerada a função.

Quadro 3 - Quadro comparativo sobre as técnicas de seleção

Continua

<b>Técnicas</b>	<b>Conceitos</b>	<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
Entrevistas	É a técnica mais utilizada para fazer seleção e tem inúmeras funções e aplicações nas organizações	Permite contato direto com o candidato, proporciona interação com o candidato, focaliza o candidato como pessoa humana, permite avaliar o comportamento e reações do candidato	Técnica altamente subjetiva e forte margem de erro e variação, difícil comparar vários candidatos entre si, exige conhecimento a respeito do cargo e suas características básicas
Provas de Conhecimento ou Capacidade	Técnica utilizada para avaliar os conhecimentos gerais e específico do entrevistado exigido pelo cargo.	Cobrem intensamente uma área de conhecimentos, apreciam a capacidade de organização de idéias, revelam requisitos difíceis de serem apreciados, oferecem um julgamento subjetivo e objetivo	Correção difícil, subjetiva e demorada, correção feita apenas por especialistas, organização demorada, permitem um mínimo de liberdade de expansão do candidato.
Testes Psicológicos	É utilizado para avaliar o desenvolvimento intelectual geral, aptidão específica e a personalidade dos candidatos.	Diagnosticar, compreender, avaliar a ocorrência de determinada conduta, reconhecer os potenciais dos candidatos, igualdade de tratamento, podem prever uma possível evolução de carreira	Provocam ansiedade e tensão ao candidato, são rígidos e eliminatórios, os custos são altos, tem a necessidade de consultar empresas de recrutamento e seleção, há necessidade de utilizar outros métodos como a análise curricular e entrevista.

Quadro 3 - Quadro comparativo sobre as técnicas de seleção

Conclusão

<b>Técnicas</b>	<b>Conceitos</b>	<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
Testes de Personalidade	Técnica utilizada para medir as características superficiais das pessoas como o caráter e o temperamento.	Bastante fácil, é um teste confiável e com eficácia elevada, revelam aspectos das características superficiais das pessoas, analisa-se os traços de personalidade inatos e adquiridos.	Exige a presença de um psicólogo.
Técnicas de Simulação	São essencialmente técnicas de dinâmica de grupo.	São aplicados em contexto grupal; São baseadas no drama reconstruída no palco; O drama é uma forma para conhecimento do candidato no ambiente organizacional.	Exige a presença de psicólogos ou especialistas no assunto e nem sempre é possível avaliar um candidato em sua plenitude de conhecimento devido ao nervosismo que essa situação pode ocasionar.
Seleção por competência	São processos seletivos que envolvem a verificação dos perfis de competências.	Obtém o resultado autoavaliativo. Avaliam de forma direta e imparcial os pontos de excelência e insuficiência de cada candidato.	Lentidão do processo é um processo que exige mais dedicação pelo fato de ser mais trabalhoso se não houver uma combinação de procedimentos, pode-se não obter os resultados esperados.

Fonte: BRITO, A. et al., 2013, PEREIRA, 2014.

Na pesquisa sobre o recrutamento e seleção de PCD observou-se opiniões divergentes entre autores, Carreira (1997), por exemplo, defende que o processo deve ser o mesmo ao de

uma pessoa considerada “normal” sem deficiência, já autores como Nambu (2003) diverge informando que o processo, deve ser estruturado no procedimento como na organização, contemplando as deficiências e formas de inclusão.

Diante das divergências de conceitos entre os autores, Carvalho-Freitas e Marques (2009) e Vasconcelos (2010) demonstram como os gestores e profissionais de recursos humanos não sabem lidar com essa inserção dos deficientes e conseqüentemente como o processo de seleção e recrutamento, devido à falta de conhecimento percebido das empresas, com relação à forma correta de contratar, e as adequações que devem ser feitas no percurso de inclusão, junto à equipe de trabalho e sobre a estrutura organizacional.

Os autores Carvalho-Freitas e Marques (2009) acreditam que é necessário descrever e analisar as dificuldades de inserção das pessoas com deficiência no mercado de trabalho, aborda essa temática a partir dos preconceitos sobre a deficiência.

Com base no apresentado percebe-se que muitas organizações não estão preparadas para receber esse público, devido ao seu próprio espaço físico, não ajustado para o acesso de qualquer pessoa, essa questão discutida e permeada pelo conceito de *Universal Design* (Desenho Universal), abordado por Alli et al (2002). Essa expressão *Universal Design* surgiu nos Estados Unidos em 1985, através do arquiteto Ron Mace que influenciou mudanças de projetos urbanos de arquitetura e *design*, essa idéia entra como causador de ambientes, serviços, processos e tecnologias acessíveis, por todos indivíduos sem precisar de adaptações ou readaptações. Na descrição de acessibilidade o artigo 8º do decreto 5.296/04, é descrita como.

[...] condição para utilização, com segurança e autonomia, total ou assistida, dos espaços, mobiliários e equipamentos urbanos, das edificações, dos serviços de transporte e dos dispositivos, sistemas e meios de comunicação e informação por pessoa portadora de deficiência ou com mobilidade reduzida (BRASIL, 2004).

Essa acessibilidade é um fator muito importante a ser considerado por qualquer empresa. A locomoção de qualquer indivíduo nos variados ambientes e setores, independente de serem pessoas com deficiência ou não, é de extrema importância, (SASSAKI 2005). Essa questão deve ser considerada como investimento, pois evita futuros gastos com necessárias adaptações arquitetônicas, estruturais e de processos.

A Associação Brasileira de Normas e Técnicas (ABNT), regulamentou em 2004 algumas especificações, com o intuito de promover a acessibilidade, esses procedimentos são demonstrados no Quadro 4.

Quadro 4 - Mecanismo de acessibilidade ABNT/NBR 9050

<b>Deficiência Física</b>	<b>Deficiência Visual</b>	<b>Deficiência Auditiva</b>
Trajetos sem obstáculos (escadas).	Faixas no piso com cores e texturas diferentes para identificação do percurso.	Acoplar sinais luminosos e escritos aos sonoros.
Portas com largura mínima de 80 cm.	Signos em braile nos botões de elevador.	Implantar sistema intranet de comunicação.
Abertura de elevador com no mínimo 80 cm de largura e botões com altura entre 80 cm e 1,20m.	Dispositivo auditivo que indique o andar em que o elevador se encontra (quando o número de andares for maior que 2).	Utilizar <i>pagerse</i> celulares para envio de mensagens escritas.
Relógios de ponto em uma altura de 80 cm do piso.	Acoplar sinais sonoros aos luminosos.	
Portões laterais em locais com catraca.	Implantar softwares com sistemas de voz nos computadores.	
Balcões que permitam aproximação frontal de uma cadeira de rodas.		
Disposição do mobiliário deforma a garantir circulação de cadeirante.		
Banheiros adaptados.		

Fonte: Adaptação das disposições da ABNT/NBR 9050.

Já para uma melhor adequação das condições de trabalho, no que tange a forma como os gestores atuam, no recrutamento e seleção e no clima organizacional existem três fatores que devem ser observados e darão suporte para uma melhor inclusão das PCD nas organizações (Quadro 5).

Quadro 5 - Fatores de interferência na adequação no trabalho

<b>Identificação</b>	<b>Fatores</b>	<b>Definição</b>
Fator 1	Sensibilidade	Este fator focaliza a percepção das pessoas em relação às ações da empresa no sentido de sensibilizar as chefias e funcionários para a inserção de pessoas com deficiência e fornecer informações sobre saúde e segurança no trabalho às pessoas com deficiência contratadas.
Fator 2	Adaptação	Este fator identifica a percepção das pessoas em relação às adaptações nas condições e instrumentos de trabalho, realizadas pela empresa, para facilitar a inserção de pessoas com deficiência.
Fator 3	Práticas de RH	Este fator indica a percepção das pessoas em relação à adequação das práticas de seleção, treinamento, promoção e transferência, realizadas pela empresa, com vistas a inserir as pessoas com deficiência.

Fonte: Adaptado de CARVALHO-FREITAS, 2007.

### 5.3 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO PARA PESSOAS COM DEFICIÊNCIAS COM BASE NA LEI 8.213/91 EM SALVADOR

Tendo como referência as várias concepções de deficiência conceituadas por Carvalho-Freitas (2009), Nambu (2003) e pelo Decreto nº 5.296/04, no município de Salvador, através da quantificação de 3.138 cargos ofertados no Sinebahia, foi verificado que dos 208 cargos destinados para PCD, a Tabela 3 mostra as deficiências mais especificadas.

Tabela 3 - Especificação de deficiência-Salvador (Sinebahia) - 2016

Continua

<b>Deficiência</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Porcentagem</b>
Um membro Inferior	170	81,7%
Um membro Superior	169	81,3%
Amputação	164	78,8%
Nanismo	160	76,9%
Membros Inferiores	150	72,1%
Membros Superiores	144	69,2%
Cadeirante	108	51,9%
Surdez Bilateral Parcial	98	47,1%

Tabela 3 - Especificação de deficiência-Salvador (Sinebahia) - 2016

Conclusão

<b>Deficiência</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Porcentagem</b>
Monocular	78	37,5%
Baixa Visão	74	35,6%
Ostomia	47	22,6%
Cegueira	37	17,8%
Surdez Bilateral Total	34	16,3%
Mental/Intelectual	31	14,9%
Paralisia Cerebral Parcial	19	9,1%

Fonte: Elaboração Própria, 2016.

Percebe-se com base na Tabela 3 que as deficiências mais especificadas nos cargos ofertados foram, de um membro inferior com 170 citações correspondente a 81,7%, e de um membro superior com 169 e 81,3%. Já as deficiências menos citadas foram mental/intelectual com 31 citações e 16,3% e a paralisia cerebral parcial tendo 19 pontuações e porcentagem de 9,1%.

Analisando a Tabela 2 sobre o nível de instrução dos PCD, e fazendo um comparativo com a Tabela 4 do grau de instrução exigido para os cargos ofertados em Salvador/BA. Constata-se que alguns percentuais de Salvador estão próximos as posições do nível nacional. No Brasil (Tabela 2), por exemplo, há um percentual de 61,10% para as PCD sem instrução e fundamental incompleto; já em Salvador este percentual é de 78,40%.

Tabela 4 - Grau de instrução-Salvador (Sinebahia) - 2016

<b>Escolaridade</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Porcentagem</b>
Não informado\Fund. Incomp.	163	78,4%
Médio - Completo	29	13,9%
Médio - Comp.\Cur. superior	4	1,9%
Superior - Completo	4	1,9%
Curso técnico	4	1,9%
Superior - Comp.\Cur.	2	1,0%
Superior - Incompleto	1	0,5%
Mestrado/Doutorado comp.	1	0,5%
<b>TOTAL</b>	<b>208</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Elaboração própria, 2016.

Esse grau de instrução interfere até na descrição e especificação do cargo ofertado ao PCD, pois nessa especificação descrita por Chiavenato (2004) um dos pontos é a experiência necessária do indivíduo e seus conhecimentos.

Na declaração Universal dos Direitos Humanos dispõe, em seu artigo XXVI, que toda pessoa tem direito à educação obrigatória e gratuita pelo menos, na educação infantil, fundamental e média. Nas Tabelas 2 e 4 fica claro que esse pré-suposto não está sendo seguido, prejudicando muito a inserção das PCD no mercado de trabalho de Salvador.

Ao analisar o desenho de cargos das PCD percebe-se que a teoria Contingencial; predomina pois tem uma

abordagem mais ampla e complexa pelo fato de considerar três variáveis simultaneamente: as pessoas, a tarefa e a estrutura organizacional. O desenho do cargo é dinâmico e se baseia na contínua mudança e revisão do cargo como uma responsabilidade básica colocada nas mãos do gerente ou de sua equipe de trabalho. Isso faz do modelo contingencial mutável em decorrência do desenvolvimento pessoal do ocupante e do desenvolvimento tecnológico da tarefa (CHIAVENATO, 2004).

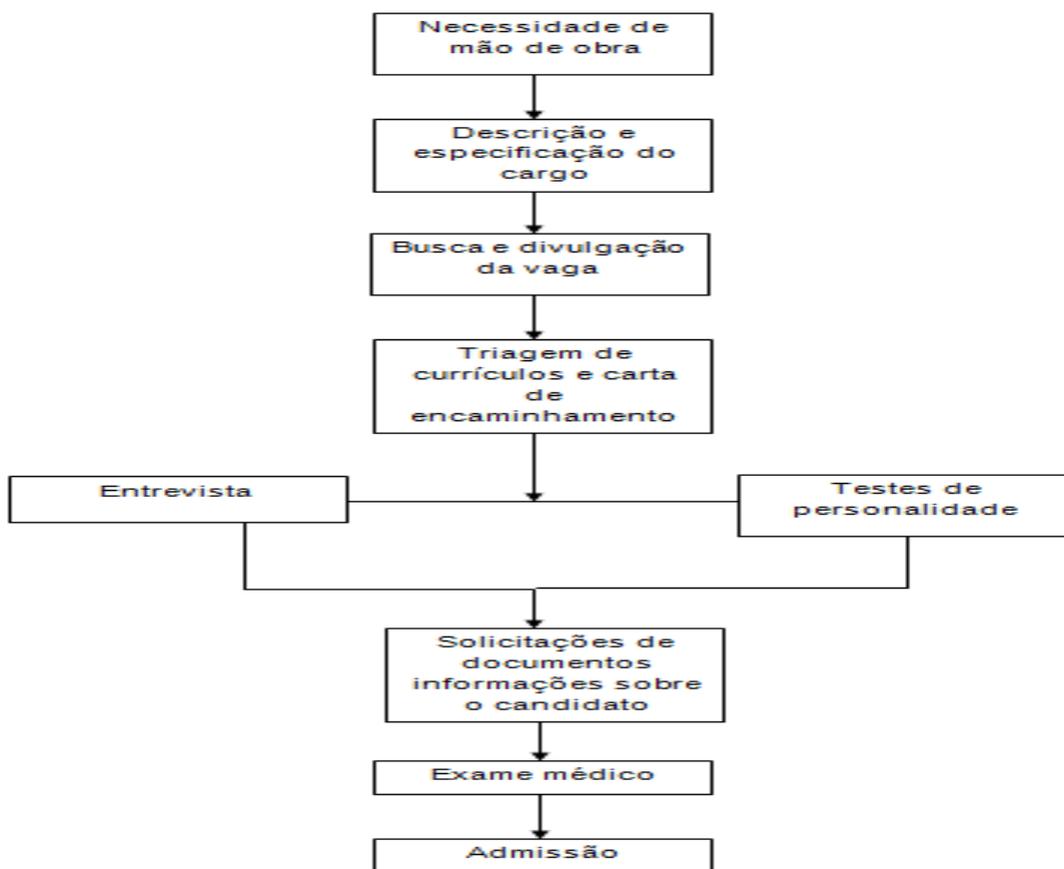
Já ao verificar o questionário (modelo Apêndice A) e comparar com o (Quadro 3) sobre as técnicas de seleção, percebe-se que são apenas 2 (duas) técnicas usadas:

- as **Entrevistas** por ter inúmeras funções e aplicações nas organizações;
- os **Testes de personalidade** que usa técnica utilizada para medir as características superficiais das pessoas como o caráter e o temperamento.

Chiavenato (2009) relata que as técnicas de seleção são capazes de proporcionar e determinar as informações relacionadas com vários tratamentos e formas de permitir as comparações, favorecendo o máximo ganho da decisão de contratar.

A Figura 2 mostra as etapas do processo de recrutamento e seleção realizado em Salvador.

Figura 2 - Fluxograma do processo de recrutamento e seleção



Fonte: Elaboração própria, 2016.

Todos os processos de recrutamento e seleção baseiam-se nos dados da análise e especificações do cargo ofertado, pois a finalidade dos mesmos é ofertar uma maior objetividade e precisão na seleção da PCD.

Segundo Chiavenato (2009), a seleção define-se em um processo de comparação entre as variáveis dos critérios da organização; que são requisitos do cargo, as competências necessárias do indivíduo e as características dos candidatos.

#### 5.4 RESULTADOS DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO PARA PESSOAS COM DEFICIÊNCIAS COM BASE NA LEI 8.213/91 EM SALVADOR

No Quadro 6 abaixo é exposto os cargos mais citados na pesquisa do Sinebahia com as especificações, atividades a executar e suas responsabilidades, apontadas pelos ofertantes das vagas. Percebe-se também que não há cargos a nível estratégico.

Quadro 6 - Características dos cargos mais ofertados (Sinebahia) - 2016

Continua

Cargo	Atividades	Deficiência	Média de Salário (R\$)
Auxiliar Administrativo	Ensino médio completo; - experiência com rotinas administrativas - Pacote office - Acompanhamento e suporte aos processos de compras de materiais e serviços da filial - Apoio administrativo aos serviços de manutenção e limpeza, no que se refere aos pagamentos e lançamentos do setor - Controle geral dos processos de compras e pagamentos de fornecedores; Recebimento de valores a vista. Oferece-se: - Salário compatível com mercado e pacote de benefícios.	Surdez Bilateral Parcial, Amputação, Membros Inferiores, Um membro Inferior, Membros Superiores, Um membro Superior, Monocular	1.075,00
Auxiliar de serviços gerais	Realiza atividades de serviços gerais, tais como conservar e limpar a área interna da empresa e zelar pelos itens de trabalho, utilizando equipamentos e produtos apropriados e da forma adequada, a fim de manter a organização e higiene da empresa.	Surdez Bilateral Parcial, Membros Inferiores, Um membro Inferior, Membros Superiores, Um membro Superior, Nanismo, Parcial, Baixa Visão.	788,00

Fonte: Elaboração própria, 2016.

Na pesquisa no site do Sinebahia no período de 12 a 20 de julho de 2016 foi verificado como média salarial dos 208 cargos ofertados o valor de R\$ 1.415,73 com ofertas para PCD de cargos como

## Quadro 7 - Cargos ofertados para PCD (Sinebahia) - 2016

Continua

<b>Cargo</b>	<b>Nível Estratégico</b>	<b>Média Salário</b>
Agente de Call Center	Operacional	788,00
Agente de microcrédito	Operacional	880,00
Ajudante de instalação	Operacional	1.944,00
Ajudante de serviços gerais	Operacional	450,00
Almoxarife	Operacional	A combinar
Aprendiz	Operacional	597,00
Assistente Administrativo	Operacional	1.340,50
Assistente de atendimento	Operacional	724,00
Assistente de eventos	Operacional	2.700,00
Assistente de hotelaria e turismo	Operacional	2.025,00
Atendente	Operacional	967,00
Atendente de farmácia	Operacional	990,00
Auxiliar administrativo	Operacional	1.178,00
Auxiliar de almoxarifado	Operacional	1.000,00
Auxiliar de cozinha	Operacional	880,00
Auxiliar de logística	Operacional	1.500,00
Auxiliar de métodos e processos administrativos	Operacional	907,00
Auxiliar de plataforma	Operacional	1.015,00
Auxiliar de serviços gerais	Operacional	817,00
Auxiliar escolar	Operacional	880,00
Auxiliar mecânico	Operacional	900,00
Bibliotecário	Tático	A combinar
Bilheteiro	Operacional	2.700,00
Capoteiro	Operacional	1.200,00
Consultor de vendas	Operacional	2.500,00
Costureira	Operacional	200,00
Eletricista industrial	Operacional	2.750,00
Encarregado de serviços gerais	Operacional	788,00
Estagiário	Operacional	A combinar
Estoquista	Operacional	918,00
Manicure	Operacional	800,00
Maqueiro de hospital	Operacional	1.056,00
Massoterapeuta	Operacional	918,00

Quadro 7 - Cargos ofertados para PCD (Sinebahia) - 2016

Conclusão

<b>Cargo</b>	<b>Nível Estratégico</b>	<b>Média Salário</b>
Mecânico de refrigeração	Operacional	A combinar
Mecânico industrial	Operacional	2.750,00
Operador de Call center	Operacional	917,00
Operador de guindaste	Operacional	2.450,00
Operador de produção	Operacional	1.980,00
Operador de secagem de pintura	Operacional	1.980,00
Orientador de Disciplina	Operacional	A combinar
Porteiro	Operacional	858,33
Professor	Operacional	A combinar
Professor de direito de Ensino superior	Operacional	A combinar
Professor de engenharia	Operacional	A combinar
Professor de ensino fundamental	Operacional	450,00
Professor de filosofia de ensino superior	Operacional	A combinar
Promotor de eventos	Operacional	962,00
Promotor de vendas	Operacional	962,00
Protético dentário	Operacional	A combinar
Recepcionista	Operacional	934,00
Repositor de Mercadorias	Operacional	788,00
Revendedor	Operacional	A combinar
Supervisor de logística	Tático	2.700,00
Técnico de atendimento	Operacional	1.670,00
Técnico de Enfermagem	Operacional	1.500,00
Técnico de refrigeração	Operacional	A combinar
Técnico de tecnologia da informação	Operacional	1.000,00
Técnico em radiologia	Operacional	1.707,00
Telefonista	Operacional	927,50
Telemarketing receptivo	Operacional	800,00
Vendedor	Operacional	A combinar
Vendedor externo	Operacional	1.800,00

Fonte: Elaboração própria, 2016.

No que tange a questão de acessibilidade a partir das opiniões dos entrevistados da UNIME vem de encontro a afirmação de Alli et al (2002) onde descreve que a maior parte das

organizações não está preparada para os públicos com deficiências e a acessibilidade em relação ao mercado. A UNIME baseada no conceito de desenho universal conseguiu na sua estrutura física alcançar a maioria dos mecanismos de acessibilidade referenciados pelo padrão ABNT/NBR 9050 com:

- Trajetos sem obstáculos (escadas).
- Portas com largura mínima de 80 cm.
- Abertura de elevador com no mínimo 80 cm de largura e botões com altura entre 80 cm e 1,20m.
- Relógios de ponto em uma altura de 80 cm do piso.
- Portões laterais em locais com catraca.
- Balcões que permitam aproximação frontal de uma cadeira de rodas.
- Disposição do mobiliário de forma a garantir circulação de cadeirante.
- Banheiros adaptados
- Faixas no piso com cores e texturas diferentes para identificação do percurso.
- Signos em braile nos botões de elevador.

Os resultados positivos ocorrem na UNIME, pois as Universidades de uma forma geral são avaliadas pelo Ministério de Educação e Cultura (MEC) favorecendo a relação de infraestrutura para as PCD, assim como são fiscalizadas, elas se adequam as exigências da ABNT/NBR 9050.

No tocante a acessibilidade Sasaki (2003, p. 83) ressalta que;

Não se configura aceitável nos dias de hoje a velha prática de se preparar tão somente as pessoas com deficiência para se adequarem aos padrões tradicionalmente vigente na sociedade em geral e no mercado de trabalho em particular. Cresce fortemente a opinião de especialistas e líderes do movimento de pessoas com deficiência no sentido de que as empresas em geral deverão estar preparadas para adequar-se à diversidade de força de trabalho, na qual as pessoas com deficiência estão cada vez mais presentes. A cada dia que passa, mais pessoas estão falando e escrevendo sobre o conceito e a prática da inclusão no que se refere a indivíduos com deficiência (SASSAKI, 2003, p. 83).

Constata-se que na prática de inclusão profissional de PCD, a acessibilidade é um conceito mais amplo do que relativo, pois envolve além das empresas, os municípios, os governos, os espaços públicos e privados com o dever de tornar os espaços 100% acessíveis para todos os indivíduos, gerando liberdade e autonomia.

## 5.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Lei de cotas 8.213/91 é uma ferramenta afirmativa na política de inclusão do PCD no Brasil, e precisa ser defendida, principalmente em um momento de crise econômica e política que tende a atingir a oferta de emprego no país, prejudicando principalmente as estratégias de inserção dessa mão de obra.

Primordialmente de posse do conhecimento das obrigações legais à que as empresas são impostas, pode-se constatar que é comum a associação de algumas deficiências a determinados trabalhos, como deficientes auditivos com o trabalho de empacotador em supermercado, a dos visuais com a telefonia e os físicos com *Call center*. Tal correlação é restritiva, pois não permite vislumbrar as diversas potencialidades que as PCD podem desenvolver no trabalho.

Para as especificações que os cargos necessitam para preenchimento das vagas destinadas as PCD com base na Lei de cotas a observação deve contemplar um horizonte maior, dando oportunidade as PCD de revelar suas reais potencialidades para desempenhar as funções dos cargos. Por outro lado, não se pode esquecer que o desenvolvimento tecnológico vem proporcionando, que as pessoas com deficiências realizem atividades antes intangível para elas.

Essa observação começa com a forma mais usada no recrutamento e seleção, demonstrado no modelo de desenho de cargo **contingencial**, pois adapta o conteúdo, os métodos e processos de trabalho de acordo com as necessidades surgidas na inserção do colaborador PCD.

Esse ajustamento também foi percebido através dos dados coletados nas principais especificações de cargos como. Instrução, Conhecimento e Experiências que no preenchimento das vagas algumas vezes é desconsiderada.

Sob o mesmo ponto de vista, o objetivo de analisar o processo de recrutamento e seleção de PCD das empresas no ramo de serviço, situadas no município de Salvador-Bahia, as empresas seguem em sua maioria o processo da Figura 2. Entretanto, é possível também seguir as ideias defendidas por Nambu (2003) que acredita na necessidade de estruturar os procedimentos contemplando as deficiências e suas diferenças sem segregar, que as fases de seleção devam transcorrer de forma similar em espaços comuns, e que a ferramenta principal na escolha dos selecionados e a forma da aplicação das técnicas de seleção é o bom senso.

Por analogia nas técnicas escolhidas na UNIME ocorre um favorecimento do contato direto com o candidato onde não só é analisado o comportamento e sua conduta como seu grau de deficiência e suas futuras dificuldades de adaptação ao cargo, setor e grupo de trabalho. Provavelmente devido a fiscalização do MEC e a dificuldade da demanda de mão de obra PCD.

Paralelamente, na organização Sinebahia, na pesquisa que teve como período de 12/07/2016 à 20/07/2016 foi possível identificar que os cargos mais anunciados para PCD são nas funções de Auxiliar Administrativo e professores e que as características dos profissionais detectadas são na maioria das ofertas: deficiência mais apontada um membro superior, escolaridade não informado/médio incompleto, com média salarial de R\$ 1.415,73 e classificando nos níveis estratégicos das 208 ofertas, 206 se enquadram no nível operacional, 2 no nível tático e não foi havia ofertas para o nível estratégico.

Em suma considerando os limites da pesquisa, sendo o principal deles a possibilidade de generalização dos processos de RH das organizações no mercado de trabalho em Salvador, pode-se perceber que as empresas têm dificuldades de cumprir a meta de cotas exigida pela Lei 8.213/91 e os dados sugerem a necessidade de políticas públicas direcionadas a educação do PCD e melhores programas de inserção dessa mão de obra.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 9050**: 2004. Acessibilidade a edificações, mobiliário, espaços e equipamentos urbanos. Disponível em: <<http://abnt.org.br>>. Acesso em: 08 de maio. 2016.

ALLI, Sergio et al. **O que as empresas podem fazer pela inclusão das pessoas com deficiência**. São Paulo: Instituto Ethos, 2002.

ALVES, Mario Aquino; GALEÃO-SILVA, Luis Guilherme. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 3, p. 20-29, jul./set. 2004.

BRASIL. Decreto n. 3.289, de 15 de dezembro de 1999. Aprova o Plano Geral de Convocação para Serviço Militar Inicial nas Forças Armadas em 2001. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 16 dez. 1999. Disponível em: <<http://legis.senado.leg.br/sicon/#/pesquisa/lista/documentos>>. Acesso em: 19 abr. 2016.

BRASIL. Decreto n. 5296, de 02 de dezembro de 2004. Regulamenta as Leis 10.048, de 8 de novembro de 2000, que dá prioridade de atendimento às pessoas que especifica, e 10.098, de 19 de dezembro de 2000, que estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida, e dá outras providências **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 03 dez. 2004. Disponível em: <<http://legis.senado.leg.br/sicon/#/pesquisa/lista/documentos>>. Acesso em: 19 abr. 2016.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. RAIS - **Relação Anual de Informações Sociais, 2000 a 2013**. Disponível em: <<http://www.mte.gov.br/pdet/index.asp>>. Acesso em: 30 set. 2015.

BRITO, Aline et al. O processo de seleção para o cargo de auxiliar logístico (Simões Filho-Ba

– 2013). In: PEREIRA, Aliger dos Santos (Org.). **Administrando o Futuro Agora**. 2. ed. Salvador: Faculdade Ibes, 2014. (Coletânea de Artigos).

CALIL, Léa Elisa Silingowschi. **Direitos Humanos do Trabalho**: A proteção Legal aos Direitos fundamentais dos trabalhadores. Disponível: <[http://www.ambito-ridico.com.br/site/index.php?n\\_link=revista](http://www.ambito-ridico.com.br/site/index.php?n_link=revista)>. Acessado: 10 maio 2016.

CARREIRA, D. A interação da pessoa deficiente no mercado de trabalho, In: Mantoan, T. E. (Org.). **A integração de pessoas com deficiência**: contribuições para uma reflexão sobre o tema. São Paulo: [S.n.], p. 95-114. 1997.

CARVALHO-FREITAS, Maria Nivalda, MARQUES, Antônio Luiz. Pessoas com deficiência e trabalho: percepção de gerentes e pós-graduados em Administração. **Psicol. Ciência**, Brasília, v. 29, n. 2, 2009.

CARVALHO-FREITAS, Maria Nivalda. de. Inserção e gestão do trabalho de pessoas com deficiência. **Rev. Adm. Contemp.** Curitiba, v. 13, número especial, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizaç es**. 6. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_. **Introdução Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

COHN, Gabriel. Weber. **Sociologia**. São Paulo: Ática, 1997,

COMUNICAÇÃO, MADISON. Disponível em: <<http://www.institutodecegos.org.br>>. Acesso em: 30 abr. 2013.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LANCILLOTTI, Samira Saad. Pulchério. A integração pelo trabalho na sociedade da exclusão. ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM EDUCAÇÃO, 24., 2001, Caxambú. **Anais eletrônicos...** Caxambú: ANPED, 2001.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safari de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NAMBU, Tais Suemi. Construindo um mercado de trabalho inclusivo: guia prático para profissionais de recursos humanos. CORDE, São Paulo: SORRI-BRASIL, 2003.

OLIVEIRA, Aristeu de. **Gestão de Recursos Humanos**: Manual de procedimentos e modelos de documentos, 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc Van. **Manual de investigação em ciências**

**sociais**. 2. ed. Lisboa: Gradiva, 1998.

RICHARDSON, Roberto Jerry et al. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1985.

RODRIGUES, William Costa. Metodologia científica. 2007. Disponível em:  
<[http://ensinandomonografia.criarumblog.com/admin.php?ctrl=posts&tab=edit&blog=1  
&action=edit&post\\_id=2](http://ensinandomonografia.criarumblog.com/admin.php?ctrl=posts&tab=edit&blog=1&action=edit&post_id=2)>. Acesso em: 27 set. 2015.

SASSAKI, Romeu Kazumi. Inclusão: **construindo uma sociedade para todos**. 5. ed. Rio de Janeiro: WVA, 2003.

SASSAKI, Romeu Kazumi. Inclusão: **construindo uma sociedade para todos**. 6. ed. Rio de Janeiro: WVA, 2005.

SILVA, Otto Marques. **Uma questão de competência**. São Paulo: 2007.

SILVA, Edna Lúcia; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

VASCONCELOS, Fernando Donato. O trabalhador com deficiência e as práticas de inclusão no mercado de trabalho de Salvador, Bahia. **Rev. Bras. Saúde ocup.** v. 35, n. 121, São Paulo, 2010.

WEBER, Marianne. **Biografia de Max Weber**. México, Fondo de Cultura Económica, 1997.

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

**APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA PARA  
PROFISSIONAIS E GESTORES QUE TRABALHAM COM AS PCD  
(PESSOAS COM DEFICIÊNCIA)**

Nome: Formação: Cargo:

Tempo de empresa:

1. Onde a empresa busca a mão de PCD?

- a) Agência de recrutamento e seleção
- b) Escolas técnicas profissionalizantes
- c) Por indicação de colaboradores e parceiros
- d) Por análise curricular
- e) outras formas.

Quais? \_\_\_\_\_

2. Qualquer tipo de cargo é disponibilizado para a contratação da mão de obra com deficiência?

3. Existe uma análise do modelo de desenho do cargo com suas especificações para o PCD?

4. Quais técnicas são usadas no processo de recrutamento e seleção e por quê?

- Entrevista
- Provas de conhecimento ou capacidade
- Testes psicológicos
- Testes de personalidade
- Técnicas de simulação
- Seleção por competência

5. Qual o Número de pessoas com deficiência na organização, quais deficiências essas Pessoas possuem, cargos que ocupam média da faixa de salário e idade?

- a) Quantos colaboradores existem na organização e quais as suas deficiências.

<b>Deficiencia</b>	<b>Quantidade</b>
Visual	
Auditiva	
Paraplegia	
Paraparesia	
Monoplegia	
Monoparesia	
Tetraplegia	
Tetraparesia	
Triplegia:	
Triparesia	
Hemiplegia	
Hemiparesia	
Amputação	
Paralisia cerebral	
Deficiência mental	
Nanismo	

b) Qual o cargo/função que ocupam?

c) Qual a faixa salarial correspondente a cada cargo/função? Especifique.

(1) Até R\$ 880,00 (Até 1 SM) \_\_\_\_\_

(2) De R\$ 881,00 a R\$ 2.640,00 (Até 3 SM) \_\_\_\_\_

(3) De R\$ 2.641,00 a R\$ 5.280,00 (até 6 SM) \_\_\_\_\_

(4) De R\$ 5.281,00 a R\$ 8.800,00 (até 10 SM) \_\_\_\_\_

(5) De R\$ 8.881,00 a mais (Mais de 10 SM) \_\_\_\_\_

6. A Lei de cota está sendo cumprida?

7. A escolaridade das PCD é um complicador para o preenchimento das vagas ofertadas?

8. Contratar pessoas com deficiência melhora a imagem da organização junto aos clientes? Por quê?

9. Contratar pessoas com deficiência melhora a imagem da organização junto aos funcionários? Por quê?

10. Existe um setor/gestor ou comitê de inclusão para essa mão de obra?

11. As pessoas com deficiências podem desempenhar adequadamente qualquer tipo de trabalho desde que realizada as adequações necessárias nos matérias de trabalho?

12. A empresa tem mecanismo de acessibilidade na sua estrutura física. Quais?

<input type="radio"/> Trajetos sem obstáculos (escadas).
<input type="radio"/> Portas com largura mínima de 80 cm.
<input type="radio"/> Abertura de elevador com no mínimo 80 cm de largura e botões com altura entre 80 cm e 1,20m.
<input type="radio"/> Relógios de ponto em uma altura de 80 cm do piso.
<input type="radio"/> Portões laterais em locais com catraca.
<input type="radio"/> Balcões que permitam aproximação frontal de uma cadeira de rodas.
<input type="radio"/> Disposição do mobiliário de forma a garantir circulação de cadeirante.
<input type="radio"/> Banheiros adaptados.
<input type="radio"/> Faixas no piso com cores e texturas diferentes para identificação do percurso.
<input type="radio"/> Signos em braile nos botões de elevador.
<input type="radio"/> Dispositivo auditivo que indique o andar em que o elevador se encontra (quando o número de andares for maior que 2).
<input type="radio"/> Acoplar sinais sonoros aos luminosos.
<input type="radio"/> Implantar softwares com sistemas de voz nos computadores.
<input type="radio"/> Acoplar sinais luminosos e escritos aos sonoros.
<input type="radio"/> Implantar sistema intranet de comunicação.
<input type="radio"/> Utilizar pagers e celulares para envio de mensagens escritas.

13. As pessoas com deficiências têm pior desempenho no trabalho? Existe diferença no desempenho entre PCD e os demais funcionários? Qual?

14. A convivência com pessoas com deficiência melhora o clima da organização? De que forma?

15. Como foi a integração das PCD junto à equipe? Houve dificuldades? Se sim, quais e como foram superadas?

16. Das PCD contratadas quais são os tipos de deficiências?

17. Houve alguma preparação prévia dos gestores, da equipe e do ambiente de trabalho para receber os PCD na organização?

18. Qual sua opinião sobre a inclusão de pessoas com deficiência?

## 6 SUSTENTABILIDADE NOS PREGÕES ELETRÔNICOS DA ADMINISTRAÇÃO FEDERAL: MESAS DE MADEIRA NO ANO 2016

Jeferson Souza<sup>1</sup>  
Joabe Marques  
Rebeca Nunes

### RESUMO

Este trabalho tem como tema analisar os 4 (quatro) critérios de sustentabilidade (Responsabilidade da administração pública como consumidor, comprar apenas o necessário, Promoção a inovação, Abordagem do ciclo de vida), encontrados nos pregões eletrônicos de mesas de madeira CATMAT BR0000108219, a partir do Guia de compras públicas sustentáveis para Administração Federal (2010). A problemática busca verificar: Como ocorre os critérios de sustentabilidade referente aos pressupostos do Guia de compras públicas sustentáveis para Administração Federal (2010), nos editais e atas para a aquisição de mesa de madeira CATMAT BR0000108219 em pregões eletrônicos homologados entre 01/07/2015 à 31/09/2015? Tem como metodologia o estudo de caso dos pregões eletrônicos do governo federal, através da pesquisa bibliográfica e exploratória. Os resultados encontrados foram às variações consideráveis de preços e tipos, das mesas licitadas, por cada certame, apesar de todas terem o mesmo código; assim como a diferença entre o preço estimado e o homologado, aonde em certos casos chegou a ultrapassar 50%. Observa-se a preocupação de modo generalizado, da administração pública, com a sustentabilidade, mas, de modo específico, no caso das mesas de madeira, apenas em alguns certames foram solicitados esses critérios sustentáveis; outro ponto é que a real contratação foi muito baixa em comparação a quantidade homologada. Conclui-se que os critérios de sustentabilidade foram empregados de forma parcial nos certames referente à responsabilidade da administração pública como consumidor, com a utilização de exigência de certificações nos editais que comprovem que os fornecedores entreguem material que atendam as normas técnicas aplicadas a ele.

**Palavras-chave:** Pregão eletrônico. Sustentabilidade. Mesa de madeira.

---

<sup>1</sup> Graduandos do curso de Administração do Instituto Baiano de Ensino Superior - IBES. 7º e 8º semestre, 2016.2. E-mails: Jss1.adm@gmail.com; joabecdf@gmail.com; clnunes@hotmail.com.

## **ABSTRACT**

The objective of this work is to analyze the four sustainability criteria (Responsibility of the public administration as consumer, Buy only the necessary, Promotion of innovation, Approach of the life cycle), found in the electronic trading sessions of wooden tables - CATMAT BR0000108219, From the Sustainable Public Procurement Guide for Federal Administration (2010). The problem seeks to verify: Sustainability criteria related to the assumptions of the Public Procurement Guide are used, in the notices and minutes for the acquisition of wooden table CATMAT BR0000108219 in electronic trading sessions approved between 01/01/2015 and 09/31/2015? Its methodology is the case study of electronic trading sessions of the federal government, through bibliographic and exploratory research. The results found were the considerable variations in prices and types, of the tendered tables, for each event, although all had the same code; As well as the difference between the estimated and approved prices, which in some cases exceeded 50%. There is a general concern of public administration with sustainability, but, in a specific way, in the case of wooden tables, only in some events were these sustainable criteria requested; Another point is that the actual hiring was very low compared to the homologated quantity. It is concluded that the sustainability criteria were used in part in the events related to the responsibility of the public administration as a consumer, with the use of certification requirements in the notices that prove that the suppliers deliver material that meet the technical standards applied to it.

**Keywords:** Electronic Trading. Sustainability. Wooden table.

## 6.1 INTRODUÇÃO

Um dos temas mais abordado na atualidade é a sustentabilidade<sup>2</sup>, na qual existe uma grande preocupação com que as gerações futuras irão herdar. Na administração pública<sup>3</sup> esta preocupação também foi adotada para a aquisição de bens e serviços através de modalidades de licitação, como o pregão eletrônico, em que são seguidas normas que estabelecem critérios sustentáveis para que sejam selecionadas sempre as propostas mais vantajosas para o estado.

Segundo o artigo 3º da lei 8.666/93, que institui as normas para as licitações, “a licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia, a seleção da proposta mais vantajosa para a administração e a promoção do desenvolvimento nacional sustentável”. Então observa-se que a proposta mais vantajosa nem sempre é a mais barata e sim aquela que vincula menor preço com aspectos sociais, econômico e ambiental. Com este intuito, a Administração Federal passou a oferecer o Guia de compras públicas sustentáveis para Administração Federal (2010) para os servidores, licitantes<sup>4</sup> e demais interessados para orientar e conscientizar da responsabilidade socioambiental nos processos licitatórios.

Na aquisição de bens e serviços, a administração pública utiliza-se do procedimento conhecido como licitação; as licitações são reguladas por leis específicas, podendo ser citadas as leis 8.666/93 que regulamenta as licitações e a lei 10.520/2 que institui o pregão como uma de suas modalidades, nas quais determinam regras e exigências para sua realização. Dentre essas exigências, existem as que contemplam a sustentabilidade, visando que os produtos ou serviços adquiridos pela administração pública tenham poucos impactos na degradação da natureza e que sejam socioeconomicamente viáveis.

Este trabalho tem como tema analisar os 4 (quatro) critérios de sustentabilidade (responsabilidade da administração pública como consumidor, comprar apenas o necessário, promoção a inovação e a abordagem do ciclo de vida) encontrados nos pregões eletrônicos

---

<sup>2</sup> Rech (2014, p.13) diz que “a sustentabilidade brota com o intuito de salvaguardar o homem mudando sua conduta e sustentar a vida [...] um novo conjunto de ações capazes de permitir a continuidade e renovação, [...] após a constituição brasileira e seu disposto 255, é dever, não opção. Agora o estado deve dar o exemplo, porque é chamado em sua função, visando a sustentabilizar a gestão pública e política dos seus atos”. Segundo Revista em Discursão (2012) “a premissa dos três pilares já estava presente na conferência da ONU Rio-92. Segundo ele, chegou-se, então, à conclusão que não se pode considerar o desenvolvimento sustentável de forma desmembrada, sem agregar os componentes econômicos, ambientais e sociais”.

<sup>3</sup> Meirelles apud Bachtold, (2008, p.26) “Administração pública é todo o aparelhamento do Estado, preordenado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas”, “é um conjunto de órgão, serviços e agentes do Estado responsável por atender as demandas sociais tais como educação, cultura, segurança, saúde”.

<sup>4</sup> Segundo dicionário Online Dicio, Licitante é “Que ou aquele que faz ofertas para comprar alguma coisa pelo preço que aponta; lançador, licitante”.

realizados com intuito da aquisição de mesas de madeira CATMAT BR0000108219 a partir do Guia de compras públicas sustentáveis para Administração Federal (2010).

Devido à preocupação com a sustentabilidade, faz-se a seguinte pergunta: Como ocorrem os critérios de sustentabilidade referente aos pressupostos de sustentabilidade do Guia de compras públicas sustentáveis para Administração Federal (2010), nos editais e atas realizados para a aquisição de mesa de madeira CATMAT BR0000108219 em pregões eletrônicos homologados<sup>5</sup> entre 01/07/2015 à 31/09/2015?

O objetivo geral desta pesquisa é: analisar na amostra estudada de pregões eletrônicos (ver Tabela 1) se é exigido pela administração pública cláusulas que solicitem critérios sustentáveis referentes aos pressupostos do Guia de compras públicas sustentáveis para Administração Federal (2010) em seus editais; e como objetivos específicos busca-se estimar se estes critérios estão sendo apresentados em sua totalidade ou de forma parcial pelos licitantes vencedores e verificar outros aspectos sustentáveis nestas licitações.

Este tema justifica-se pelo fato de que é de interesse comum de toda a sociedade que seja realizado pelo estado um processo licitatório que atenda a real necessidade da administração pública, favorecendo o desempenho de suas atividades sociais e econômicas (educação, saúde, programas sociais e etc.) evitando os danos à natureza e a saúde financeira do país (Brasil) e com isto evitando que em longo prazo impacte no desenvolvimento das gerações futuras.

O trabalho está dividido em 6 (seis) partes. A primeira é a introdução, dividida em tema, problemática, objetivo e justificativa. A segunda parte é o referencial teórico denominado “Pregões eletrônicos com base no Guia de compras públicas sustentáveis para a Administração Federal”. A terceira parte é a metodologia que constitui a forma de como foi realizado este trabalho. A quarta parte é o estudo de caso que apresentam os dados coletados da amostra estudada referente aos preços, atendimento dos fornecedores aos critérios de sustentabilidade referente aos pressupostos do Guia de compras públicas sustentáveis para Administração Federal (2010). E finalmente os resultados e a conclusão, quinta e sexta parte respectivamente.

---

<sup>5</sup> Segundo o dicionário Online Michaelis homologar significa “Aceitar, confirmar e reconhecer oficialmente algo ou algum ato”.

## 6.2 PREGÕES ELETRÔNICOS COM BASE NO GUIA DE COMPRAS PÚBLICAS SUSTENTÁVEIS PARA A ADMINISTRAÇÃO FEDERAL

A tipologia da administração no Brasil aconteceu de 3 (três) formas: a patrimonialista, a burocrática e a gerencial. A primeira ocorreu na época do Império, onde a principal característica deste período é que o patrimônio do soberano é confundido com o do Estado.

Na Era Vargas, tem-se a segunda forma de administração pública a burocrática, com a finalidade de combater a corrupção e o nepotismo, orientando-se pelos princípios da profissionalização, da ideia de carreira, da hierarquia funcional, da impessoalidade e do formalismo.

A administração pública atualmente (gerencial) tem a preocupação com a sociedade e com as questões sustentáveis, com objetivo de assegurar condições futuras às próximas gerações assim como sugere o Guia de Compras públicas sustentáveis para a Administração Federal (2010). Este guia nada mais é do que um manual de instruções que habilita pessoas físicas e jurídicas a obter conhecimentos necessários para participação em editais de compras sustentáveis realizados pela administração pública, bem como uma orientação para esta mesma administração, objetivando a realizações de compras de forma sustentável, ao consumo consciente e a adquirir produtos que reduzem o impacto na natureza.

Segundo Barros (2009 apud Rodrigues 2010) “licitação vem do latim *licitationem*, dos verbos *liceri* ou *licitari* (lançar em leilão, dar preço, oferecer lance) e possui, em sentido literal, a significação do ato de licitar ou fazer preço sobre a coisa posta em leilão ou a venda em almoeda”. Desta forma, a Licitação vem a ser um ato administrativo através do qual a administração pública realiza suas compras para suprir suas necessidades, além de contratar serviços, como por exemplo, obras, serviços gráficos e tecnológicos, dentre outros. A licitação é regulamentada através da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.

Como principal instrumento para realização das licitações é utilizado o edital, no qual ele passa a conter as normas que regulamenta a realização de cada certame, devendo suas cláusulas respeitar os aspectos estipulados pelas leis que regem a licitação e devendo as partes interessadas cumprir as normas nele imposta. Diz o artigo 41 da lei de licitações que “a Administração não pode descumprir as normas e condições do edital, ao qual se acha estritamente vinculada”.

Segundo Miranda (2004, p. 66) “o edital consiste no ato administrativo por meio do qual se convoca os interessados em participar do certame licitatório, bem como se estabelecem as condições que irão regê-lo”. Miranda (2004) ainda afirma que o edital tem

como função desempenhar o papel de publicidade da licitação, identificar e delimitar do objeto licitado e da proposta, limitar o universo de componentes, estabelecer critérios para avaliação, regulamentar os atos e termos processuais do procedimento e fixar cláusulas para a contratação futura.

Então, se vê que é no edital que estão contidas as leis internas de cada ato licitatório, devendo eles respeitar as normas legais para os certames, para isto o edital deve ser conivente aos princípios licitatórios (Quadro 1). O edital veta a utilização de critérios em suas cláusulas que venham a beneficiar determinados participantes e/ou realizadores das licitações. Referente aos critérios de sustentabilidade presentes no edital, eles devem ser sempre bem expostos e de forma clara para que não venha restringir a participação de fornecedores, prevenindo contra atos que firam o princípio constitucional da isonomia nas licitações. O artigo 3º da lei 8.666/93 estabelece regras a serem seguidas para que todas as fases das licitações sejam realizadas sempre respeitando os princípios licitatórios.

Quadro 1 - Princípios das Licitações

Continua

<b>PRINCÍPIOS</b>	<b>CONCEITOS</b>
<b>Legalidade</b>	A atuação do gestor público e a realização da licitação devem ser processadas na forma da Lei. A administração somente poderá conduzir o processo conforme permitido pela legislação.
<b>Impessoalidade</b>	Interesse público está acima dos interesses pessoais. Por isto o processo deverá ser conduzido em atendimento a sua finalidade e interesse público.
<b>Moralidade</b>	A licitação deverá ser realizada em estrito cumprimento aos padrões éticos de probidade, decoro e boa-fé. É a pauta dos valores morais a que a Administração Pública deve submeter-se para a consecução do interesse coletivo, ou seja, a conduta adotada pela Administração ou pelo particular (licitante/cidadão) jamais poderá ferir valores fundamentais consagrados pelo ordenamento jurídico.
<b>Igualdade</b>	Previsto no art. 37, XXI da Constituição onde proíbe a discriminação entre os participantes do processo. O gestor não pode incluir cláusulas que restrinjam ou frustrem o caráter competitivo, favorecendo uns em detrimento de outros, que acabam por beneficiar, mesmo que involuntariamente, determinados participantes.
<b>Publicidade</b>	Transparência do processo licitatório em todas as suas fases para que a sociedade e os órgãos de controle possam tomar conhecimento de seus atos e

Quadro 1 - Princípios das Licitações

Conclusão

PRINCÍPIOS	CONCEITOS
	impugná-los, se viciados ou em desacordo com a legalidade e a moral administrativa. A Administração só não é obrigada a dar publicidade àqueles atos cuja publicação possam pôr em risco a segurança nacional.
<b>Probidade administrativa</b>	O gestor deve ser honesto em cumprir todos os deveres que lhes são atribuídos por força da legislação. A probidade administrativa está, outrossim, extremamente conexas à observância dos padrões éticos e morais, além da lealdade e boa-fé.
<b>Vinculação ao instrumento convocatório (edital ou convite)</b>	É o princípio básico de toda licitação. O edital é a lei interna da licitação e por este motivo ficam obrigados os seus termos, os licitantes, assim como a própria Administração que o expediu. Tanto a Administração quanto o licitante deverão observar as regras determinadas no ato de convocação, respeitando as normas e condições estabelecidas no instrumento convocatório.

Fonte: Adaptado de RODRIGUES, 2010.

Referente aos princípios expostos no Quadro 1, Madeira (2014) diz que:

A função dos princípios, na ciência do direito, é a de dar coerência ao conjunto de regras que compõem o ordenamento jurídico, viabilizando nele enxergar um sistema, cujo conceito guarda em seu núcleo a ideia de unidade ordenada, daí a necessidade dos princípios serem analisados conjuntamente para que a interpretação, segundo um princípio não anule os demais. Os princípios, desta maneira, preenchem lacunas, dando sentido ao ordenamento. Sem eles haveria uma aglutinação de mandamentos isolados e frequentemente contraditórios (MADEIRA, 2014).

Afinal, no exercício de suas funções, a administração pública, que tem como principal objetivo o interesse público, seguindo os princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (Art. 37 Constituição Federal de 1988), buscando a otimização através da diminuição do estado para que não seja necessário a ele ter uma diversidade de órgãos, aonde venham a existir apenas como uma instituição auxiliar em que apenas irá fornecer algum material ou prestar serviço. Violin (2010, p. 219-221) diz que as parcerias entre a administração pública e empresas do setor privado vem como intenção de: a) diminuição do estado, b) desmonopolização de atividades econômicas, c) acordos variados com o setor privado, na qual a licitação é uma das ferramentas utilizadas para alcance destes objetivos.

Hoje, a administração gerencial tem o desafio de associar os princípios licitatórios (Quadro 1) com a sustentabilidade, pois é necessário que o estado reduza de forma considerável ou se desfaçam de padrões insustentáveis de produção e consumo. Essa preocupação com o meio ambiente e a busca por melhorias nas compras realizadas pelo governo (gestores públicos) através das licitações, que tem seus pressupostos (Quadro 2) previstos no Guia de compras públicas sustentáveis para Administração Federal (2010) é responsabilidade da administração pública buscar adotá-los em seus processos de compras.

Quadro 2 - Pressuposto para Compras Públicas Sustentáveis

Continua

<b>PRESSUPOSTOS</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>	<b>APLICAÇÃO</b>
<b>Responsabilidade da administração pública como consumidor</b>	O consumidor tem tendência de consumo do mais barato, fato que pode conduzir a condições cada vez mais precárias de saúde, do meio ambiente e da qualidade dos produtos. Quando o consumo é dado pela demanda da alta qualidade e desempenho, este acaba incentivando a competitividade por produtos que geram menos impactos ambientais, baseando na sustentabilidade.	Demanda de produtos de alta qualidade através de exigências de itens que sejam duráveis, não necessariamente o mais barato, com utilização de exigências de padrões de órgãos como INMETRO <sup>6</sup> , ISO <sup>7</sup> , ABNT <sup>8</sup> , certificados de órgãos ambientais comprovando prática e/ou origem legal das matérias prima e etc.
<b>Comprar apenas o necessário</b>	A melhor maneira para evitar os impactos negativos associados às compras de produtos e a contratação de serviços é limitar o consumo ao atendimento de necessidades reais, sem desperdício, por exemplo, dotando a reutilização para prolongar a vida útil do produto.	Controle da administração pública de comprar apenas o que realmente será utilizado para realização da administração pública, evitando realização de aquisições sem finalidades.
<b>Promoção a inovação</b>	Determinados produtos e serviços são absolutamente imprescindíveis. A	Aquisição de produtos inovadores, onde se solução

<sup>6</sup> Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia.

<sup>7</sup> International Organization for Standardization, ou Organização Internacional para Padronização.

<sup>8</sup> Associação Brasileira de Normas Técnicas

## Quadro 2 - Pressuposto para Compras Públicas Sustentáveis

Conclusão

PRESSUPOSTOS	DEFINIÇÃO	APLICAÇÃO
	mais inteligente é comprar um produto com menor impacto negativo e utilizá-lo de maneira eficiente, impedindo ou minimizando a poluição ou a pressão sobre os recursos naturais, desenvolvendo, por sua vez, produtos e serviços inovadores.	enquadrem nas necessidades e possibilitem facilidade no fluxo da execução das atividades.
<b>Abordagem do ciclo de vida</b>	Para evitar a transferência de impactos ambientais negativos de um meio ambiente para outro e para incentivar melhorias ambientais em todos os estágios da vida do produto, é preciso que todos os impactos e custos de um produto, durante todo seu ciclo de vida (produção, distribuição, uso e disposição) sejam levados em conta na tomada de decisões sobre as compras.	Serão incentivadas aquisições de produtos que tenham matérias prima vindas de reciclagem na sua totalidade, em partes ou nas suas embalagens.

Fonte: Adaptado. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão; Guia de compras públicas sustentáveis para a Administração Federal, 2010.

O Guia de compras públicas sustentáveis para a Administração Federal (2010) esclarece também a lei que está estabelecida para o eventual processo em relação às compras públicas sustentáveis que são 2 (dois) caminhos analisados de forma harmônica com a parte jurídica. O primeiro refere-se à tutela do meio ambiente, já o segundo a atuação da administração.

Para realização de qualquer licitação julgam-se as propostas a partir da utilização de um dos seguintes critérios: menor preço; melhor técnica; melhor técnica e preço; e maior lance ou oferta. No artigo 45 da Lei 8.666/93 diz que:

Constituem tipos de licitação, exceto na modalidade concurso: I - a de menor preço - quando o critério de seleção da proposta mais vantajosa para a Administração determinar que será vencedor o licitante que apresentar a proposta de acordo com as especificações do edital ou convite e ofertar o menor preço; II - a de melhor técnica; III - a de técnica e preço. IV - a de maior lance ou oferta - nos casos de alienação de bens ou concessão de direito real de uso. (Lei 8.666/93)

O disposto no artigo 45, parágrafo 5º da lei que regulariza a licitação proíbe em qualquer instância a utilização de qualquer outro tipo dos citados acima. O Quadro 3 mostra de forma resumida o tipo de licitação com suas devidas explicações.

Quadro 3 - Tipos de Licitação

<b>TIPOS DE LICITAÇÃO</b>	<b>CONCEITO</b>
<b>Menor preço</b>	Neste tipo de licitação será utilizado como critério de julgamento a proposta que tiver menor preço, mas importante levar em consideração que para aceite da proposta deve-se ela está conivente com o que atenda as necessidades da administração pública assim como custo com frete, prazo para entrega, e prazo para pagamento desde que estes estejam especificados em edital onde em caso de empate será decidido através de sorteio.
<b>Melhor técnica</b>	Este tipo de licitação consagra em seu julgamento o caráter intelectual (serviços de cálculo, auditorias, fiscalização e outros) dos licitantes conforme aprontado no artigo 46 da lei 8666/93 utiliza dos fatores técnicos para a avaliação da proposta onde será estipulado valor máximo disposto para pagamento. Destaca-se neste tipo de licitação que depois da classificação das propostas que condizem com o objetivo da licitação, será negociado o valor das propostas utilizando a proposta de menor preço e que alcançou as técnicas mínimas exigidas em edital.
<b>Melhor técnica e preço</b>	Nesta formatação, para avaliação das propostas será utilizado em primeira instancia a melhor técnica ofertada e depois o preço onde para cada um destes critérios haverá uma pontuação e a proposta com melhor média será classificada assim como diz no Art. 46, § 2, parágrafo II da lei 8666/93 em que “a classificação dos proponentes far-se-á de acordo com a média ponderada das valorizações das propostas técnicas e de preço, de acordo com os pesos preestabelecidos no instrumento convocatório”.
<b>Maior lance ou oferta</b>	Esta modalidade é aplicada “nos casos de alienação de bens ou concessão do direito real de uso” assim como disposto no Art. 4, § 1, parágrafo IV onde será o vencedor quem der o maior lance, no caso dos leilões ou maior oferta para convite ou concorrência.

Fonte: Adaptado de RODRIGUES, 2010.

Depois de definir o como será julgada a licitação, é a vez de definir seu propósito, que são as modalidades de licitação, apresentadas no Quadro 4 conforme artigo 22 da lei 8666 de

1993 que institui a concorrência, tomada de preços, convite, concurso e leilão como modalidade de licitação.

Quadro 4 - Modalidades de Licitação

<b>MODALIDADES DE LICITAÇÃO</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>
<b>Concorrência</b>	É a modalidade de licitação entre quaisquer interessados que, na fase inicial de habilitação preliminar, comprovem possuir os requisitos mínimos de qualificação exigidos no edital para execução de seu objeto.
<b>Tomada de preço</b>	É a modalidade de licitação entre interessados devidamente cadastrados ou que atenderem a todas as condições exigidas para cadastramento até o terceiro dia anterior à data do recebimento das propostas, observada a necessária qualificação.
<b>Convite</b>	É a modalidade de licitação entre interessados do ramo pertinente ao seu objeto, cadastrados ou não, escolhidos e convidados em número mínimo de 3 (três) pela unidade administrativa, a qual afixará, em local apropriado, cópia do instrumento convocatório e o estenderá aos demais cadastrados na correspondente especialidade que manifestarem seu interesse com antecedência de até 24 (vinte e quatro) horas da apresentação das propostas.
<b>Concurso</b>	É a modalidade de licitação entre quaisquer interessados para escolha de trabalho técnico, científico ou artístico, mediante a instituição de prêmios ou remuneração aos vencedores, conforme critérios constantes de edital publicado na imprensa oficial com antecedência mínima de 45 (quarenta e cinco) dias.
<b>Leilão</b>	É a modalidade de licitação entre quaisquer interessados para a venda de bens móveis inservíveis para a administração ou de produtos legalmente apreendidos ou penhorados, ou para a alienação de bens imóveis previstos no Art. 19, a quem oferecer o maior lance, igual ou superior ao valor da avaliação.
<b>Pregão</b>	Para aquisição de bens e serviços comuns, poderá ser adotada a licitação na modalidade de pregão. Consideram-se bens e serviços comuns, para os fins e efeitos deste artigo, aqueles cujos padrões de desempenho e qualidade possam ser objetivamente definidos pelo edital, por meio de especificações usuais no mercado.

Fonte: Adaptado da Lei 8666/93 e 10520/02.

Estas modalidades citadas no Quadro 4 indica o procedimento que irá reger a licitação; os métodos para realização dos certames, os ritos previstos em lei para o desenvolvimento deste processo de seleção de um fornecedor para o estado e busca analisar de acordo com suas categorias se a empresa participante está de acordo com os critérios sugeridos pelo edital.

O pregão eletrônico é uma modalidade de licitação instituída pela lei 10.520/02 em que seu formato eletrônico entrou em vigor através do decreto 5.450/05 e tem como objetivo aquisição de bens e serviços comuns, assim como diz o artigo 1 da Lei 10.520 de 2002.

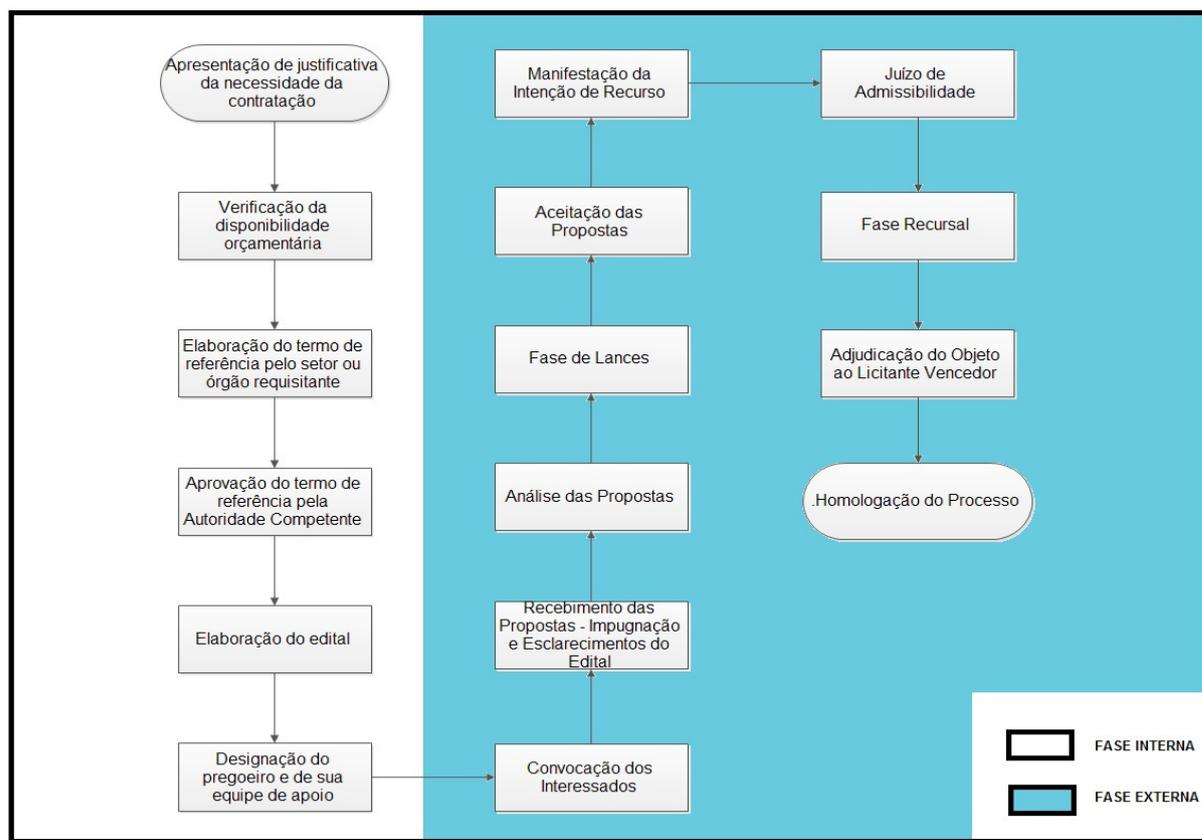
Para aquisição de bens e serviços comuns, poderá ser adotada a licitação na modalidade de pregão, que será regida por esta Lei. - Parágrafo único. Consideram-se bens e serviços comuns, para os fins e efeitos deste artigo, aqueles cujos padrões de desempenho e qualidade possam ser objetivamente definidos pelo edital, por meio de especificações usuais no mercado (Lei 10.520 de 2002).

No pregão sempre é usado como o tipo menor preço, que será utilizado como critério para declaração do vencedor no certame, desde que este venha atender as necessidades da administração pública responsável pela realização da licitação. Diz a lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002, artigo 4º, item X que “para julgamento e classificação das propostas, será adotado o critério de menor preço, observados os prazos máximos para fornecimento, as especificações técnicas e parâmetros mínimos de desempenho e qualidade definidos no edital”.

Para a realização do pregão eletrônico, primeiro é necessário que o órgão público comprador realize um tramite interno, levantando o que será necessário a ser comprado, observando que os quantitativos devem atender as necessidades para um ano, já que este é o período de vigência das licitações e não podendo ser realizada outra com itens iguais ao de um pregão vigente. Depois desta fase são realizados mais outros procedimentos burocráticos internos que aqui não se vê necessários citá-los neste trabalho, exceto a formulação do edital que será o meio no qual são divulgados os objetos disputados no certame, assim como suas características específicas, as regras para a realização, como será julgada as propostas. O edital funcionará como uma lei interna para realização do pregão, devendo ele respeitar as leis licitatórias e será através dele que os licitantes encontraram o norte para participar da disputa.

A realização do pregão é objetivada pela seleção da proposta mais vantajosa para a administração pública, sendo assim é fundamental para que o licitante vença o certame que seu produto primeiramente tenha as características necessárias para atender as necessidades da instituição que realizará o pregão e não apenas ter o menor valor, lembrando que é vedado especificação de marca no edital. A Figura 1 esclarece como funciona cada fase dos pregões.

Figura 1 - Fases Do Pregão



Fonte: Adaptado de RODRIGUES, 2010.

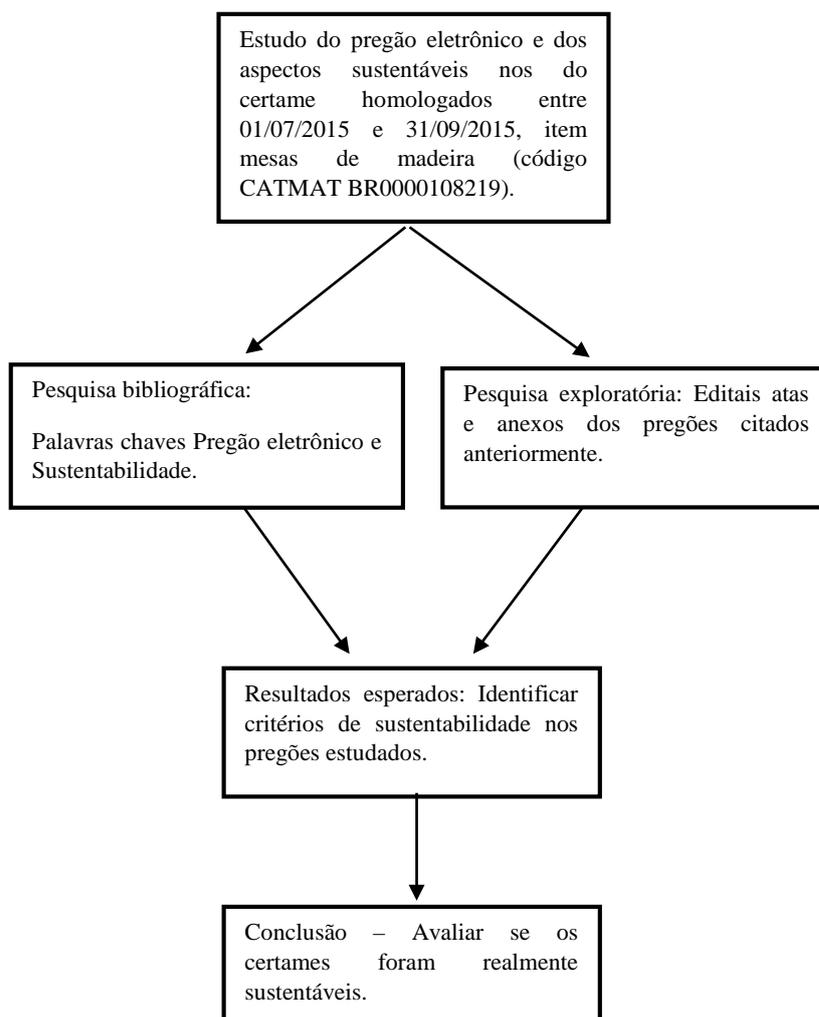
### 6.3 METODOLOGIA

Este trabalho tem como metodologia o estudo de caso pregão eletrônico dos editais do Brasil, referente aos aspectos sustentáveis na realização do certame através das compras de mesas de madeira (código CATMAT BR0000108219) homologados entre 01/07/2015 e 31/09/2015.

A divisão da metodologia está dividida em: pesquisa bibliográfica e exploratória. A pesquisa bibliográfica utilizou as seguintes palavras chave: Pregão eletrônico (MADEIRA, 2014; MIRANDA, 2004; RODRIGUES, 2010); Sustentabilidade (RECH, 2014). Já a pesquisa exploratória fez-se uso de editais, atas e anexos dos pregões transformando-os em resultados apresentados estatisticamente para facilitar a compreensão das informações extraídas.

A Figura 2 mostra de forma resumida a estrutura da pesquisa.

Figura 2 - Metodologia do Trabalho



Fonte: Elaboração própria, 2016.

#### 6.4 PREGÕES ELETRÔNICOS COM BASE NO GUIA DE COMPRAS PÚBLICAS SUSTENTÁVEIS PARA AQUISIÇÕES DE MESAS DE MADEIRA (CATMAT BR0000108219) HOMOLOGADOS ENTRE 01/07/2015 E 31/09/2015 DA ADMINISTRAÇÃO FEDERAL

Como já foi citado na metodologia do trabalho, para estudo de caso foi selecionado o item codificado pelo CATMAT BR0000108219 do catálogo de compras do governo federal, descrição “mesas de madeira”, entre os pregões homologados em 01/07/2015 à 31/09/2015 onde a numeração dos pregões, assim como suas respectivas UASG<sup>9</sup> e itens estão dispostos na Tabela 1. Vale ressaltar que só há 2(dois) pregões eletrônicos com a mesma numeração (122015), um para a UASG 120006 e outro para a 160445. Também só há um pregão

<sup>9</sup> Unidade Administrativa de Serviços Gerais - Órgãos da administração pública realizadores de pregões eletrônicos e de outras modalidades de licitação.

eletrônico para cada UASG, tendo a totalidade de sete certames estudados e apenas dois com mais de um item com o CATMATBR0000108219; quanto ao produto licitado estudado, destaca-se que apesar de todas as mesas terem o mesmo código e descrição geral, cada UASG impôs uma descrição detalhada, diferenciando o objeto licitado em cada pregão eletrônico para atender a realidade vivida por cada órgão, sendo assim, não há padronização nos pedidos realizados nos certames assim como valores sofrem grande variação.

Um dos principais propósitos da utilização das licitações é a economia que ela proporciona a administração pública. No caso da modalidade pregão no formato eletrônico este propósito se amplia, pois, os fornecedores concorrentes nos processos deixam de ser regionais e ganham amplitude nacional. Na Tabela 1 percebe-se que há 2 (dois) participantes do Rio Grande do Sul, 1 (um) da Bahia, 1 (um) do Distrito Federal, 1 (um) de Santa Catarina, 1 (um) do Rio de Janeiro e 1 (um) de Pernambuco.

Tabela 1 - Relação de Pregões, UASG'S e Quantitativos da Administração Federal Homologados entre 01/07/2015 e 31/09/2015

PREGÃO	UASG	NOME UASG	UF	ITEM
122015	120006	MAER-GAPBR-GRUPAMENTO DE APOIO DE BRASILIA/DF	DF	103
32015	151964	BASE DE FUZILEIROS NAVAIIS ILHA DO GOVERN. /RJ	RS	6
42015	160525	ESCOLA DO EXÉRCITO E COLÉGIO MILITAR DE SALVADOR	BA	95/96
1042014	120074	COMANDO-GERAL DE OPERAÇÕES AÉREAS - QUINTO COMANDO AEREO REGIONAL- V COMAR	RS	83
122015	160445	HOSPITAL DE GUARNIÇÃO FLORIANÓPOLIS	SC	20
62015	795180	BASE DE FUZILEIROS NAVAIIS DA ILHA DO GOVERNADOR	RJ	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 21, 25
362015	120017	II COMANDO AEREO REGIONAL	PE	23

Fonte: Elaboração própria, 2016.

Foram observados se nos editais foram exigidos critérios de sustentabilidade e se no ato do contrato dos fornecedores vencedores houveram comprovações dos compromissos sustentável através de documentos anexados as atas, objetivando recolher os dados e

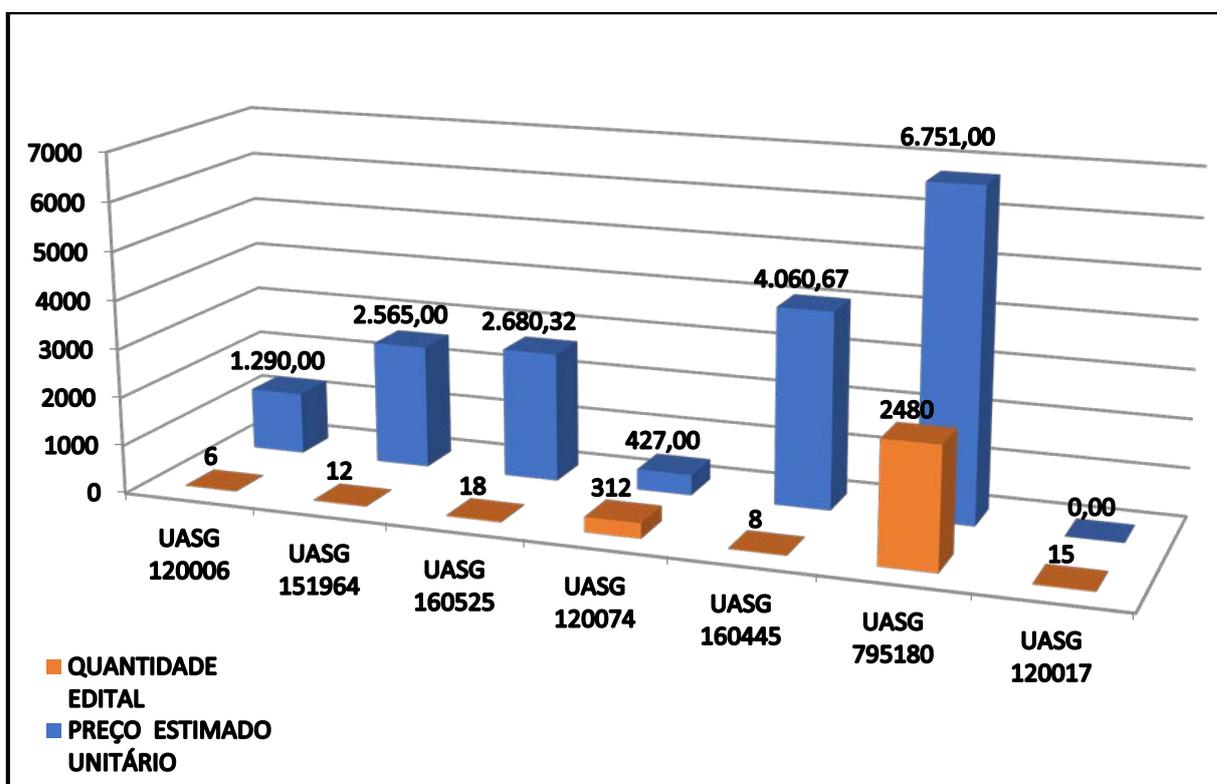
compará-los se estes estão de acordo com o Guia de compras públicas sustentáveis para Administração Federal (2010). No Quadro 5 especifica cada pregão e UASG que foi analisado neste estudo.

O Gráfico 1 apresenta o quantitativo de mesas solicitadas pelas UASG's nos processos licitatórios estudados, assim como a estimativa de preço unitário estimado em edital para cada aquisição. No pregão 122015, UASG 120006 e no 062015, UASG 795180 (Tabela 1) é importante citar que foi feita a utilização da Intenção de Registro de Preço - IRP<sup>10</sup>, onde passaram a participar do pregão não só a unidade responsável pelo pregão; foram acrescentados quantitativos de outras UASG's. Ainda sobre o pregão da UASG 795180 foram postos a lance 10 (dez) mesas com código correspondente ao estudado, tendo exposto no Gráfico 1 o total referente a este 10 (dez), assim como valor total estimado para todos itens. O mesmo vale para o pregão 042015, UASG 160525 onde tem dois itens distintos com o código CATMAT BR0000108219. Referente ao pregão da UASG 120017, no edital não há informação do valor estimado para os itens, com isto nos Gráficos 2, 3 e 4 não serão expostos valores estimados para este pregão em edital e homologados pois não haverá dois valores a ser comparados.

---

<sup>10</sup> Permitirá à Administração tornar públicas suas intenções de realizar Pregão ou Concorrência para Registro de Preço, com a participação de outros órgãos governamentais, que tenham interesse em contratar o mesmo objeto, possibilitando obter melhores preços por meio de economia de escala, tornando pública, no âmbito dos usuários do Comprasnet as intenções de futuras licitações (Pregão e Concorrência) para Registro de Preço.

Gráfico 1 - Quantidade de mesas lançadas em pregão e valor unitário estimado da Administração Federal homologados entre 01/07/2015 e 31/09/2015

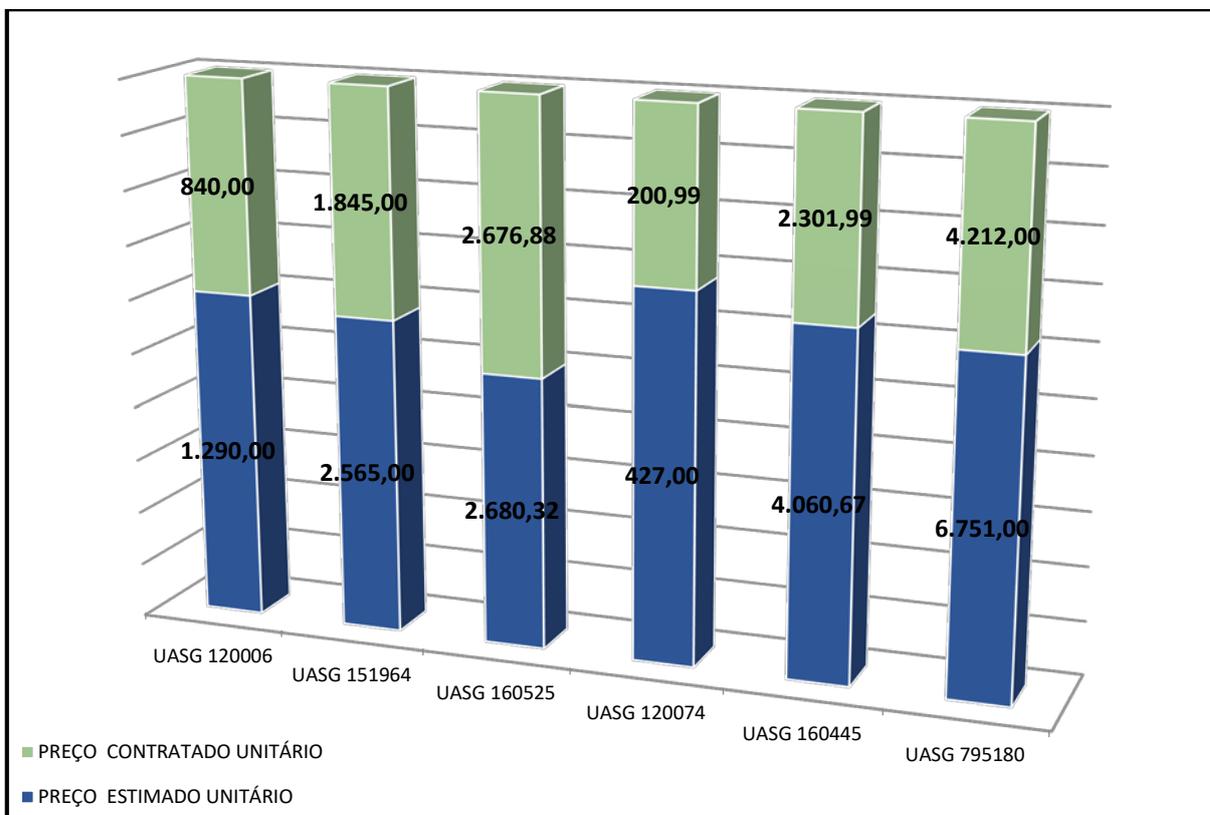


Fonte: Elaboração própria, 2016.

Já o Gráfico 2 aponta uma variação dos preços contratados e preços estimados, onde se pode observar diferenciação relevante entre os preços estimados para realização dos editais e os preços adjudicados<sup>11</sup>, variação que chega a mais de 50% como no caso do pregão 122015 da UASG 160445. Esta diferenciação de valores se dá devido à tendência do preço cair principalmente durante fase de lance onde fornecedor “brigam” com redução de valor com intuito de saírem vencedor. Importante expor que em certos casos as empresas que fornecem cotações para realização de estimativa de preço para editais acabam inflando valores, pois acaba sendo elas as participantes dos pregões e os valores bases ficam mais praticados para elas concorrer.

<sup>11</sup> Segundo o dicionário Online Michaelis adjudicar significa “conferir algo ou alguém; conceder, entregar, submeter”.

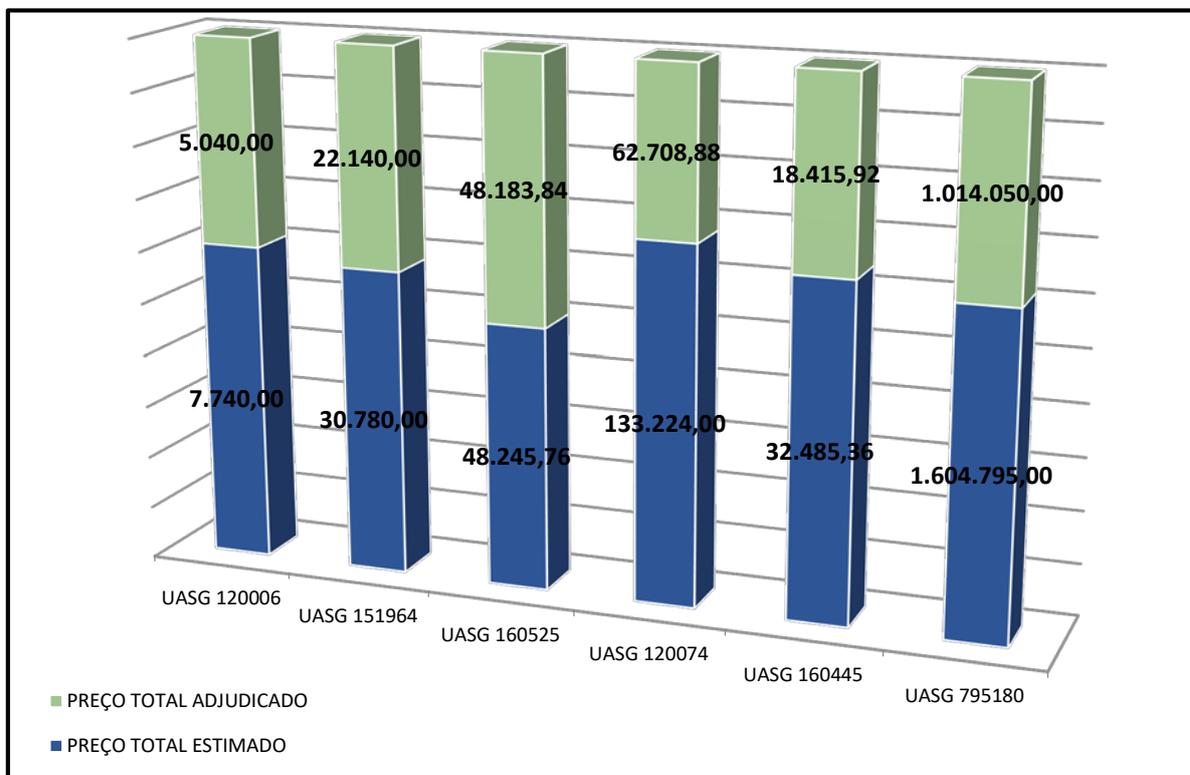
Gráfico 2 - Preço da unidade de mesa disposto em edital e ata por UASG da Administração Federal homologados entre 01/07/2015 e 31/09/2015



Fonte: Elaboração própria, 2016.

No Gráfico 3 encontra-se exposto a diferença entre o valor estimado do total e valor contratado de todo o quantitativo de mesas CATMAT BR0000108219 por pregão\UASG aqui estudado, assim como no Gráfico 2 pode-se ver que a economia monetária direta é bastante significativa a administração pública (UASG 120006 34,48%; UASG 151964 28,07%; UASG 160525 0,13%; UASG 120074 52,93%; UASG 160445 43,31%; UASG 795180 36,81%).

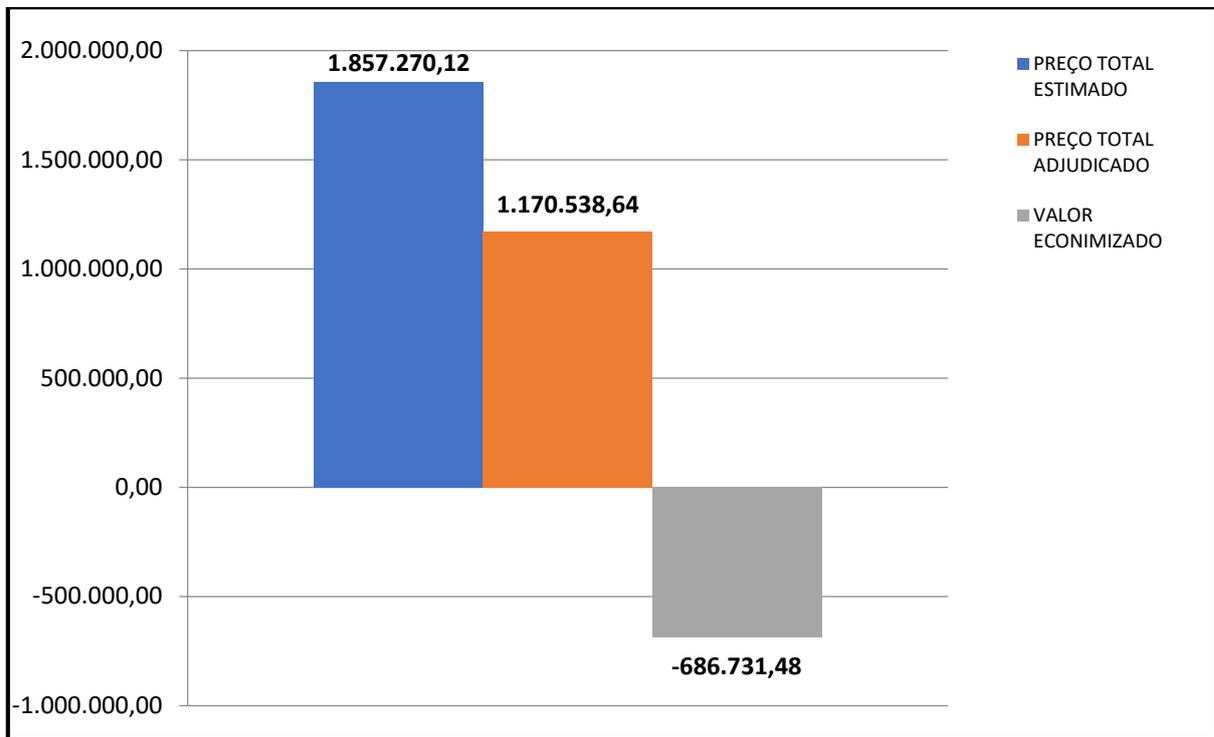
Gráfico 3 - Comparação preço estimado e contratado com base nos itens totais de mesa CATMAT BR0000108219 por UASG da Administração Federal homologados entre 01/07/2015 e 31/09/2015



Fonte: Elaboração própria, 2016.

No Gráfico 4 apresenta os valores relativo a todas as mesas adquiridas em todos os pregões eletrônicos estudados, onde o preço estimado para contratação geral foi de R\$ 1.857.270,12 e o valor adjudicado e homologado foi de R\$ 1.170.538,64, havendo uma economia de R\$ 686.721,48, ou seja, nestes todos processos a economia foi de 36,98%.

Gráfico 4 - Preços totais de mesas CATMAT BR0000108219 homologados pela Administração Federal entre 01/07/2015 e 31/09/2015



Fonte: Elaboração própria, 2016.

Na Tabela 2 encontra-se disposto os licitantes vencedores por itens e UASG, onde o único fornecedor que ganhou em mais de 1 (um) dos pregões estudados foi o Duca Móveis LTDA - EPP, ele ganhou no pregão 122015, UASG 120006 e no 1042014, UASG 120074, para os estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul respectivamente.

Tabela 2 - Licitantes vencedores por UASG\ item homologados pela Administração Federal entre 01/07/2015 e 31/09/2015, CATMAT BR0000108219

Continua

PREGÃO	UASG	ITEM	CNPJ	NOME EMPRESA
32015	151964	6	11.549.124/0001-47	LANCI INDUSTRIA E COMERCIO DE MOVEIS PLASTICOS LTDA
42015	160525	95 e 96	85.354.306/0003-60	RODRIGO MAROSTICA - EPP
62015	795180	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 e 21	02.745.352/0001-00	MARZO VITORINO - INDUSTRIA E COMERCIO DE MOVEIS LTDA

Tabela 2 - Licitantes vencedores por UASG\ item homologados pela Administração Federal entre 01/07/2015 e 31/09/2015, CATMAT BR0000108219

				Conclusão
PREGÃO	UASG	ITEM	CNPJ	NOME EMPRESA
62015	795180	25	72.499.502/0001-10	FURMILINE COMERCIO LTDA – EPP
122015	120006	103	08.368.875/0001-52	FORMA OFFICE COMERCIO DE MOVEIS E INTERIORES LTDA
122015	160445	20	85.354.306/0003-60	DUCA MOVEIS LTDA – EPP
362015	120017	23	16.100.255/0001-66	DEL COMERCIO DE MOVEIS PARA ESCRITORIO LTDA – ME
1042014	120074	83	85.354.306/0003-60	DUCA MOVEIS LTDA – EPP

Fonte: Elaboração própria, 2016.

Dos editais elaborados pelos órgãos gerenciadores houve a preocupação em elaborar critérios de sustentabilidade com exceção do pregão 42015, UASG 160525 que não especificou em seu edital um compromisso ambiental e nem houve da parte do contemplado documentos anexados a ata que comprovasse este cuidado com a natureza. Entre os fatores exigidos em comum podemos destacar:

- Que os bens sejam constituídos, no todo ou em parte, por material reciclado, atóxico, biodegradável, conforme ABNT NBR - 15448-1e 15448-2;
- Observar os requisitos ambientais para a obtenção de certificação do Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial - INMETRO como produtos sustentáveis ou de menor impacto ambiental em relação aos seus similares;
- Que os bens devam ser preferencialmente, acondicionados em embalagem individual adequada, com o menor volume possível, que utilize materiais recicláveis, de forma a garantir a máxima proteção durante o transporte e o armazenamento;
- Que os bens não contenham substâncias perigosas em concentração acima da recomendada na diretiva RoHS<sup>12</sup>, tais como mercúrio (Hg), chumbo (Pb), cromo hexavalente (Cr(VI)), cádmio (Cd), bifenil-polibromados (PBBs), éteres difenil-polibromados (PBDEs). (EDITAL DE PREGÃO (SRP) nº 12-2015.)

O fornecedor tem que adotar prática de sustentabilidade ambientalmente adequada de acordo com objeto contratual o exigiu, incluída, quando for o caso, a obrigação de estruturar e

<sup>12</sup> Restriction of Certain Hazardous Substances (Restrição de certas substâncias perigosas).

implementar sistemas de logística reversa, mediante recolhimento dos produtos após o uso pela Administração ou resíduos decorrentes da execução contratual, de forma independente do serviço público de limpeza urbana e manejo de resíduos sólidos, dando destinação ambientalmente adequadas aos produtos e as embalagens reunidos ou devolvidos, com o encaminhamento do rejeito para disposição final também ambientalmente adequada, na forma estabelecida pelo órgão competente (Termo de referência, cláusula 9.7, pregão 104/2014, UASG 120074).

## 6.5 RESULTADOS

A Tabela 3 identifica se houve exigência das UASG's e compara se as empresas vencedoras apresentaram em ata critérios sustentáveis. Importante informar que para coleta de dados referente à apresentação das comprovações dos fornecedores foi analisada através das atas dos pregões eletrônicos estudados, na qual esta documentação pode ter sido transmitida ao pregoeiro através de outros meios como e-mail, fax e etc., então, não necessariamente a não anexação em ata não quer dizer que fornecedor não entrou a documentação quando exigido.

Tabela 3 - exigências ambientais x apresentação fornecedor nos pregões eletrônicos homologados pela Administração Federal entre 01/07/2015 e 31/09/2015, CATMAT BR0000108219

Continua

PREGÃO	UASG	FORNECEDOR VENCEDOR	NBR		IBAMA <sup>13</sup>		EMBALAGENS INDIVIDUAIS	
			Exigências UASG	Apresentação fornecedor ata	Exigências UASG	Apresentação fornecedor ata	Exigências UASG	Apresentação fornecedor ata
32015	151964	LANCI MADEIRA PLÁSTICA	NÃO	NÃO	SIM	NÃO	NÃO	NÃO
122015	120006	FORTLINE INDUSTRIA E COMERCIO DE MOVEIS LTDA	NÃO	NÃO	NÃO	SIM	SIM	NÃO
62015	795180	MARZO VITORINO - INDUSTRIA E COMERCIO DE MOVEIS LTDA	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	NÃO
62015	795180	FURMILINE COMERCIO LTDA - EPP	SIM	NÃO	SIM	SIM	SIM	NÃO
42015	160525	RODRIGO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO

<sup>13</sup> Instituto brasileiro do meio ambiente e dos recursos renováveis.

Tabela 3 - exigências ambientais x apresentação fornecedor nos pregões eletrônicos homologados pela Administração Federal entre 01/07/2015 e 31/09/2015, CATMAT BR0000108219

Conclusão

PREGÃO	UASG	FORNECEDOR VENCEDOR	NBR		IBAMA <sup>14</sup>		EMBALAGENS INDIVIDUAIS	
			Exigências UASG	Apresentação fornecedor ata	Exigências UASG	Apresentação fornecedor ata	Exigências UASG	Apresentação fornecedor ata
122015	160445	MAROSTICA – EPP DUCA MOVEIS LTDA – EPP	NÃO	SIM	NÃO	NÃO	SIM	Não
362015	120017	DEL COMERCIO DE MOVEIS PARA ESCRITORIO LTDA – ME	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
1042014	120074	DUCA MOVEIS LTDA – EPP	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO

Fonte: Elaboração própria, 2016.

A partir da Tabela 3, percebe-se no pregão 062015, UASG 795180 e o fornecedor Manzo Vitorino – Industria e Comércio de Móveis LTDA foi a licitação e licitante que atendeu maior índice das exigências dispostas na tabela citada anteriormente. Os pregões das UASG's 120017 e 120074 houve abstenção destas exigências e as demais atenderam apenas em partes.

Outro ponto que foi importante observar é relação de entre o quantitativo adjudicado para os fornecedores e o que foi fornecido. Conforme pode-se observar na Tabela 4, a grande maioria do quantitativo licitado não foi efetuada a aquisição das mesas, onde só no pregão eletrônico 032015 da UASG 151964 foi finalizada a aquisição do total solicitado, tendo nos pregões 042015, UASG 160525 e 1042104, UASG 1042014 as aquisições de mesas realizadas parcialmente e nas demais não foram adquiridas nenhuma unidade da mesa solicitada. Pode-se observar também que nos itens estudados, houveram aquisições de mesas através de adesão a ata<sup>15</sup> por parte de órgãos não participantes do certame, onde no caso do pregão 122015, UASG 120006, foi adquirido quantitativo maior por adesão ata do que solicitado pelos órgãos gerenciadores e pelos participantes.

<sup>14</sup> Instituto brasileiro do meio ambiente e dos recursos renováveis.

<sup>15</sup> A adesão à ata de registro de preços é a possibilidade de um órgão ou entidade que não participou do procedimento licitatório aderir à ata e adquirir os bens e serviços licitados por órgão diverso.

Tabela 4 - Relação de quantitativo adjudicado, empenhado e adesões a ata nos pregões eletrônicos homologados pela Administração Federal entre 01/07/2015 e 31/09/2015,

CATMAT BR0000108219

PREGÃO	UASG	ITEM	NOME EMPRESA	VIGENTE?	QUANTIDADE HOMOLOGADA	QUANTIDADE FORNECIDA	ADESÃO A ATA
32015	151964	6	LANCIINDUSTRIAE COMERCIO DE MOVEIS PLASTICOS LTDA	NÃO	12	12	12
42015	160525	95	RODRIGO MAROSTICA - EPP	NÃO	15	3	0
42015	160525	96	RODRIGO MAROSTICA - EPP	NÃO	3	1	0
62015	795180	1	MARZO VITORINO - INDUSTRIAE COMERCIO DE MOVEIS LTDA	NÃO	255	0	0
62015	795180	2	MARZO VITORINO - INDUSTRIAE COMERCIO DE MOVEIS LTDA	NÃO	305	0	0
62015	795180	3	MARZO VITORINO - INDUSTRIAE COMERCIO DE MOVEIS LTDA	NÃO	255	0	0
62015	795180	4	MARZO VITORINO - INDUSTRIAE COMERCIO DE MOVEIS LTDA	NÃO	255	0	0
PREGÃO	UASG	ITEM	NOME EMPRESA	VIGENTE?	QUANTIDADE HOMOLOGADA	QUANTIDADE FORNECIDA	ADESÃO A ATA
62015	795180	5	MARZO VITORINO - INDUSTRIAE COMERCIO DE MOVEIS LTDA	NÃO	255	0	0
62015	795180	6	MARZO VITORINO - INDUSTRIAE COMERCIO DE MOVEIS LTDA	NÃO	135	0	0
62015	795180	7	MARZO VITORINO - INDUSTRIAE COMERCIO DE MOVEIS LTDA	NÃO	255	0	0
62015	795180	8	MARZO VITORINO - INDUSTRIAE COMERCIO DE MOVEIS LTDA	NÃO	255	0	0
62015	795180	21	MARZO VITORINO - INDUSTRIAE COMERCIO DE MOVEIS LTDA	NÃO	185	0	0
62015	795180	25	FURMILINE COMERCIO LTDA - EPP	NÃO	325	0	0
122015	120006	103	FORMA OFFICE COMERCIO DE MOVEIS E INTERIORES LTDA	NÃO	6	0	8
122015	160445	20	DUCA MOVEIS LTDA - EPP	NÃO	8	0	4
362015	120017	23	DEL COMERCIO DE MOVEIS PARA ESCRITORIO LTDA - ME	NÃO	15	0	0
1042014	120074	83	DUCA MOVEIS LTDA - EPP	NÃO	312	17	0

Fonte: Elaboração própria, 2016.

A partir dos dados analisados nos pregões eletrônicos homologados entre 01/07/2015 e 31/09/2015 em relação ao produto mesa de madeira CATMAT BR0000108219 pode-se chegar aos seguintes resultados:

- Apesar de o estudo ser focado em um único item, a mesa de madeira CATMAT BR0000108219, pode-se observar que todas elas tinham características diferentes, conforme a necessidade dos órgãos licitantes e com isto viu-se que os seus formatos, preços e exigências variaram conforme demanda nos certames (Gráfico 1);
- Utilização de Intenção de Registro de Preço, ferramenta disposta no Comprasnet, possibilitando aos órgãos diferentes do realizador dos pregões eletrônicos ingressarem nos certames como participantes, proporcionando obtenção de melhores preços já que fornecedores poderão reduzir custo, pois passaram a fornecer maior quantidade do produto solicitado e aos órgãos participantes haverá economia na realização dos processos administrativos para realização de um novo pregão;
- Os preços estimados e adjudicados aos vencedores dos certames que se encontram dispostos nos seus respectivos editais e atas sofrem variação considerável, chegando a ultrapassar o percentual de 50% (Gráficos 2 e 3);
- Em cada item analisado de cada pregão eletrônico, foi adjudicado o quantitativo total apenas para um único fornecedor, não havendo variação de preço para mesmo item;
- Economia de 36,98% comparando valor adjudicado do total de itens e o valor estimado (Gráfico 4);
- Preocupação na maioria das UASG de critérios de sustentabilidade ambientais mais amplos;
- Na sua maioria, as UASG's não solicitaram dos fornecedores comprovações de sustentabilidade ambientais específicos ao item estudado e em resposta a isto a maioria dos vencedores também não comprovaram com documentação atender normas sustentáveis anexando os mesmo em ata. Observação importante que pregoeiro pode solicitar documentação através de outras fontes de captação de dados/ arquivos como o e-mail (Tabela 3).
- Pode-se observar que os editais em suas composições, de modo geral, buscam a sustentabilidade do processo, onde este assegura os direitos e deveres do órgão licitante, assim como dos fornecedores.
- Apesar de todas as exigências e cuidados na realização dos processos, com base nos quantitativos licitados e no que realmente foi adquirido pela administração pública

viu-se que foi gasto horas de trabalho dos funcionários tanto dos fornecedores participantes dos processos, assim como das UASG's na realização do pregão eletrônico e no final, os pregões venceram as suas vigências e só 1,16% dos itens solicitados em edital foram adquiridos (Tabela 4).

- Com toda a abstinência na contratação de muitas das mesas, alguns dos pregões foram utilizados por órgão não participantes para aquisição do item licitado através de adesão de ata de registro de preço (Tabela 4).

## 6.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo em questão buscou analisar se os critérios referentes à sustentabilidade que são exigidas nos editais e trazem para a administração pública as propostas mais vantajosas atendendo suas necessidades e sem impactar de forma prejudicial à natureza.

Como foram observados em estudo os critérios mais exigidos são: ISO 14000 que é instituída por uma série de normas que determina diretrizes para garantir que empresas (pública ou privada) pratiquem a gestão ambiental; INMETRO, empresas buscam excelência em produtos, processos e serviços ou ainda um profissional a requisitos mínimos estabelecidos em normas ou regulamentos técnicos, ao menor custo possível para a sociedade; NBR, tem por obrigações estabelecer regras e diretrizes para a orientação de um determinado material, produto, processo ou serviço com o intuito de aumentar a produtividade dentro das organizações e qualidade nos resultados; e por fim regularidade junto ao IBAMA.

Nos itens estudados nesta pesquisa referente ao Gráfico 1, viu-se que houve variação nos tipos de mesas adquiridas com o CATMAT BR0000108219, ocorrendo até dentro dos mesmos pregões eletrônicos, com isto percebe-se grande variação de preço entre produtos.

Viu-se também que os preços homologados e adjudicados variaram bastante em referência ao preço estimado em edital, onde pode-se citar uma das possíveis causas o quantitativo solicitados serem em grande número de unidades devido a utilização da Intenção de Registro de Preço e de forma geral, gerando economia de 36,98%.

Ficou evidente a preocupação com a preservação ambiental nos editais dos processos, mas o que diz em respeito a solicitações específicas a mesa de madeira CATMAT BR0000108219, não se exigiu muita documentação comprovando como, por exemplo, origem da madeira, legalidade junto ao IBAMA. Pode-se observar que ficou aparente que estas solicitações expostas anteriormente não foram colocadas em processo por que os pregões, em sua grande maioria, tinham como objetivo a aquisição de produtos de uma gama diversa de

produtos, não apenas de mesas de madeiras e outros produtos similares; já os pregões que tiveram solicitações de diversas mesas de madeira, houve uma exigência maior quanto a estes itens.

Com este estudo, pode-se concluir que os critérios de sustentabilidade foram empregados de forma parcial nos certames referente à responsabilidade da administração pública como consumidor, com a utilização de exigência de certificações nos editais que comprovem que os fornecedores entreguem material, que atendam as normas técnicas aplicadas a ele e que eles. , onde nos pregões eletrônicos que os objetos licitados tinham maior quantidade do item estudado (mesa de madeira CATMAT BR0000108219) e de outros similares, também feitos de madeira, houve maiores solicitações de exigências normativas. Quanto aos editais em que a mesa de madeira CATMAT BR0000108219 era apenas mais um item no meio de um universo de produtos de características distintas, as exigências nos editais tiveram grande diminuição.

Referente ao pressuposto de comprar apenas a necessário viu-se em relação ao que foi adquirido pelos órgãos, houve grande abstinência da aquisição real do que foi licitado, transparecendo uma grande falta de organização dos órgãos realizadores, podendo ela ser: financeira, lançou em pregão e não teve verba para realizar a aquisição; controle do que realmente necessitariam para pôr nos certames; ou do tempo disposto para aquisição que é de um ano a partir da data de homologação do resultado. Mas em contrapartida, os itens aqui estudados apesar de serem adquiridos apenas 1,16% pelos órgãos realizadores ou participantes do pregão eletrônico, outros não participantes utilizaram deles para comprarem itens através da adesão a ata, onde para estes terceiros acaba não gerando custo para realização de um novo processo licitatório para aquisição destes itens que muitas vezes há urgência na aquisição.

A promoção a inovação não pode ser identificada nos pregões eletrônicos, pois este pressuposto diz muito a respeito ao melhoramento dos processos de trabalho através das aquisições realizadas e para poder está avaliando seria necessário ter acesso interno aos órgãos ou obtenção de informação dos mesmos, porém neste trabalho foram utilizadas apenas documentações expostas no site de compras do Governo Federal.

E quanto a abordagem do ciclo de vida, o ultimo pressuposto do guia, nos editais se viu preocupação de modo geral para os produtos dispostos nos pregões a solicitação de itens de preferência de origens de fontes retornáveis e que tivessem maior tempo de vida.

As exigências atribuídas nos editais são de muita valia, pois desperta nas empresas a buscar qualificações que os coloquem em boas condições em atender a administração pública,

onde os critérios de sustentabilidade ajudam a uma aquisição eficiente em que evita, por exemplo, ao governo em ter que investir em preservação ambiental, gasto extra gerado pela aquisição dele mesmo em produtos oriundos de desmatamento ilegal. Só que apesar da eficiência quanto às exigências, viu-se que os agentes administrativos não têm certo controle quanto ao seu fundo orçamentário, quanto sua real necessidade ou quanto o tempo disposto para aquisição dos bens licitados, já que sua grande maioria de itens estudados aqui nesta pesquisa, não tiveram sua compra efetivada. A administração pública deve deter de maior controle quanto a respeito do que é posto nos certames, pois elas geram expectativas futuras aos fornecedores vencedores dos certames que chegam a abaixar seus preços devido à proposta de fornecimento e escala e acabam realmente efetivando quantitativo menor do que exposto em edital, não sendo tão vantajoso a eles ou até mesmo não fornecendo se quer uma única unidade.

## REFERÊNCIAS

BÄCHTOLD, Ciro. **Noções de Administração Pública**. Cuiabá: Edufmt, 2008. 110 p. Disponível em: <<http://ftp.comprasnet.se.gov.br>>. Acesso em: 10 out. 2016.

BRASIL. Constituição. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 05 de outubro de 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm)>. Acesso em: 09 abr. 2016.

BRASIL. Decreto nº 5.450, de 31 de maio de 2005. Regulamenta o pregão, na forma eletrônica, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 01 jun. 2005. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/decreto/d5450.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5450.htm)>. Acesso em: 17 jun. 2016.

BRASIL. Lei nº 10.520 de 17 de julho de 2002. Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 18 jul. 2002. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/L10520.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10520.htm)>. Acesso em: 10 abr. 2016.

BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art.37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 22 jun. 1993. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm)>. Acesso em: 10 abr. 2016.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - MPOG. **Guia de compras públicas sustentáveis para Administração Federal**. 2010. Disponível em:

<<http://cpsustentaveis.planejamento.gov.br/wp-content/uploads/2010/06/Cartilha.pdf>>. Acesso em: 24 maio 2016.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. **Pregão Eletrônico**: manual do pregoeiro / Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. Brasília: MP, 2005. 2. ed. Ver.

DICIO DICIONÁRIO ONLINE DE PORTUGUÊS. Elaborado por 7GRAUS. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br>>. Acesso em: 24 nov. 2016.

DISTRITO FEDERAL. Rodrigues, Edson Seixas (2010). Escola Nacional de Administração Pública - ENAP. **Legislação Aplicada a Logística de Suprimentos Lei nº 8.666/93, pregão e registro de preços**. Brasília, 2014. Revisores: Henrique Savonitti (2008), Walter Salomão (2011), Hanna Ferreira (2013). Disponível em: <<http://www.enap.gov.br/>>. Acesso em: 02 maio 2016.

**EM DISCURSSÃO: ONU estabelece três pilares para o desenvolvimento sustentável dos países: econômico, social e ambiental**. Brasília, DF, 11 jun. 2012. Disponível em: <<http://www.senado.gov.br/>>. Acesso em: 05 nov. 2016.

MADEIRA, José Maria Pinheiro. **Administração pública**: Tomo I. 12. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2014.

MICHAELIS MODERNO DICIONÁRIO DA LÍNGUA PORTUGUESA. Brasil: Melhoramentos, 2015. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/>>. Acesso em: 08 out. 2016.

MIRANDA, Henrique Savonitti. **Licitações e Contratos Administrativos**. Distrito Federal: Senado Federal, 2004.

RECH, Adir Ubaldo. **Instrumentos de desenvolvimento e sustentabilidade urbana**. Caxias do Sul, Rs: Educs, 2014. Disponível em: <<https://www.ucs.br>>. Acesso em: 15 out. 2016.

VIOLIN, Tarso Cabral. **Erceiro setor e as parcerias com a administração pública**: uma análise crítica. Belo Horizonte: Fórum, 2010.

## 7 INTRAEMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO CORPORATIVA<sup>1</sup>

Nara Barbosa Leite<sup>2</sup>

### RESUMO

A temática deste artigo é analisar o intraempreendedorismo e suas possíveis inovações, observando o profissional empreendedor no ambiente organizacional de uma empresa de auditoria externa contábil em Salvador - BA, no 2º semestre de 2015. O estudo foi embasado a partir do questionamento de como estimular o desenvolvimento do empreendedorismo interno e atitudes inovadoras nos colaboradores da empresa de auditoria estudada. Como objetivo geral do estudo propõe-se analisar os aspectos do intraempreendedorismo e da inovação para uma empresa de auditoria externa na área contábil, a partir de 2 (dois) projetos dessa organização. Este artigo apresenta um estudo de caso – a partir de uma abordagem qualitativa e de análise documental – acerca do intraempreendedorismo e suas possíveis inovações em uma empresa de auditoria externa. Na presente pesquisa descritiva é apresentado os conceitos de intraempreendedorismo, inovação e auditoria externa. O estudo resultou em apresentar de forma clara e objetiva a forma como atitudes inovadoras refletem para a organização e seus colaboradores. Os resultados revelaram aspectos positivos e negativos do intraempreendedorismo, tanto para o colaborador como para a empresa, nos projetos X e Y. Ambos projetos possuem perfil inovador, e tiveram seus aspectos relacionados com características de inovação. No desfecho do estudo, é possível afirmar que trabalhar em empresas inovadoras e que estimulam o intraempreendedorismo não só ajudam a aumentar a lucratividade da empresa e do colaborador, como também dão missão ao trabalho. As reflexões sobre as práticas do intraempreendedorismo levaram a conclusão de que não é preciso sair de uma organização e abrir um negócio para se tornar um empreendedor, basta apresentar ideias, ser inovador e acreditar em novos projetos que vão além das limitações de um cargo, objetivando o crescimento individual e ao mesmo tempo organizacional. Todavia, o estudo é concluído na ideia de que a união do intraempreendedorismo com a inovação abrem novas e promissoras vias de investigações, tanto de natureza teórica quanto empírica, que necessitam ser exploradas.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo. Intraempreendedorismo. Inovação. Auditoria Externa.

---

<sup>1</sup> Artigo apresentado para a conclusão do curso de graduação em Administração da Universidade do Estado da Bahia (UNEB).

<sup>2</sup> Graduanda em Administração pela Universidade do Estado da Bahia. E-mail: naraassuncao42@gmail.com.

## ABSTRACT

The theme of this article is to analyze the Intrapreneurship and its possible innovations, noting the entrepreneurial organizational environment of an external audit accounting firm in Salvador – BA, in the second half of 2015. The study was based from the question of how to stimulate the development of domestic entrepreneurship and innovative attitudes in the auditing firm studied. As a general objective of the study is proposed to analyze the importance of Intrapreneurship and innovation for an external audit firm in accounting, from 2 (two) projects of this organization. This article presents a case study – from a qualitative approach and analysis of documents – about Intrapreneurship and its possible innovations in an external audit company. In this descriptive research is presented the concepts of Intrapreneurship, innovation and external audit. The study resulted in presenting clearly and objectively the way innovative attitudes reflect the Organization and its employees. The results revealed positive and negative aspects of Intrapreneurship, both for the developer and for the company, in the X and Y designs. Both projects have innovative profile, and had their features aspects of innovation. The outcome of the study, it is possible to say that working in innovative companies and to stimulate Intrapreneurship will not only help increase the profitability of the company and the employee, but also give the mission work. Reflections on the practices of Intrapreneurship led to conclusion that there is no need to leave an organization and start a business to become an entrepreneur, simply presenting ideas, be innovative and believe in new projects that go beyond the limitations of a charge, aiming at individual growth and at the same time. However, the study is completed on the idea that the Union of Intrapreneurship to innovation open up new and promising avenues of research, theoretical nature so much as empirical, that need to be explored.

**Keywords:** Entrepreneurship. Intrapreneurship. Innovation. External audit.

## 7.1 INTRODUÇÃO

A atual crise econômica mundial e brasileira coloca o país em uma situação bastante complexa, obrigando as empresas a realizarem manobras para se manterem e obterem paridade competitiva no mercado. Neste contexto, destaca-se a necessidade de estimular o intraempreendedorismo de cada colaborador como uma alternativa eficiente na busca do aumento da competitividade da empresa, com reflexos diretos no seu posicionamento mercadológico, conseqüentemente na sua realidade econômica.

Contudo, é interessante salientar que as empresas privadas mesmo estabelecidas e bem posicionadas, devem buscar um *plus*. A constante inovação com o estímulo na busca de novas formas de participação do colaborador na empresa impulsiona o empreendedorismo interno. O empreendedorismo nos coloca diante da importância de desenvolver habilidades, fazendo “[...] com que trabalho e prazer andem juntos” (DOLABELA, 1999, p. 29).

É importante que as organizações desenvolvam visões e posturas empreendedoras em seus colaboradores, para que todos sejam capazes de ampliar habilidades relacionadas ao risco e a inovação. Isso é essencial para que a relação de troca de benefícios, financeiros e outros, entre colaboradores e organizações obtenha êxito.

A temática deste artigo visa analisar o intraempreendedorismo<sup>3</sup> e suas possíveis inovações<sup>4</sup> no mercado, observando o profissional empreendedor no ambiente organizacional de uma empresa de auditoria externa na área contábil em Salvador - BA, no 2º semestre de 2015.

Peter Drucker afirma que a inovação é a chave do empreendedorismo (*apud* HITT, 2002, p. 523). Para tanto, a presente pesquisa tem o seguinte questionamento: Como estimular o desenvolvimento do empreendedorismo interno e de atitudes inovadoras aos colaboradores de uma empresa de auditoria externa?

Desta forma, a hipótese do trabalho se apoia na premissa que afirma que se o intraempreendedorismo for incentivado nas empresas de auditoria externa, mais inovações surgirão e mais funcionários serão motivados a desempenhar suas funções de forma cada vez mais eficiente e enriquecedora, tanto para a empresa como para o colaborador.

---

<sup>3</sup> Intraempreendedorismo, segundo Dornelas (2014, p. 28), é ser além das tarefas normais e não se contenta em apenas fazer o que deve ser feito – é quer mais e busca fazer mais.

<sup>4</sup> Inovação é, segundo Shepard (1967, p. 470), quando uma empresa aprende a fazer algo que antes não sabia como e passa a fazê-lo de maneira sustentável ou aprende a deixar de fazer algo que fazia antigamente e prossegue sem fazê-lo de maneira sustentável.

Ao trabalhar em uma auditoria externa, os auditores da área contábil acabam atuando em empresas de diferentes atividades, que permitem conhecer diversos mercados e pessoas. E por que não inovar estimulando o lado empreendedor de cada um desses colaboradores? Para isso, uma empresa de auditoria externa cria projetos de inovação, implantando o empreendedorismo interno na empresa, além de inovar e motivar os funcionários.

Desta maneira, o estudo do empreendedorismo interno e de seus projetos inovadores se sobrepõe pela importância do estímulo desses, tendo em vista suas contribuições para que colaboradores e empresa cresçam juntos. Ademais, auxiliar em futuras pesquisas e projetos acadêmicos, além de servir de inspiração para colaboradores que tenham espírito empreendedor, são justificativas para exaltar a importância do estudo.

Como objetivo geral do estudo propõe-se analisar os aspectos do intraempreendedorismo e da inovação para uma empresa de auditoria externa na área contábil, no 2º semestre de 2015, a partir de 2 (dois) projetos dessa organização. Dentre os objetivos específicos, pode-se salientar os listados abaixo:

- Descrever a importância nas ações inovadoras em dois projetos de intraempreendedorismo em uma empresa de auditoria externa;
- Analisar pontos positivos e negativos dos dois projetos inovadores na auditoria externa, tanto para o colaborador como para empresa
- Comparar os dois projetos a partir dos seus perfis inovadores.

O artigo se divide em 6 (seis) partes. A primeira é a introdução, que delimita o problema, hipótese, justificativa e objetivos do estudo. A segunda apresenta a metodologia. A terceira relata o embasamento teórico, que relata as palavras chaves do estudo. A quarta desenvolve o estudo de caso, descrevendo o Projeto X e o Projeto Y. A quinta são os resultados, apresentando o que foi analisado na pesquisa. Por fim, as conclusões do estudo.

## 7.2 METODOLOGIA

A metodologia utilizada foi um estudo de caso qualitativo, com o uso de pesquisa bibliográfica e descritiva. Vale ressaltar que a empresa não foi identificada no trabalho a fim de preservá-la e por não ser o objeto de interesse do estudo. Mas é interessante colocar que a mesma trata-se de uma empresa de auditoria multinacional.

Dois projetos executados na empresa analisada – localizada na cidade de Salvador (BA) – no 2º semestre do ano de 2015 foram destrinchados, a qual foi aplicada uma abordagem qualitativa e descritiva. Ademais, a pesquisa bibliográfica também foi utilizada, pois a mesma

se caracteriza por permitir ao pesquisador um embasamento teórico e documental acerca da temática escolhida. A pesquisa bibliográfica utiliza-se das seguintes palavras chaves: Empreendedorismo e Intraempreendedorismo (CHIAVENATO, 2008; DOLABELA, 1999; DORNELAS, 2007, 2014), EMMENDOERFER, 2008; HITT, 2002), Inovação (DORNELAS, 2007, 2014; DRUCKER, 1985; GIBSON; SKARZYNSKI, 2008; HITT, 2002; KIM; MAUBORGNE, 2005; SHEPARD, 1967) e Auditoria externa (ALMEIDA, 2012; ATTIE, 2006; CREPALDI, 2007; FRANCO; MARRA, 2000).

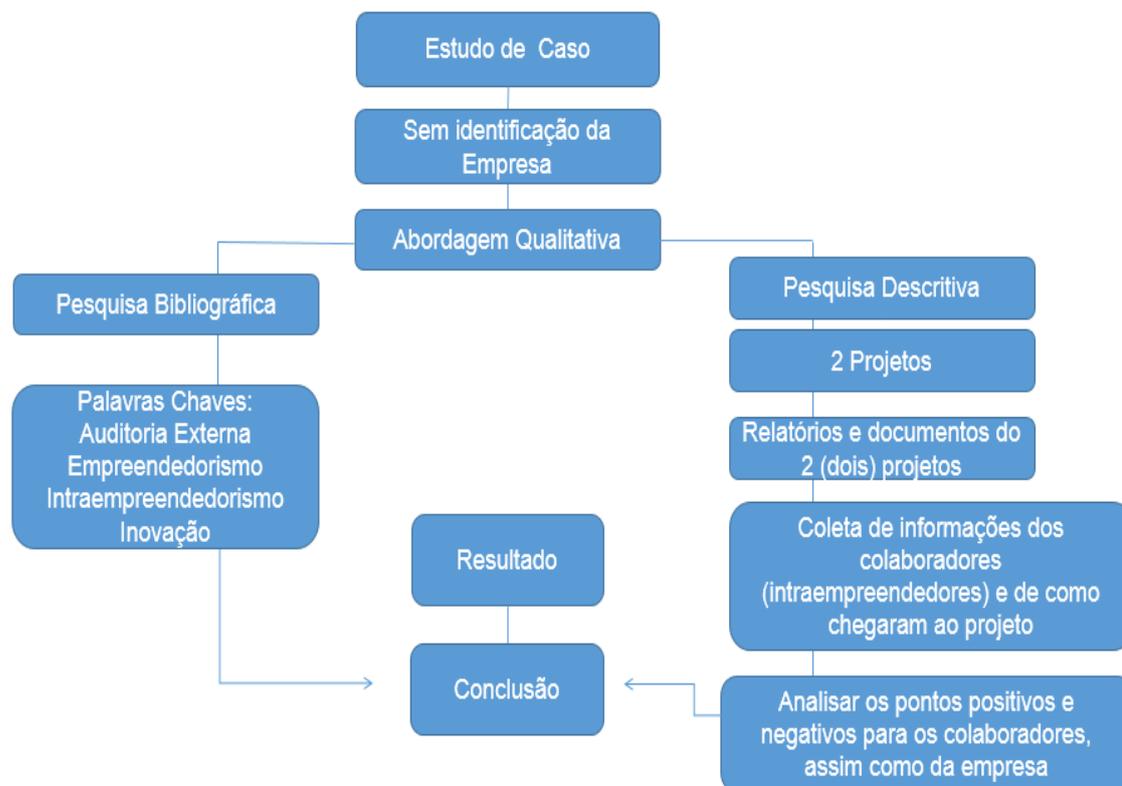
Já a pesquisa descritiva foi fundamentada em dois projetos da empresa por meio de relatórios e documentos. Os dois projetos foram executados na empresa analisada – localizada na cidade de Salvador (BA) – no 2º semestre do ano de 2015. Foram analisados os pontos positivos e negativos gerados aos colaboradores, assim como à empresa, observando o conceito de inovação apresentado anteriormente.

Os projetos estudados foram executados pela população definida para análise: os gerentes da área de auditoria da filial de Salvador, já que a área de estudo é o escritório de Salvador e apenas haviam 2 (dois) intraempreendedores (colaboradores da empresa) relacionados diretamente com a área de auditoria externa na área contábil e associados aos dois programas de inovação. Desta forma, a pesquisadora escolheu estes 2 (dois) colaboradores e os projetos relacionados a eles (projeto X e Y), constituindo assim um censo na pesquisa a forma da escolha do estudo.

O Projeto X trabalhou com a identificação da necessidade de outros serviços da empresa para um cliente. E o Projeto Y era responsável pela implantação de uma ideia inovadora para otimizar e ecologizar o trabalho.

A Figura 1 mapeará a metodologia aplicada para o estudo:

Figura 1 - Fluxograma da metodologia aplicada



Fonte: Elaboração própria, 2016.

### 7.3 INTRAEMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO EM AUDITORIA EXTERNA NA ÁREA CONTÁBIL

O termo empreendedorismo advém da palavra empreendedor – originária do vocábulo francês *entrepreneur*, a qual significava “aquele que incentivava as brigas” – sendo posteriormente traduzido para a língua inglesa como *entrepreneurship*. De acordo com o Bmed (2011), *entrepreneurship* se refere a todos os hábitos, costumes, regras e comportamentos do empreendedorismo.

Chiavenato (2012, p.3) classificou o empreendedor sendo uma pessoa que inicia um projeto pessoal e transforma uma ideia em negócio, assumindo riscos e responsabilidades, além de procurar inovar sempre. “O empreendedor é aquele que faz as coisas acontecerem, se antecipam aos fatos e tem uma visão futura da organização conforme compõe” (DORNELAS, 2014, p. 17).

Os empreendedores são pessoas diferenciadas, que possuem motivação singular, são apaixonados pelo que fazem, não se contentam em ser mais um na multidão, querem ser reconhecidos e admirados, referenciadas e imitadas, querem deixar um legado (DORNELAS, 2014, p. 8).

A partir da década de 1990, o ambiente favorável economicamente no Brasil foi se tornando propício para empreender. Fatores políticos e a implantação de grandes programas de incentivo – como Brasil Empreendedor, Empretec, Jovem Empreendedor – favoreceram este cenário. A evolução da legislação nacional também contribuiu em prol das micro e pequenas empresas, como, por exemplo, a Lei nº 10.972, a Lei da Inovação, o Simples e o Programa Empreendedor Individual (DORNELAS, 2014, p. 13-17).

O empreendedorismo interno, também chamado de intraempreendedorismo, consiste em propor e avaliar situações que melhorem a produtividade nas empresas, se tornando ativo criativamente, enquanto funcionário. O empreendedorismo interno é útil tanto para a empresa quanto para os funcionários, já que possibilita a ampliação das chances de visibilidade perante a direção, além de despertar o “eu inovador” dentro de si (DORNELAS, 2007, p. 20).

De maneira simplória, Max Gehringer (2015) diferenciou o empreendedor interno do empreendedor comum. Na visão dele, o empreendedor interno precisa de motivação e aprovação, enquanto o empreendedor normal necessita, por conta própria, apenas motivação.

O empreendedorismo corporativo é o processo do mesmo modo citado acima, porém sem a necessidade de abrir um negócio, mas atuando dentro da organização a qual trabalha. O empreendedor pode ser o próprio dono da empresa, como também líderes, gestores e até mesmo colaboradores. Esse profissional deve possuir uma visão sistêmica do negócio, propondo sugestões que possam aprimorar os processos de trabalho e maximizar os resultados da organização (MARQUES, 2015, p. 1)

O empreendedor interno tem a característica de saber os seus limites dentro da organização e qual o momento de envolver outras pessoas em seus projetos/ideias. Vale ressaltar que cada vez mais o intraempreendedorismo vem sendo atrelado a competitividade nas empresas, ao processo de formação de vantagens e à inovação. Segundo Alexandre Castro (2015), a disseminação da mentalidade e comportamento empreendedor no ambiente corporativo tem se tornado um conceito cada vez mais indispensável nas organizações públicas e privadas, a qual buscam manter-se competitivas e eficientes no mercado global em rápida mutação.

De acordo com Hitt (2002, p. 528), o empreendedorismo corporativo é um processo em que um indivíduo ou grupo de uma organização existente cria um novo empreendimento ou desenvolve uma inovação. Nessa vertente, é possível verificar uma soma dos esforços para inovar, renovar e desenvolver de uma ideia. Contudo, é interessante salientar que o retorno não é somente para a empresa, já que se faz necessário recompensar o colaborador de alguma forma.

Ainda segundo Hitt (2002), o empreendedorismo corporativo é um conjunto de atividades utilizadas para criar invenções e inovações através dos meios internos. Os empresários que se beneficiam dessa modalidade buscam um crescimento em longo prazo, almejando o futuro, com suas vantagens e desvantagens. O empreendedor corporativo é apresentar ideias, é inovador e acreditar em novos projetos que vão além das limitações de seu cargo, objetivando o crescimento individual e ao mesmo tempo organizacional, conhecimento como intraempreendedor ou empreendedor interno.

O intraempreendedor enxerga a implementação das suas ideias como um desafio pessoal e, por acreditar nelas e que elas contribuirão para o desenvolvimento da empresa em que trabalha, empenha-se em viabilizá-las. A empresa, ao premiar os intraempreendedores, imprime uma nova velocidade da ação empreendedora, que permite a realização de muito mais trabalho e mão na massa, que refletem em maior produtividade. O objetivo de desenvolver o empreendedor interno é também de transformar funcionários/colaboradores pragmáticos em indivíduos capazes de criar novos produtos/processos. A criatividade é estimulada a partir da elaboração de atividades organizacionais inseridas no ambiente corporativo, com novos pilares e diferentes unidades estratégicas de negócio, englobando os métodos necessários para o desenvolvimento interno de produtos ou mercados (EMMENDOERFER, 2008).

Para que o intraempreendedorismo ocorra é necessária à iniciativa de indivíduos com características empreendedoras, interagindo com um ambiente organizacional que permita tais iniciativas. Desta forma, ações, programas e práticas para desenvolver o empreendedorismo interno devem considerar o desenvolvimento das competências individuais em conjunto com o desenvolvimento de um ambiente organizacional propício e receptivo ao empreendedorismo, estimulando a inovação.

Hitt (2002, p. 525) entende como inovação o ato de criar ou desenvolver um novo produto/processo. No cenário atual do país, a inovação pode ser uma necessidade para uma empresa se manter ou obter paridade competitiva. No entanto, apesar de o termo “inovação” estar na pauta de discussão da sociedade e parecer algo inédito, inovar não é algo recente em nossa sociedade. A inovação tem sido um tema amplamente discutido nas organizações, sendo esse tema muito importante para o contexto empreendedor.

Com isso, é importante ressaltar alguns diferentes conceitos de inovação, conforme Quadro 1.

Quadro 1 - Diversos Conceitos de Inovação

ITEM	NECESSÁRIO
Dornelas (2007)	Inovação tem a ver com a mudança, fazer as coisas de forma diferente, de criar algo novo, de transformar o ambiente onde está inserido. É algo mais abrangente que apenas a comum relação que se faz com a criação de novos produtos ou serviços.
Drucker (1985)	A inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente.
Dornelas (2015)	Inovar não é necessariamente inventar um novo produto. Pode-se modificar processos ou reinventar e adequar antigas ideias
Shepard (1967)	A inovação ocorre quando uma empresa aprende a fazer algo que antes não sabia como e passa a fazê-lo de maneira sustentável ou aprende a deixar de fazer algo que fazia antigamente e prossegue sem fazê-lo de maneira sustentável.

Fonte: Adaptado de DORNELAS, 2007; DORNELAS, 2014; DRUCKER, 1985; SHEPARD, 1967.

A partir dos conceitos de inovação acima, é possível enxergar que os empreendedores internos necessitam buscar, de forma deliberada, fontes de inovação, mudanças e sinais que indicam oportunidades para que uma ideia tenha êxito. Gibson e Skarzynski (2008) – após realizarem um estudo aprofundado – constataram que a inovação possui quatro perspectivas essenciais, chamadas de “lentes perceptivas”, como mostra no quadro 02.

Quadro 2 - “Lentes perceptivas” da inovação, de Gibson e Skarzynski (2008)

QUATROS PERSPECTIVAS ESSENCIAIS DA INOVAÇÃO	
Desafiar as ortodoxias	Questionam-se os dogmas profundamente arraigados nas empresas e nos setores a respeito do que impulsiona o sucesso.
Tirar proveito da descontinuidade	Identificam-se padrões despercebidos que poderiam mudar significativamente as regras do jogo.
Alavancar competências e qualidades estratégicas	As empresas são percebidas como um portfólio de habilidades e qualidades e não como fornecedoras de produtos ou serviços para mercados específicos.
Entender necessidades não articuladas	O inovador coloca-se no lugar do cliente a fim de ser empático a sentimentos não articulados e de identificar necessidades não atendidas.

Fonte: Adaptação de WEBER, 2009.

Tal fato serve também para o intraempreendedor desenvolver a capacidade de utilizar tais lentes para orientar a empresa em um processo de inovação. Para Dornelas (2007)

[...] o empreendedor não fica esperando pela inovação, pela descoberta maravilhosa, pela solução ideal. Pelo contrário, os empreendedores buscam a prática da inovação, tomam ações proativas com o intuito de obterem inovações de forma sistemática (DORNELAS, 2007, p. 18).

A inovação é um fator importante para a competitividade das empresas, já que as mesmas buscam oferecer algo a mais que a concorrência. Contudo, infelizmente, essas inovações devem ser constantemente atualizadas, para não correr o risco de ser imitada/superada pelas demais e se tornar obsoleta no mercado ao qual atua (SERIO, 2016).

De acordo com Kim e Mauborgne (2005), as empresas que procuram inovar valor -- em vez de se esforçarem para superar os concorrentes -- concentram o foco em tornar a concorrência irrelevante, oferecendo saltos no valor para os colaboradores, que assim desbravarão novos espaços de mercados inexplorados. Ou seja, a inovação de valor prevê uma despreocupação com a concorrência e um esforço concentrado da empresa em ocupar espaços que ainda não foram explorados.

A importância da inovação para as empresas requer das organizações um aprimoramento contínuo da gestão de seus processos. A auditoria pode colaborar nessa direção ao provocar um movimento de permanente reflexão sobre a eficácia do processo de inovação no que concerne a utilização de procedimentos e instrumentos adequados; alinhamento entre inovação e estratégia organizacional; ambiente organizacional inovador; utilização adequada de relacionamentos externos e a captura do aprendizado decorrente do desenvolvimento de técnicas inovadoras (PELLEGRINI, 2013).

A fim de contextualizar o intraempreendedorismo e inovação em uma empresa de auditoria externa, é importante falar sobre o auditor. Mas, apesar de sua importância, não se sabe ao certo a origem do termo auditor, podendo indicar aquele que ouve, que examina (CREPALDI, 2007). A origem da auditoria se deu com a necessidade da confirmação de informações quanto à realidade financeira de uma corporação (OLIVEIRA, 2015). Apenas em 1976 que a auditoria deu um grande passo para sua consolidação. Segundo Magalhães, Lunkes, Muller (2001, p.18):

Essa consolidação aconteceu com o surgimento da Lei das Sociedades por Ações (Lei nº 6404) com a Lei de Comissão de Valores Mobiliários (Lei nº 6385). A primeira porque estabeleceu com obrigatoriedade para empresas de capital aberto ter suas

demonstrações contábeis por auditores independentes. A segunda porque estabeleceu a fiscalização para as atividades dos auditores independentes.

De acordo com o Portal de Contabilidade (2015), uma auditoria é uma revisão das demonstrações financeiras, registros, transações e operações de uma entidade ou projeto efetuada por contadores. As principais finalidades da auditoria consistem em assegurar a fidelidade dos registros e proporcionar credibilidade às demonstrações financeiras e outros relatórios da administração.

De acordo com os princípios fundamentais e normas de contabilidade, objetiva verificar se as demonstrações contábeis representam adequadamente a situação nelas demonstrada. Segundo Hilário Franco e Ernesto Marra (2000, p. 24)

Auditoria consiste no exame de documentos, livros, registros, inspeções, obtenção de informações e confirmações internas e externas, obedecendo às normas apropriadas verificando se as demonstrações representam a situação nelas demonstradas de acordo com as normas e princípios contábeis.

Um fato importante, como elucida Crepaldi (2007, p. 27) é que

Quem acha que Auditoria é uma ferramenta de gestão empresarial que está restrita apenas às grandes empresas está enganado. Já faz parte da realidade das micro e pequenas empresas e com bons resultados. Mais do que nunca, em época de arrocho financeiro é importante que as microempresas organizem-se internamente para reduzir custos, simplificar processos, ganhar agilidade e ter maior rentabilidade.

É interessante destacar o significado de cada uma das modalidades de auditoria, para melhor compreender os aspectos que envolvem este procedimento de avaliação das empresas. É interessante salientar que a auditoria externa pode ser colocada como um processo sistemático de análise e evidenciação dos procedimentos de certa entidade, observando o maior grau de independência nas opiniões das atividades, conforme o quadro 03.

Quadro 3 - Diferença entre Auditoria Externa e Auditoria Interna

Continua

	<b>AUDITORIA INTERNA</b>	<b>AUDITORIA EXTERNA</b>
Propósito de Trabalho	Análise da atividade operacional	Emissão de opinião sobre demonstrações contábeis
Parâmetros para a execução do trabalho	Normas de controle interno, políticas e procedimentos da empresa	Princípios fundamentais de contabilidade

Quadro 3 - Diferença entre Auditoria Externa e Auditoria Interna

Conclusão

	AUDITORIA INTERNA	AUDITORIA EXTERNA
Preocupação com os controles internos	Eficiência e qualidade de controle	Efeitos relevantes nas demonstrações contábeis
Dependência Profissional	Dependência do emprego	Independência Profissional
Forma de Relatórios	Não padronizados	Padronizados
Principais Usuários	Gestores da Empresa	Acionistas, mercado de capitais e credores.

Fonte: PACHECO; OLIVEIRA; LA GAMBRA, 2015.

De acordo com Muller (2001), o Brasil é um dos países menos auditados do mundo. Segundo ele, uma das maiores empresas no ramo levantou alguns números interessantes sobre a relação entre a quantidade de habitantes e auditores, servindo de parâmetro para medir o percentual do trabalho de auditoria em cada país.

A auditoria externa é instituída para avaliar as empresas de capital aberto com enfoque contábil, tendo atualmente se segmentado para avaliações de entidades com atividades ambientais que possuem responsabilidade social e que exercem atividades no ramo da saúde.

Vale ressaltar que a auditoria externa – a qual há a necessidade da contratação de uma profissional independente – não exclui a utilização da auditoria interna, sendo a última realizada por um funcionário da própria empresa. Com o auxílio de um auditor, pode-se evitar ou até mesmo eliminar o risco de fraudes e erros nas organizações. Destarte, fica evidente a importância desse profissional, não apenas como promotor de uma ação específica, mas no acompanhamento da saúde dos controles organizacionais.

Para Almeida (2003), os principais motivos que levam uma empresa a contratar os serviços de auditoria independente ou externa para realização de um trabalho, são os seguintes:

Obrigação Legal (companhias abertas, e quase todas as entidades integrantes do Sistema Financeiro Nacional); Imposição de instituições financeiras para captação de recursos; Atendimento às exigências do próprio estatuto ou contrato social da empresa; Atendimento a estratégias de investimentos de relevância em determinados projetos; Compra de empresas (o futuro comprador necessita de uma auditoria a fim de determinar o valor contábil correto do patrimônio líquido da empresa a ser comprada); Tratamento de incorporação, fusão, cisão de empresas; Para fins de consolidação das demonstrações contábeis (a consolidação é obrigatória para a companhia aberta que tiver mais de 30% do valor de seu patrimônio líquido representado por investimentos em sociedades controladas) (ALMEIDA, 2003, p. 33).

Segundo Attie (2006, p. 31)

Auditoria Externa ou Independente tem como objetivo o exame das demonstrações financeiras e expressar uma opinião sobre a propriedade das mesmas, e assegurar que elas representem adequadamente a posição patrimonial e financeira.

Em outras palavras, o objetivo principal da Auditoria Externa ou Independente é o processo pelo qual o auditor se certifica da veracidade das demonstrações financeiras preparadas pela companhia auditada. Em seu exame, o auditor, por um lado, utiliza os critérios e procedimentos que lhe traduzem provas que assegurem a efetividade dos valores apostos nas demonstrações financeiras e, por outro lado, cerca-se dos procedimentos que lhe permitem assegurar a inexistência de valores ou fatos não constantes das demonstrações financeiras que sejam necessários para seu bom entendimento.

#### 7.4 INTRAEMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO EM DOIS PROJETOS NA ÁREA DE AUDITORIA EXTERNA CONTÁBIL

As empresas estão sempre em busca de novas oportunidades de crescimento e preservação de valor. A necessidade de se definir e incorporar uma estratégia é constante. Decisões inovadoras determinam a direção e o sucesso de uma companhia. Por isso, a empresa de auditoria analisada possui programas para desenvolver o empreendedorismo interno em todos os seus colaboradores. Para isso, os funcionários são estimulados a se desenvolverem em prol da empresa. Como exemplo, o atual estudo de caso analisou 2 (dois) projetos implantados por colaboradores na empresa estudada: o projeto X e Y.

##### 7.4.1 Projeto X

A empresa analisada possui um programa de incentivo ao desenvolvimento de novos negócios, que está aberto à participação de todos os profissionais da firma, com exceção dos sócios. É um programa que estimula novos negócios para a mesma e desperta o intraempreendedorismo nos seus colaboradores.

O programa basicamente contempla premiações para ações diretas na geração de oportunidades de negócios à firma. O colaborador, desta forma, pode ser premiado com a abertura de relacionamento com novos clientes, com a apresentação de proposta de serviços, identificação de novas oportunidades para clientes já existentes ou até mesmo a conquista de

serviços por uma proposta apresentada. O programa ainda prevê o pagamento de incentivos para profissionais que geram a apresentação de propostas para novos clientes, desde que o contato realizado com a organização-alvo e a apresentação formal tenha a sua participação reconhecida no processo de venda pelo sócio responsável pela proposta.

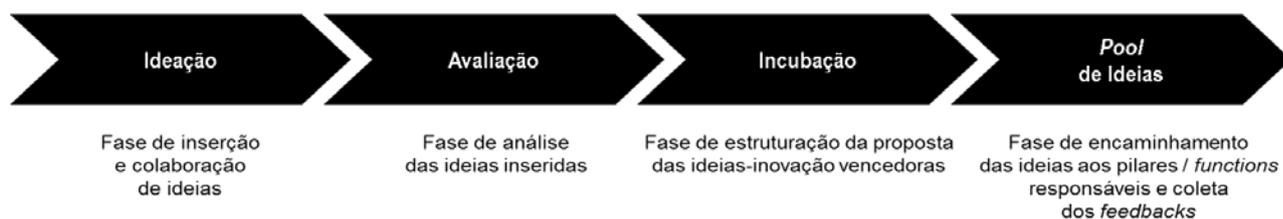
A partir do incentivo do programa, um gerente da firma de Salvador apresentou o Projeto X, que se baseia no desenvolvimento de práticas para aquisição de um novo serviço para um cliente da empresa. O gerente enxergou no cliente uma necessidade de outros serviços que a firma tem a oferecer, identificando uma oportunidade para área de Consultoria Tributária. Nesse sentido, reuniões com um CFO do cliente foram agendadas e a partir daí foi identificada a insegurança do mesmo sobre a aplicabilidade da nova lei fiscal. O CFO é o diretor financeiro da empresa, que comanda as finanças da empresa e controla as metas, objetivos e orçamentos.

#### 7.4.2 Projeto Y

A empresa em análise possui um perfil estimulador para inovações. Para isso, a mesma criou um programa onde todos os colaboradores têm a oportunidade de expor suas ideias e são estimulados ao *Brainstorm* (tempestade de ideias). O programa promove uma via de mão dupla que beneficia tanto o funcionário quanto a corporação. Permitir que o funcionário opine sobre melhorias, incrementos e reformulações de práticas antigas faz com que ele se sinta um colaborador ativo, parte de um todo e que realmente importa para a entidade. Ouvir o que o funcionário tem a dizer é essencial para ver o que no dia-a-dia funciona ou não. Dar espaço para ouvir o funcionário é saber a opinião de quem realmente conhece a empresa e, em contrapartida, ser ouvido é saber que sua opinião tem valor. Neste caso, o programa de inovação é mais que um canal de comunicação entre funcionário e empresa, é também um importante instrumento de gestão.

A Figura 2 desenha os passos que o colaborador segue para inserir sua ideia no programa de inovação.

Figura 2 - Passo a passo do programa para inovação



Fonte: Elaboração própria, 2016.

É interessante salientar que o Projeto Y foi criado a partir do momento em que o gerente da filial de Salvador idealizou a eliminação de pastas de documentos, sugerindo que todos os arquivos necessários para o trabalho sejam colocados em sites de compartilhamento e armazenamento do tipo nuvens, disponível para todos da equipe acessarem de qualquer lugar. Tal ideia otimizou o trabalho, evitando o deslocamento com muitos documentos até o cliente, além de favorecer com a natureza.

### 7.4.3 Relação entre os projetos

Intraempreendedorismo é o espírito empreendedor colocado em prática dentro da empresa. Os 2(dois) projetos em análise têm perfis intraempreendedores, pois os gerentes explicitados empreenderam dentro da própria empresa, aperfeiçoando a habilidade de manter naturalmente a inovação sistemática no negócio, diferenciando-o e mantendo-o competitivo no mercado.

O estudo de caso realizado foi embasado nas palavras: Empreendedorismo e Intraempreendedorismo, Inovação e Auditoria externa. Após análises dos projetos, foi possível identifica-las e semelha-las no projeto X e Y.

Quadro 4 - Comparação dos projetos com o embasamento teórico

Continua

	<b>PROJETO X</b>	<b>PROJETO Y</b>
Empreendedorismo e Intraempreendedorismo	Um projeto 100% intraempreendedor, porque o colaborador incorpora o perfil empreendedor e se dedica para a empresa, sentindo-se seguro para explorar oportunidades.	Um projeto 100% intraempreendedor, porque o colaborador incorpora o perfil empreendedor da empresa e se sente seguro para fazer diferente, tornando uma ideia abstrata em algo concreto.
Inovação	Um projeto 50% inovador, porque identificou uma necessidade em um cliente, mas não inovou no seu próprio serviço, o de auditoria externa contábil.	Um projeto 100% inovador, porque trouxe uma melhoria para a rotina do trabalho, agregando valor ao trabalho, e otimizando recursos

Conclusão

	<b>PROJETO X</b>	<b>PROJETO Y</b>
Auditoria externa	O projeto que possui 50% de auditoria externa, porque foi uma identificação importante para o setor, mas que outros setores da empresa poderiam ter identificado.	O projeto que possui 100% de auditoria externa, porque foi uma melhoria para a área, já que o setor de auditoria externa contábil possui muitos documentos. O projeto idealizou alocar os recursos de forma racional.

Fonte: Elaboração própria, 2016.

## 7.5 RESULTADOS

Como resultado desse estudo foi identificado a importância do estímulo do intraempreendedorismo em uma empresa de auditoria externa, na área contábil, mostrando como esse estímulo impulsiona inovações, possibilitando mais motivação para os colaboradores. Esse estímulo tem perspectivas positivas e negativas tanto para a empresa como para o colaborador.

O Projeto X e o Projeto Y surgiram a partir de decisões inovadoras tomadas pelos seus respectivos gerentes (intraempreendedores). Cada projeto possui diferentes aspectos da inovação. Então, a partir do estudo de Gibson e Skarzynski (2008) sobre as perspectivas da inovação, é possível identificar as 4(quatro) perspectivas essenciais da inovação nos dois projetos em análise.

Quadro 5 - Relação das perspectivas da inovação com os dois projetos

Continua

<b>PERSPECTIVAS</b>	<b>PROJETO X</b>	<b>PROJETO Y</b>
Desafiar as ortodoxias	50% de enquadramento nessa perspectiva, pois o intraempreendedor questionou-se a partir de uma insegurança do cliente, e não um dogma do cliente.	100% de enquadramento nessa perspectiva, pois o intraempreendedor propôs inovação para uma atividade rotineira e tradicional na empresa

Quadro 5 - Relação das perspectivas da inovação com os dois projetos

Continua

PERSPECTIVAS	PROJETO X	PROJETO Y
Tirar proveito da descontinuidade	100% de enquadramento nessa perspectiva, pois identificar uma insegurança no cliente e fez disso uma oportunidade.	100% de enquadramento nessa perspectiva, pois mudou o padrão de arquivamento dos documentos, mudando a rotina do trabalho positivamente.
Alavancar competências e qualidades estratégicas	100% de enquadramento nessa perspectiva, pois teve uma visão estratégica, sabendo proliferar o portfólio da empresa.	100% de enquadramento nessa perspectiva, pois idealizou uma melhora na qualidade do trabalho e na economia de recursos.
Entender necessidades não articuladas	100% de enquadramento nessa perspectiva, pois o intraempreendedor identificou uma necessidade no cliente.	100% de enquadramento nessa perspectiva, pois o intraempreendedor foi empático com sua equipe e identificou uma melhoria para o trabalho.

Fonte: Elaboração própria, 2016.

### 7.5.1 Pontos positivos

Analisando os pontos positivos para a empresa identificados no estudo, uma das vantagens percebidas é a de se ter colaboradores com visão de sócios, dedicados como se fossem também proprietários da empresa a qual trabalham. Ainda sob a ótica da empresa, há a vantagem de se praticar do empreendedorismo de maneira proativa.

Sob a ótica dos funcionários, as vantagens se relacionam ao aumento na remuneração, a participação interativa em *Brainstorms* e a constante possibilidade de reestruturação de processos internos. Os colaboradores são incentivados a inovar e com isso se sentem livres para criar e inovar. Além destes benefícios, vale salientar a importância psicológica dessas vantagens para os funcionários. Com o apoio ao intraempreendedorismo, muitos deixam de ter um papel passivo, de simples “acatadores” de ordens, e passam a ser proativos. Todas essas são formas de estimular a motivação das pessoas no trabalho, já que além do comprometimento com a organização, essa é uma importante estratégia para reter talentos.

### 7.5.2 Pontos negativos

Partindo para as desvantagens, o intraempreendedorismo pode gerar uma competição excessiva entre os funcionários de uma mesma empresa, podendo tornar o ambiente hostil, inseguro e desagradável. A competição saudável deve ser estimulada, entretanto, o excesso da disputa pode estimular a geração de desconforto no ambiente organizacional.

Outra desvantagem do intraempreendedorismo é a exigência de um conhecimento mais aprofundado acerca da proposta/ideia para que a mesma seja aprovada. Ainda que isso possa parecer positivo, já que, aparentemente, deva gerar trabalhos de qualidade superior, pode acometer certo desconforto entre diferentes os níveis hierárquicos na empresa.

Por fim, vale ressaltar mais um ponto negativo acerca do intraempreendedorismo: tais práticas estimulam a premiação somente através de recompensas financeiras, o que nem sempre é o desejável. Ao fazer isso, a empresa corre o risco de ter um “exército de mercenários”, que só participam de projetos inovadores pretendendo uma remuneração melhor, sem se importar com o melhor para a corporação.

## 7.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No final do estudo apenas O Projeto X foi finalizado. O gerente recebeu gratificações por identificar uma nova oportunidade para a empresa, mas, mais que isso, se sentiu ainda mais parte da empresa, por tomar uma decisão correta na hora correta. Ele foi intraempreendedor pois foi visionário, sabendo identificar oportunidade, agregando valor aos serviços da empresa e se dedicando a empresa.

Já o Projeto Y estava na fase de encaminhamento para implementação. O gerente ainda não havia recebido incentivos financeiros, mas foi motivado por saber que estar sendo útil para a empresa, pois de uma ideia surge uma inovação.

Os resultados do estudo formam o desfecho da análise firmada no objetivo de analisar os aspectos do intraempreendedorismo e da inovação para uma empresa de auditoria externa, no 2º semestre de 2015, a partir dos projetos X e Y. Foi possível identificar que o intraempreendedorismo e a inovação são importantes, pois tornam os profissionais diferenciados. Além de constatar que trabalhar em empresas inovadoras e que estimulem o intraempreendedorismo não só ajudam a aumentar a lucratividade do colaborador, como também dão missão ao trabalho, trazendo qualidade no trabalho da equipe.

Destarte, foi possível descrever a importância nas ações inovadoras em dois projetos de intraempreendedorismo em uma empresa de auditoria externa, analisar pontos positivos e negativos – tanto para o colaborador como para empresa – dos dois projetos inovadores e comparar ambos a partir dos seus perfis inovadores.

O intraempreendedorismo e a inovação no contexto brasileiro é, sem dúvida, diverso na natureza de suas motivações. Com base nisso, este artigo foi endereçado a partir do questionamento sobre como estimular o desenvolvimento do intraempreendedorismo e de atitudes inovadoras em colaboradores de uma empresa de auditoria externa. Fundamentado no estudo de caso realizado, foi possível concluir que o intraempreendedorismo e atitudes inovadoras podem ser estimulados em empresas de auditoria externa, na área contábil. Como evidência para afirmação temos os projetos X e Y. Esses projetos são originados de programas que estimulam o intraempreendedorismo e a inovação.

As análises das práticas do intraempreendedorismo levaram a conclusão de que não é preciso sair de uma organização e abrir um negócio para se tornar um empreendedor. Para empreender basta apresentar ideias, ser inovador e acreditar em novos projetos que vão além das limitações de um cargo, objetivando o crescimento individual e ao mesmo tempo organizacional.

Finalmente, foi possível perceber que com o incentivo do intraempreendedorismo, as organizações podem ganhar criatividade, inovação e competitividade para se destacar no mercado, e dessa forma, as melhores ideias propostas por funcionários podem ajudar as empresas a atingirem seus objetivos organizacionais.

A união do intraempreendedorismo com a inovação abrem novas e promissoras vias de investigações, tanto de natureza teórica quanto empírica, que necessitam ser exploradas.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcante. **Auditoria**: um curso moderno e completo. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ATTIE, William. **Auditoria Interna**: conceitos e aplicações. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

AUTOR DESCONHECIDO. **Colecione intraempreendedores na sua empresa**. Disponível em: <<http://matheuszeuch.com/colecao-intraempreendedores-na-sua-empresa/>>. Acesso em: 25 abr. 2016.

BRASIL. Lei Nº 6.385, de 07 de dezembro de 1976. Dispõe sobre o mercado de valores mobiliários e cria a Comissão de Valores Mobiliários. **Diário Oficial [da República**

**Federativa do Brasil]**, Brasília, DF. Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L6385.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6385.htm)>. Acesso em: 05 out. 2015.

\_\_\_\_\_. Lei Nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as Sociedades por Ações.

**Diário Oficial [da República Federativa do Brasil]**, Brasília, DF. Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L6404consol.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6404consol.htm). Acesso em: 05 out. 2015.

\_\_\_\_\_. Lei Nº 10.972, de 02 de dezembro de 2004. Autoriza o Poder Executivo a criar a empresa pública denominada Empresa Brasileira de Hemoderivados e Biotecnologia –

HEMOBRÁS. **Diário Oficial [da República Federativa do Brasil]**, Brasília, DF. Disponível em:< [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2004/Lei/L10.972.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2004/Lei/L10.972.htm)>. Acesso: 05 out. 2015.

BMED, Fábio. **Origem da Palavra “Empreendedorismo”**. Disponível em:

<<http://www.fabiomed.com.br/?s=empreendedorismo>>. Acesso em: 02 out. 2015.

CASTRO, Alexandre de Araújo. **Um Modelo de Avaliação dos Antecedentes do Empreendedorismo Corporativo**. Disponível em:

<<http://periodicos.pucminas.br/index.php/percursoacademico/article/viewFile/5417/5306>>. Acesso em: 13 out. 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo**: Dando asas ao espírito empreendedor. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2012.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria Contábil**: teoria e prática. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

DANTAS, Edmundo. **Empreendedorismo e Intraempreendedorismo**: É preciso aprender a voar com os pés no chão. Disponível em: <<http://www.bocc.ubi.pt/pag/dantas-edmundo-empreendedorismo.pdf>>. Acesso em: 23 abr. 2016.

DICIONÁRIO HOURAISS DA LÍNGUA PORTUGUESA. Disponível em:

<<https://www.dicio.com.br/houaiss/>>. Acesso em: 25 set. 2015.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo corporativo**. São Paulo: Campus, 2007.

\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo**: Transformando ideias em negócios. 5. ed. Rio de Janeiro: Empreende / LTC, 2014.

DRUCKER, Peter. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Nacional, 1985.

EMMENDOERFER, Magnus Luiz; VALADARES, Josiel Lopes; BALBI, Renato Vieira. **Esforços para a Construção do Conhecimento sobre “Empreendedorismo Interno”**: Reflexões e Perspectivas a partir de Eventos da ANPAD (1997-2007). Brasília, 2008.

FRANCO, Hilário, MARRA, Ernesto. **Auditoria Contábil**. São Paulo: Atlas, 2000.

FACULDADE DELTA. **A origem da Auditoria e conceitos básicos**. Disponível em: <[http://www.faculdadedelta.edu.br/downloads\\_alunos/1345746737\\_Conteudo\\_01.pdf](http://www.faculdadedelta.edu.br/downloads_alunos/1345746737_Conteudo_01.pdf)>. Acesso em: 28 set. 2015.

GIBSON, Rowan; SKARZYNSKI, Peter. **Inovação prioridade n. 1**. São Paulo: Campus, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

HITT, Michel A., IRELAND, R. Duane, HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica**. São Paulo: Thompson, 2002.

JUCÁ, Fernando. **Entrevista com Max Gehringer**. Disponível em: <<http://www.atingere.com/insight/4e4ca14aeb81b90001000009>>. Acesso em: 01 out. 2015.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. **A estratégia do oceano azul**. São Paulo: Campus, 2005.

MAGALHÃES, Antonio de Deus F.; LUNKES, Irtes Cristina; MULLER, Aderbal Nicolas. **Auditoria das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade; LAJATONS, Eva Maria. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas, 2011.

MARQUES, José Roberto. **Você sabe o que é empreendedorismo corporativo?** Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/tudo-sobre-coaching/coaching-carreira/voce-sabe-o-que-e-empendedorismo-corporativo/>>. Acesso em: 20 out. 2015.

MULLER, Aderbal Nicholas. **Desmistificando o Trabalho da Auditoria**. Disponível em: <[http://paulodantas.com.br/gestao\\_desmistificando\\_auditoria.pdf](http://paulodantas.com.br/gestao_desmistificando_auditoria.pdf)>. Acesso em: 11 set. 2015.

NASCIMENTO, Roberto Sergio do.; PINHO, Ruth Carvalho de Santana. **O papel do Auditor e da Auditoria pós-Enron: Algumas considerações sobre a auditoria governamental**. Disponível em: <<http://www.acep.org.br/audit/art4.htm>>. Acesso em: 10 set. 2015.

OLIVEIRA, Christian Abrão de. **Origem da Auditoria e Conceitos Básicos**. Disponível em: <[http://www.faculdadedelta.edu.br/downloads\\_alunos/1345746737\\_Conteudo\\_01.pdf](http://www.faculdadedelta.edu.br/downloads_alunos/1345746737_Conteudo_01.pdf)>. Acesso em: 21 out. 2015.

OLIVEIRA, Vinicius de. À luz da estratégia. **Revista Mundo Corporativo**, 46 edição, out/dez. 2014.

PACHECO, Marcela Soares; OLIVEIRA, Denis Renato de; LA GAMBRA, Fabrício. **A história da auditoria e suas novas tendências: um enfoque sobre governança corporativa**. Disponível em:

<<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/204.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2015.

PEREIRA, Aliger dos Santos; OLIVEIRA, Fabiano Viana. **Administrando o Futuro Agora: Coletânea de Artigos**. 1. ed. Salvador: IBES, 2013.

PORTAL DA CONTABILIDADE. **Auditoria e Gestão**. Disponível em: <<http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/auditoria2.htm>>. Acesso em: 13 set. 2015.

SERIO, Luiz. **Competitividade: Crescimento, Escala e Tecnologia**. Disponível em: <[http://www.valor.com.br/sites/default/files/luiz\\_carlos\\_di\\_serio.pdf](http://www.valor.com.br/sites/default/files/luiz_carlos_di_serio.pdf)>. Acesso em: 20 abr. 2016.

SHEPARD, H. A. Innovation resisting and innovation producing organizations. **The Journal of Business**, v. 40, p. 470-477, 1967.

WEBER, Wagner Rodrigo. **Empreendedorismo e inovação**. Ilustrações Felipe Grosso. Curitiba: Aymar, 2009 (Série EAD).

## 8 CULTURA ORGANIZACIONAL NA VISÃO DE HOFSTEDE: INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS PÚBLICAS E PRIVADAS DE SALVADOR NO ANO DE 2015<sup>1</sup>

Taline Evelle dos Santos Souza<sup>2</sup>

### RESUMO

Este artigo analisa a cultura organizacional, na visão de Hofstede, nas Instituições bancárias públicas e privadas de Salvador no ano de 2015, tendo como a questão norteadora da pesquisa quais as diferenças encontradas entre as culturas organizacionais destas instituições analisadas a partir do teórico Hofstede no período de 2015. Com o objetivo de analisar as diferenças entre as culturas organizacionais das instituições bancárias públicas e privadas de Salvador no período estudado com base nas dimensões culturais de Hofstede. Foi desenvolvido um estudo de caso de caráter qualitativo em 2 (duas) instituições bancárias de Salvador, uma pública e outra privada. A partir das contribuições conceituais acerca do tema foi desenvolvida uma pesquisa exploratória, utilizando um questionário eletrônico como ferramenta de coleta de dados. Os resultados foram analisados utilizando-se da estatística descritiva, onde foi possível observar a pontuação que cada instituição obteve em cada dimensão da cultura organizacional (Índice de Distância Hierárquica - IDH, Índice de Individualismo - INDI, Índice de Masculinidade - MASC e Índice de Controle da Incerteza - CINC). As pontuações obtidas por cada Instituição bancária foram comparadas e nos resultados foi possível notar que os Índices de INDI, MASC e CINC, possuem diferenças que podem ser consideradas irrelevantes para estudo, mas o IDH apresenta uma diferença relevante, pois para a Instituição bancária pública ele aparece classificado como “baixo” e para a Instituição bancária privada ele aparece classificado como “Um pouco elevado”. Com base nestes resultados é possível concluir que na cultura do banco privado existe uma valorização da distância entre os funcionários de mais alto nível hierárquico em relação aos seus subordinados, e que os privilégios e o “status” oriundos da elevação hierárquica dentro da organização é um fator importante na sua cultura.

**Palavras-chave:** Bancos. Cultura Organizacional.

---

<sup>1</sup> Orientado pela Professora Aliger dos Santos Pereira (Doutora em Planejamento e Análise Regional)

<sup>2</sup> Graduando do Curso de Administração do DCH – I da Universidade do Estado da Bahia - UNEB.

E-mail: taline.evelle@gmail.com

## ABSTRACT

This article analyzes the organizational culture, in the view of Hofstede, in the public and private banking institutions of Salvador in the year 2015, having as the guiding question of the research the differences found between the organizational cultures of these institutions analyzed from the theoretical Hofstede in the period Of 2015. With the objective of analyzing the differences between the organizational cultures of the public and private banking institutions of Salvador during the studied period, based on the cultural dimensions of Hofstede. A qualitative case study was developed in two (2) Salvador banking institutions, one public and one private. From the conceptual contributions about the theme, an exploratory research was developed, using an electronic questionnaire as a data collection tool. The results were analyzed using descriptive statistics, where it was possible to observe the scores obtained by each institution in each dimension of the organizational culture (Index of Hierarchical Distance - HDI, Index of Individualism - INDI, Index of Masculinity - MASC and Control Index Of Uncertainty - CINC). The scores obtained by each banking institution were compared and in the results it was possible to notice that INDI, MASC and CINC indices have differences that may be considered irrelevant for study, but the HDI presents a relevant difference, since for the Public Banking Institution it Is classified as "low" and for the Private Banking Institution it appears classified as "somewhat high". Based on these results, it is possible to conclude that in the private bank culture there is an appreciation of the distance between the employees of the highest hierarchical level in relation to their subordinates, and that the privileges and status of the hierarchical elevation within the organization is a Important factor in their culture.

**Keyword:** Banks. Organizational culture.

## 8.1 INTRODUÇÃO

A Cultura Organizacional é uma ferramenta estratégica para as organizações na atualidade, uma vez que os gestores perceberam que através de uma cultura forte e bem definida, os objetivos organizacionais serão alcançados de forma mais célere e eficiente (CAMPOS; RÉDUA; ALVARELI, 2011).

A palavra cultura, que deriva do latim *colere*, desde a Roma Antiga se restringia ao cultivo da terra, em seguida passou a se referir também aos cuidados com as crianças, e foi evoluindo com o passar dos anos. Atualmente o conceito de cultura é utilizado para explicar o fato de que grupos de pessoas possuem formas distintas de perceber a realidade e reagir a ela, a partir de significados que são aprendidos e compartilhados gradativamente (SILVA; ZANELLI, 2004 p. 407-408).

O conceito de cultura nas organizações começou a ser objeto de interesse desde o início do século XIX, porém, os estudos sobre o tema só se intensificaram no final da década de 70 e início da década de 80. Desde então, estudos sobre cultura organizacional é presença marcante na maioria dos estudos acadêmicos, tendo em vista a relevância do tema para as organizações (ALCÂNTARA et al., 2010, p. 215).

Dentre os pesquisadores do tema, destaca-se para fins deste estudo o autor Geert Hofstede, que definiu dimensões culturais em uma pesquisa desenvolvida inicialmente em 71 países, de modo a identificar a influência da cultura nacional nas organizações, estas dimensões serviram como base para um expressivo número de trabalhos científicos e acadêmicos, em que foram desenvolvidas análises a partir das dimensões encontradas (LACERDA, 2011, p. 1287).

Apesar de serem inúmeros a quantidade de estudos sobre cultura organizacional (LACERDA, 2011; SILVA, et. al., 2010; SILVA, et. al., 2004; etc.), poucos buscaram fazer uma análise comparativa da cultura em organizações distintas, com base em escalas de mensuração da cultura, e de forma mais específica, a escala de mensuração obtida através dos estudos das dimensões culturais de Hofstede.

Tendo-se por base o exposto, e partindo da necessidade de entender as diferenças culturais entre organizações do mesmo ramo, dentro de uma mesma cultura nacional, e tendo como principal diferença entre ambas o tipo de administração, ou seja, pública<sup>3</sup> ou privada<sup>4</sup>,

---

<sup>3</sup> Administração Pública: É o modelo de gestão utilizado na administração de empresas e entidades controladas pelo Estado (FONSECA, 2016).

<sup>4</sup> Administração Privada: É o modelo de gestão utilizado na administração de empresas privadas, ou seja, empresas que são de propriedade do particular (FONSECA, 2016).

pois mesmo utilizando estratégias semelhantes, elas possuem características e legislações próprias, este estudo possui como tema a análise comparativa da cultura organizacional a partir do teórico Hofstede entre instituições bancárias públicas e privadas de Salvador/Ba em 2015. Diante do exposto, o artigo fez a seguinte pergunta: Quais as diferenças encontradas entre as culturas organizacionais das instituições bancárias públicas e privadas de Salvador com base nas dimensões culturais do teórico Hofstede em 2015?

Portanto, o objetivo geral deste estudo busca analisar as diferenças entre as culturas organizacionais das instituições bancárias públicas e privadas de Salvador/Ba, em 2015, com base nas dimensões do teórico Hofstede. Já os objetivos específicos são: 1) identificar as dimensões culturais encontradas em cada instituição, comparando-as; e 2) analisar as diferenças existentes em ambas.

Na minha experiência como funcionária de uma instituição bancária privada, pude observar algumas diferenças entre as instituições bancárias públicas e privadas, que vão além dos artefatos visíveis (ambiente, *layout*, vestimentas, dentre outros). Partindo deste pressuposto, observei que organizações do mesmo setor e processos semelhantes podem possuir diferenças na sua cultura pelo tipo de gestão de cada organização.

O tema cultura organizacional, é um tema de bastante interesse no campo da administração, visto que os estudos da cultura nas organizações ajudam na definição de estratégias, metas, resolução de conflitos internos e de uma forma mais ampla, proporciona uma visão de elementos que constituem a identidade da organização.

Desta forma, a relevância do tema para as organizações está em compreender os elementos que reforçam e interferem diretamente na cultura, para que possam utilizar uma gestão mais eficiente.

De forma acadêmica este estudo é relevante, pois se trata de uma nova contribuição nos estudos da cultura organizacional a partir da visão do autor Hofstede, podendo contribuir para novas pesquisas na área. E, busco contribuir, através deste estudo, para o saber da sociedade quanto aos aspectos da cultura organizacional dos tipos de organizações aqui analisadas, contribuindo, principalmente, para a ampliação do conhecimento acerca da cultura destas organizações para pessoas que se relacionam de alguma forma com as mesmas, seja em relação empregatícia, de clientela, prestador de serviços, etc.

O presente artigo divide-se em 6 (seis) partes. A primeira é a introdução, onde está o tema, problema, objetivos e justificativa. A segunda é a fundamentação teórica, que está inserida no tópico 2 “Cultura Organizacional na visão de Hofstede em Instituições bancárias no Brasil”, no qual é feita uma análise histórica e conceitual das Palavras-chave “Banco” e Cultura

Organizacional. No tópico 3 são apresentados os métodos e as técnicas de pesquisa aplicadas neste estudo, seguido do Estudo de Caso nos Bancos Público e Privados (Tópico 4). Posteriormente veio o tópico 5, nele é feita a comparação entre as instituições bancárias pública e privada analisada, correspondendo aos resultados da pesquisa, e por fim, as considerações finais, onde é apresentado a resposta para o problema levantado neste artigo e sugestões para estudos futuros.

## 8.2 CULTURA ORGANIZACIONAL NA VISÃO DE HOFSTEDE EM INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS NO BRASIL

Do período colonial até início do século XIX, o Brasil possuía baixa movimentação financeira, visto que havia muita dificuldade em transformar bens e serviços em moedas, pois ainda predominava o escambo e tinha como principais moedas de troca o açúcar e os escravos (CAMARGO, 2009, p. 26).

O Brasil começa a sua movimentação financeira a partir de 1808 com a criação do primeiro banco do país, o Banco do Brasil. A partir deste período, foram criados novos bancos de controle público e privado, e em 1863 foram instalados no Brasil os primeiros bancos estrangeiros, tornando-se predominantes naquela época, realizando operações mais voltadas para o mercado exterior e cambial, sobrando para os bancos nacionais os financiamentos para a agricultura, que eram mais arriscados e de baixa rentabilidade (CAMARGO, 2009, p. 26-27).

A partir de 1920 inicia-se o processo de fortalecimento do setor bancário nacional, Camargo (2009, p. 28) acrescenta que “[...] esse período é caracterizado por uma queda nos empréstimos externos, por progressos importantes em relação ao desenvolvimento de mecanismos de financiamento interno e pelo estabelecimento de um sistema bancário efetivamente nacional.”

Na última década o setor bancário em todo o mundo vem se reestruturando, e tem como principal característica desta reestruturação as fusões. No Brasil ocorreram várias fusões na última década, servindo para tornar a indústria bancária brasileira mais sólida, tendo entre os seus bancos instituições que possuem posição de destaque no continente americano e no mundo. Os bancos são instituições financeiras responsáveis por captar recursos e emprestá-los. O Federação Brasileira dos Bancos (FEBRABAN, 2016) define da seguinte maneira:

Um banco é uma instituição pertencente ao Sistema Financeiro Nacional, regulado pelo Banco Central do Brasil e que cumpre as seguintes funções:

- Rentabiliza as economias e poupanças das pessoas e empresas através do pagamento de juros.
- Financia o consumo e o investimento das pessoas e empresas cobrando para isso juros e comissões.
- Realiza serviços de pagamentos e recebimentos também para seus clientes pessoa física ou jurídica e para isso cobra tarifas (FEBRABAN, 2016).

Uma das classificações das organizações segundo Nunes (2015) é quanto à propriedade do capital, classificando-se em públicas, quando o detentor do capital é o Estado ou Instituições controladas por ele; privadas, quando o detentor do capital são pessoas individuais ou organizações privadas; e economia mista, quando os detentores do capital são simultaneamente o Estado e entidades privadas. Da mesma forma, as instituições bancárias podem ser classificadas quanto à propriedade do capital, que para fins deste estudo, será considerada instituição bancária pública tanto as que são classificadas como pública como as de economia mista, visto que as distinções levadas em consideração neste estudo são semelhantes para ambos os tipos de organizações.

O Quadro 1 apresenta algumas características que distingue uma instituição bancária pública de uma instituição bancária privada segundo Salgado (2014).

Quadro 1 - Características que distingue os bancos públicos dos privados

<b>CARACTERÍSTICA</b>	<b>BANCO PÚBLICO</b>	<b>BANCO PRIVADO</b>
<b>Propriedade do Capital</b>	Estado	Particular
<b>Admissão</b>	Concurso Público	Seleção pelo setor de RH.
<b>Idade para admissão</b>	18 a 69 anos	Critério de seleção escolhido pela empresa
<b>Estabilidade</b>	Desligamento somente se cometer falta grave.	Desligamento por conveniência da empresa.
<b>Remuneração</b>	Salário inicial mais alto.	Salário inicial mais baixo.
<b>Regime Jurídico</b>	Convenção de Leis Trabalhistas (CLT).	Convenção de Leis Trabalhistas (CLT).

Fonte: Elaboração própria, 2015.

O banco assim como qualquer empresa possui uma cultura própria, influenciada pela cultura nacional, o ramo de atividade em que está inserida, e dentre outros fatores influenciada pela gestão da organização em função da propriedade do capital, gestão pública ou privada.

O termo cultura, visto como um fenômeno nas organizações é um tema bastante recente (FLEURY, 1987). O surgimento do interesse pelo tema se deve à tentativa de entender as

diferenças de desempenho entre as empresas. Nos Estados Unidos na década de 70, diversas empresas apresentavam mau desempenho em relação à concorrência com empresas europeias e japonesas, estas apresentavam vantagem competitiva com relação às americanas. Este fato levou muitos pesquisadores americanos a estudarem as diferenças culturais entre os países e a sua influência sobre o contexto organizacional (FLEURY, 1987).

Dias (2008) define cultura organizacional como “conjunto de valores, crenças e entendimentos importantes que os integrantes de uma organização têm em comum”. Dias (2008) ainda complementa dizendo que este conjunto de valores, crenças e entendimentos, interagindo com os processos, a estrutura e os sistemas de controle de uma organização, vai produzir as normas de comportamento.

Torquato (2002) destaca a importância da rede informal na definição da cultura organizacional, através das expressões de espontaneidade, descontração e laços informais.

Como um dos mais importantes pesquisadores da cultura organizacional, Edgard Schein é considerado por diversos autores como o que abordou o tema com maior amplitude, de uma forma mais completa conceitual e metodologicamente, seu conceito de cultura organizacional caracteriza a cultura nas organizações, como um conjunto de pressupostos aprendidos pelos membros da organização para lidar com situações externas e internas e que são considerados válidos o suficiente para serem passados adiante (FLEURY, 1987).

Este modelo apresentado pelo autor pressupõe a cultura como um mecanismo para a sobrevivência da organização, visto que possibilita a adaptação ao meio externo e interações internas.

Schein também define que a cultura organizacional possui 3 (três) níveis, que vão desde o muito visível ao muito invisível.

Os artefatos são o nível mais superficial que engloba o ambiente físico da organização, o *layout*, as vestimentas pessoais, padrões de comportamentos visíveis, documentos, dentre outros (FLEURY, 1987). Segundo Schein este nível de análise é muito enganador, uma vez que são dados muito fáceis de identificar, porém muito difíceis de analisar. Ou seja, consegue-se identificar características de um grupo, porém não se consegue com facilidade identificar a lógica do comportamento deste.

O nível dos valores que governam o comportamento das pessoas, este nível é mais difícil de ser observado, fazendo-se necessário uma entrevista com membros-chave, porém as respostas podem ser apenas idealizações ou racionalizações de como eles percebem os fatores que motivam o seu comportamento (FLEURY, 1987).

E o último nível e mais difícil de ser identificado é o nível dos pressupostos inconscientes, determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem. “Na medida em que certos valores compartilhados pelo grupo conduzem a determinados comportamentos e esses comportamentos se mostram adequados para solucionar problemas, o valor é gradualmente transformado em um pressuposto inconsciente” (FLEURY, 1987).

Para o autor Hofstede (2002) apud Lacerda (2011 p. 1286), a cultura não existe, e que ela e suas dimensões são apenas construtos utilizados para explicar e prever comportamentos. Desta forma o autor define cultura como “Uma programação mental coletiva que distingue um grupo ou uma categoria de pessoas, de outro” (HOFSTEDE; MCCRAE, 2004 apud LACERDA, 2011 p. 1286).

As características da cultura podem ser expressas através de dimensões culturais, que segundo Lacerda (2011, p. 1287) estas dimensões buscam explicar alguns padrões de comportamentos existentes dentro de um país e/ou organização.

Desta forma, Hofstede considera que a cultura de uma nação impacta diretamente na cultura das organizações. Esta descoberta foi feita em uma *survey* (levantamento) na International Business Machine (IBM) e nas suas subsidiárias em diversos países, abrangendo 71 países, obtendo 117 mil questionários, entre 1967 e 1973 (LACERDA, 2011, p. 1288).

Através desta pesquisa Hofstede identificou inicialmente quatro dimensões através das quais a cultura de uma organização pode ser mensurada: Índice de Distância Hierárquica (IDH), Índice de Individualismo (INDI), Índice de Masculinidade (MASC) e Índice de Controle da Incerteza (CINC).

O **Índice de Distância Hierárquica** foca no nível de aceitação dos participantes menos poderosos de uma organização, da distribuição desigual de poder. “Todas as sociedades são desiguais, mas algumas são mais desiguais que outras” (HOFSTEDE; MCCRAE, 2004, p. 62 apud LACERDA, 2011). Deste modo uma organização com distância hierárquica mais baixa significa que a organização não estimula a diferenciação entre os participantes por poder e riqueza (ALCÂNTARA et al., 2010).

O Quadro 2 mostra as principais diferenças entre uma organização que possui um grau de distância hierárquica pequena ou elevada, apresentando características da gestão e relações sociais.

Quadro 2 - Diferenças fundamentais entre pequena e grande IDH, segundo Hofstede (1991)

<b>Pequena distância hierárquica</b>	<b>Grande distância hierárquica</b>
As desigualdades entre as pessoas devem ser minimizadas.	As desigualdades entre as pessoas devem existir e são desejáveis.
Deve existir, e existe até certo ponto, uma interdependência entre quem tem mais e menos poder.	Quem tem menos poder deve depender de quem tem mais; na prática, as pessoas com menos poder oscila entre a dependência e a contra dependência.
A hierarquia nas organizações pressupõe uma desigualdade de papéis, estabelecida por conveniência.	A hierarquia nas organizações reflete uma desigualdade existencial entre indivíduos de maior e menor nível.
A descentralização é comum.	A centralização é comum.
Diferenças salariais reduzidas entre a cúpula e a base.	Diferenças salariais elevadas entre a cúpula e a base da organização.
Os subordinados esperam ser consultados.	Os subordinados esperam que os chefes lhes digam o que fazer.
O chefe ideal é um democrata dotado e competente.	O chefe ideal é um autocrata benevolente.
Os privilégios e símbolos de "status" são mal vistos.	Os privilégios e símbolos de "status" devem existir para a direção e são bem vistos.

Fonte: ALCÂNTARA et al., 2010, p. 217.

O **Índice de Individualismo** foca no nível de estímulo que a organização dá ao individual ou coletivo, realização e relações interpessoais (ALCÂNTARA et al., 2010). Assim, em organizações que possui um INDI elevado, as pessoas estarão mais preocupadas com a sua realização pessoal e aquisição de direitos individuais e terão uma maior distância entre as pessoas. Da mesma forma, organizações com um INDI baixo, as relações sociais tendem a serem mais fortes. Motta e Caldas (1997) apud Alcântara et al. (2010) afirmam que “tais sociedades coletivistas caracterizam-se por relações sociais profundas, nas quais as pessoas fazem distinção entre seus próprios grupos... as pessoas esperam que seus grupos deem proteção a seus membros, fornecendo-lhes segurança em troca de lealdade.”

Assim, o Quadro 3 apresenta as principais distinções entre as sociedades que possui um índice de individualismo baixo (sociedades coletivas) e um índice de individualismo alto (sociedades individualistas).

Quadro 3 - Diferenças fundamentais entre sociedades coletivas e individualistas segundo Hofstede (1991)

Sociedades coletivas	Sociedades Individualistas
As pessoas pertencem a grupos ou coletividades que devem cuidar delas e troca de sua lealdade, havendo uma relação de troca.	A pessoa cresce por si só, depois ela mesma cuida de si e da sua família.
A identidade é função do grupo social a que cada um pertence.	A identidade está baseada no indivíduo.
Harmonia sempre deverá ser mantida e devem ser evitadas confrontações diretas.	Dizer o que se pensa é características das pessoas honestas.
Relacionamento empregado-empregador é percebido em condições morais, como uma ligação familiar.	Relação empregado-empregador é um contrato baseado em vantagens mútuas.
Contratar e promover decisões levam grupos distintos de empregados e consideração.	Contratar e promover decisões são de acordo com as habilidades e regras.
Administração significa administração do relacionamento, a tarefa prevalece sobre o grupo.	Administração é administração de indivíduos, a tarefa prevalece sobre a relação.
A relação prevalece sobre a tarefa.	A tarefa prevalece sobre a relação.

Fonte: ALCÂNTARA et al., 2010, p. 218.

O **Índice de Masculinidade** se refere ao nível em que a organização reforça, ou não, os valores tradicionais masculinos de realização, controle e poder (ALCÂNTARA et al., 2010). Lacerda (2011, p. 1289) acrescenta que os valores voltados para a masculinidade estão relacionados à competição, ao posicionamento afirmativo, já os valores voltados para a feminilidade aproxima-se de um comportamento modesto e atencioso em relação aos outros. Em culturas com um alto índice de masculinidade é comum que os cargos de poder, sejam ocupados por homens, desta forma, este grau pode ser observado também, pela distância nas relações entre homens e mulheres.

As principais diferenças entre organizações com alto e baixo índice de masculinidade são apresentadas no quadro 4, denominando as sociedades com baixo MASC de sociedades femininas e sociedades com alto MASC de sociedades masculinas.

Quadro 4 - Diferenças fundamentais entre sociedades femininas e masculinas segundo Hofstede (1991)

<b>Sociedades femininas</b>	<b>Sociedades masculinas</b>
Valores dominantes: atenção e cuidado pelos outros.	Valores dominantes: o sucesso e progresso material.
Homens e mulheres podem ser ternos.	Mulheres devem ser ternas e ocupar-se das relações.
Trabalhar para viver.	Viver para trabalhar.
Gestores apelam para a intuição e a qualidade de vida no trabalho.	Os gestores devem ser decisivos e auto-afirmativos.
Acentua-se a igualdade, solidariedade e qualidade de vida no trabalho.	Enfatiza-se a equidade, a competição entre colegas e desempenho.
Conflitos são resolvidos por meio de negociação e compromisso.	Conflitos são resolvidos por meio de confrontos.
Todos devem ser modestos.	Homens mostram autoconfiança, ambição e dureza.
Importância das pessoas e relações calorosas.	A importância do dinheiro e bens.

Fonte: ALCÂNTARA et al, 2010, p. 218.

O índice de controle da incerteza dá ênfase ao grau de reforço que uma organização dá ao controle da incerteza, utilizando-se de regras, normas e outros mecanismos que visem controlar e diminuir a incerteza nas relações, processos e atividades da organização.

Em empresas que tem um elevado grau de controle da incerteza há menor tolerância a ambiguidade, existindo assim regras, leis, normas, estatutos e controles que orientam as ações dentro da organização. Já as organizações que possuem um menor controle da incerteza dão mais vazão a opiniões, não são muito orientadas por regras (ALCÂNTARA et al., 2010).

Já as organizações com baixo controle da incerteza estão mais abertas a criatividade, a participação dos membros, e inovação, conforme apresentado no Quadro 5.

Quadro 5 - Principais diferenças entre sociedades de elevado e baixo CINC segundo Hofstede (1991)

Baixo controle da incerteza	Elevado controle da incerteza
Pouco stress, sentimento subjetivo de bem-estar.	Stress elevado, sentimento subjetivo de ansiedade.
As emoções e a agressão não devem ser demonstradas.	As agressões e emoções podem ser exteriorizadas em público, no momento e lugar apropriado.
Educação flexível relativamente ao que é sujo e tabu.	Normas escritas para as crianças sobre o que é tabu e sujo.
O que é diferente é curioso.	O que é diferente é perigoso.
Deve existir o menor número possível de regras.	Necessidade emocional de regras, mesmo que sejam ineficazes.
O tempo constitui apenas um marco de referência.	Tempo é dinheiro.
Por vezes é bom não fazer nada: trabalha-se muito apenas quando é necessário.	Necessidade emocional de estar constantemente ocupado; necessidade interior para trabalhar durante toda a existência.
A precisão e a pontualidade devem ser aprendidas.	Precisão e pontualidade surgem naturalmente.
Tolerância e moderação prevalecem.	Resistência para a inovação.

Fonte: ALCÂNTARA et al., 2010, p. 219.

A Tabela 1 mostra a posição do Brasil no resultado obtido a partir da análise das dimensões culturais nos 71 países, mostrando assim o valor do índice de cada dimensão.

Tabela 1. Posição do Brasil nos estudos das Dimensões de Hofstede (1991)

Dimensão	IDH	INDI	MASC	CINC
Índice	69	38	49	76
Posição	14°	26°-27°	27°	21°-22°

Fonte: Adaptado de Alcântara et al., 2010, p. 219.

No Brasil, o índice mais alto é o Índice de Controle da Incerteza (CINC), com valor igual a 76, ocupando assim uma posição no ranking dos países participantes da pesquisa de 21°-22° lugar. Já o Índice de Individualismo é o que apresenta o menor valor entre os quatro índices analisados.

Em um estudo realizado por Alcântara, Andrade, Menezes e God (2010), para mensuração da Cultura Organizacional em 64 empresas de cidades do estado de Minas Gerais, foi utilizada uma escala para mensuração da Cultura Organizacional a partir das 04 dimensões apresentadas por Hofstede e o resultado obtido, conforme apresentado na tabela 2, é semelhante com o resultado da pesquisa de Hofstede.

Tabela 2 - Resultados das Dimensões dos Estudos de Alcântara et al. (2010)

Dimensão	IDH	INDI	MASC	CINC
Índice	18,41	15,25	14,63	22,59

Fonte: ALCÂNTARA et al., 2010, p. 225.

Neste estudo, o índice de Controle da Incerteza aparece com o maior valor, como também aparece nos estudos de Hofstede.

Estas dimensões não classificam que o grau maior é bom ou ruim para a organização ou para os integrantes da mesma, mas visam através da identificação destas dimensões traçar estratégias de acordo com o perfil de cada sociedade e setor da economia.

Estas dimensões podem sofrer variações entre as organizações de acordo com o ramo de atividade desenvolvida, a localização geográfica, o objetivo organizacional, dentre outros fatores. Nestas perspectivas, organizações do ramo financeiro terão dimensões diferentes de organizações que atuam com moda, ou tecnologias que requerem maior nível de inovação.

Dentro de um mesmo ramo de atividade estas organizações podem variar de acordo com a propriedade da organização pública ou privada. Na hipótese aqui levantada, as instituições bancárias, que mesmo pertencendo ao mesmo ramo de atividade e tendo processos e atividades semelhantes, podem sofrer variações nas suas dimensões de acordo com a propriedade, pública ou privada.

### 8.3 METODOLOGIA

Segundo Richardson (2011, p. 70) as pesquisas podem ser classificadas em dois grandes métodos: quantitativo e qualitativo. Eles se diferenciam pelo tipo de estudo, natureza do problema ou o nível de aprofundamento do autor. Portanto o presente trabalho apresenta uma abordagem qualitativa utilizando o método de estudo de caso nos bancos públicos e privados de Salvador, utilizando como base o estudo a teoria das Dimensões da Cultura Organizacional do autor Geert Hofstede.

Para a realização da coleta de dados foram realizados 2(dois) tipos de pesquisa dentro do Estudo de Caso: a Pesquisa Bibliográfica e a Exploratória.

A Pesquisa Bibliográfica utilizou 2 (duas) palavras-chave: Bancos (CAMARGO, 2009; FEBRABAN, 2016); e Cultura Organizacional (ALCANTARA et. al., 2010; DIAS, 2008; FLEURY, 1987; LACERDA, 2011; TORQUATO, 2002).

Já a Pesquisa Exploratória foi feita em 2 (duas) Instituições Bancárias, uma pública e outra privada.

O universo da pesquisa foi composto por funcionários das Instituições escolhidas que atuam em agências bancárias de varejo, e que trabalham diretamente com o atendimento ao público. A entrevista foi realizada junto a 10 funcionários, sendo 5 (cinco) do banco público e 5 (cinco) do banco privado, uma amostra não probabilística por julgamento, pois foram selecionados considerando a acessibilidade destas pessoas perante a pesquisa.

Quanto a técnica utilizada para a realização da pesquisa, optou-se pela entrevista informal, com um questionário eletrônico (Anexo A) pelo site Lime Survey, enviado aos entrevistados por e-mail e respondidos diretamente no site da Lime Survey através de link de acesso ao questionário no período entre 21 de julho de 2015 e 27 de julho de 2015. O questionário teve questões fechadas e foi composta por 2 (duas) etapas. A primeira por questões de referente à empresa e ao funcionário. A segunda etapa composta por 28 questões, 7 questões para cada dimensão da cultura organizacional a ser analisada, “Distância Hierárquica”, “Individualismo”, “Masculinidade” e “Controle da Incerteza”. Foi utilizada uma escala do tipo *Likert* para a mensuração das quatro dimensões da cultura organizacional com 5 opções sendo 1 (discordo totalmente), 2 (discordo), 3 (em dúvida), 4 (concordo) e 5 (concordo totalmente). A escala foi adaptada dos estudos realizado por Alcântara et. al. (2010), que utiliza uma escala para as quatro dimensões da cultura organizacional de Hofstede em um estudo comparativo da cultura organizacional em organizações de duas cidades do estado de Minas Gerais.

Os dados obtidos através do questionário eletrônico foram importados para o Excel onde foram tabulados e criados representações, como gráficos e tabelas.

O método empregado para análise dos dados foi a estatística descritiva com cálculo da média, desvio-padrão e proporções das respostas encontradas. Quanto aos dados obtidos através da escala de mensuração da cultura organizacional, foram atribuídas 05 faixas de pontuação para os dados encontrados na Escala de Dimensões da Cultura Organizacional, que são: “muito baixa”, “baixa”, “um pouco elevada”, “elevada”, “muito elevada”.

A base de cálculo utilizada considerou que para cada dimensão foram propostas 07 questões, sendo as respostas possíveis entre 1 e 5, variando entre “discordo totalmente” e “concordo totalmente”.

O cálculo para a amplitude das faixas de pontuação considerou a mínima e a máxima pontuação que poderia ser obtida em cada dimensão.

Pontuação Máxima ( $P_{\max.}$ ):  $N_i \cdot P_{\max/q}$ ;  $7 \cdot 5 = 35$ , onde  $N_i$  é o número de itens por dimensão e  $P_{\max/q}$  é a pontuação máxima para cada questão.

Pontuação Mínima ( $P_{\min.}$ ):  $N_i \cdot P_{\min/q}$ ;  $7 \cdot 1 = 7$ , onde  $N_i$  é o número de itens por dimensão e  $P_{\min/q}$  é a pontuação mínima para cada questão.

Amplitude das faixas de pontuação:

$$P_{\max.} - P_{\min.} = 35 - 7 = 28.$$

$$28 / 5 \text{ (quant. de faixas de pontuação)} = 5.6$$

Logo, as faixas de pontuação ficam definidas, conforme Quadro 6.

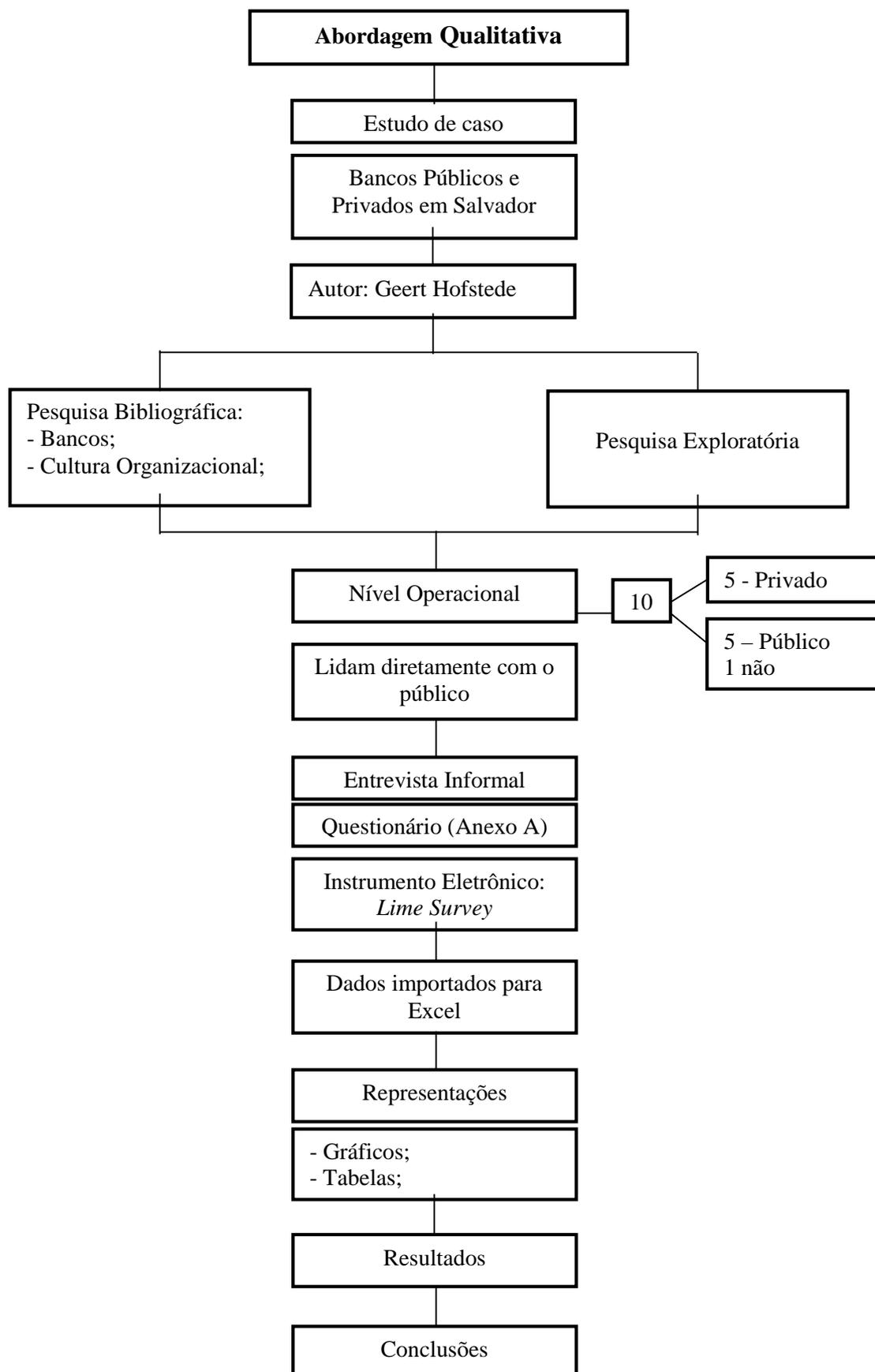
Quadro 6 - Categorias classificatórias de intensidade das Dimensões culturais

Faixas	Categorias classificatórias
De 7 a 12.6	Muito baixa
De 12.6 a 18.2	Baixa
De 18.2 a 23.8	Um pouco elevada
De 23.8 a 29.4	Elevada
De 29.4 a 35	Muito elevada

Fonte: Elaboração própria, 2015.

A Figura 1 apresenta de maneira ilustrativa uma síntese da metodologia utilizada para a realização do estudo, apresentando o conjunto de métodos e técnicas de pesquisa que possibilitaram a coleta e processamento de informações, com o objetivo de solucionar o questionamento aqui levantado.

Figura 1 - Síntese da Metodologia aplicada na pesquisa



Fonte: Elaboração própria, 2016.

## 8.4 CULTURA ORGANIZACIONAL NAS INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS PÚBLICAS E PRIVADAS EM SALVADOR A PARTIR DE HOFSTEDE

A cultura organizacional, a partir da visão de Hofstede, foi analisada nas Instituições bancárias públicas e privadas e as informações obtidas foram divididas inicialmente em 2 (dois) subtópicos: o Perfil da Amostra; e os Resultados da Escala de Mensuração da Cultura Organizacional. No subtópico referente ao Perfil da Amostra foi desenvolvido um mapeamento das informações gerais relativas aos respondentes e à Instituição, onde é possível analisar as principais informações que identificam e classificam a amostra estudada. No subtópico em que trata dos Resultados da Escala de Mensuração da Cultura Organizacional foi feito um mapeamento geral dos resultados das Dimensões da Cultura Organizacional encontrados nos dados da pesquisa, comparando estes dados com os resultados obtidos por Hofstede no Brasil (Tabela 1) e com os resultados da pesquisa realizada por Alcântara (2010) conforme Tabela 2.

### 8.4.1 Perfil da Amostra

Dentre os participantes da pesquisa a maioria era do sexo feminino (60%). A faixa etária dominante entre os respondentes varia de 26 a 35 anos (50%), sendo seguida pela faixa etária de 46 a 55 anos (30%). 50% dos participantes da pesquisa possui pós-graduação (80% exerce algum cargo de gestão, e 60% são do sexo feminino), 30% possui a graduação como grau de escolaridade e 20% apenas o nível médio.

A maioria dos respondentes possui de 6 a 10 anos na instituição (40%), sendo que 30% possui de 0 a 5 anos de empresa e 30% de 21 a 30 anos. Os 30% dos respondentes que possuem mais de 21 anos de empresa são 100% pertencentes à instituição pública, a estabilidade é uma das características das Instituições Públicas, demonstrada nos dados desta pesquisa através do tempo de empresa apresentado pelos respondentes.

Outra característica identificada é que 100% dos funcionários da instituição pública e que possuem mais de 21 anos na instituição são do sexo masculino e exercem algum cargo de gestão na empresa.

Ainda comparando as instituições, percebe-se que das 60% respondentes do sexo feminino, 40% estão no setor privado e 20% estão no setor público, o que serve de confirmação para a pesquisa apresentada pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE) (2013), sobre a Desigualdade de Gênero nos Bancos, onde aponta que as mulheres estão presentes em maior número em bancos privados, mas são minoria nos

bancos públicos onde recebem um salário aproximadamente 30% maior do que no banco privado.

#### 8.4.2 Resultados da escala de Mensuração da Cultura Organizacional

A segunda etapa do questionário, onde foi apresentada a escala de mensuração da Cultura Organizacional através das 04 dimensões de Hofstede, foi enviada para a mesma amostra anterior, porém o número de respondentes foi apenas 09, sendo 05 respondentes da Instituição Privada e 04 da Instituição Pública.

A Tabela 3 apresenta os resultados gerais, ou seja, média e desvio-padrão das quatro dimensões analisadas IDH (Índice de Distância Hierárquica), INDI (Índice de Individualismo), MASC (Índice de Masculinidade) e CINC (Índice de Controle da Incerteza).

Tabela 3 - Média e Desvio-Padrão das quatro dimensões nas Instituições bancárias de Salvador em 2015

Dimensões	IDH	INDI	MASC	CINC
Amostra	09	09	09	09
Média	18,33	14,78	13,67	22,44
Desvio-Padrão	4,56	6,18	6,10	6,50

Fonte: Elaboração própria, 2016.

O índice que apresenta o maior valor na pesquisa é o Índice de Controle da Incerteza (CINC) com média de 22,44 e o índice encontrado foi o Índice de Masculinidade (MASC). Estes valores corroboram com os valores encontrados por Hofstede na sua pesquisa no Brasil, onde o índice que teve uma maior representatividade na cultura do Brasil foi o CINC, com uma pontuação de 76, enquanto que a menor foi o INDI com pontuação igual a 38 nos estudos de Hofstede. Como o resultado encontrado no INDI no presente estudo está superior, porém muito próximo do MASC, é possível considerar o índice de Individualismo, um índice de baixa representatividade, assim como nos resultados obtidos por Hofstede.

Em comparação com os estudos de Alcântara et al. (2010), os resultados aparecem de forma mais semelhante, pois no seu estudo o maior índice em ambos é o CINC e o menor é o MASC, com valores de 22,59 e 14,63 respectivamente.

Aplicando-se as categorias classificatórias de intensidade das Dimensões Culturais, é possível ter uma melhor visualização acerca da intensidade dos resultados obtidos na escala de mensuração, conforme apresentado na Tabela 4.

Tabela 4 - Categorias Classificatórias de Intensidade das Dimensões Culturais nas Instituições bancárias de Salvador em 2015

Dimensões	IDH	INDI	MASC	CINC
Média	18,33	14,78	13,67	22,44
Intensidade	Um pouco elevada	Baixa	Baixa	Um pouco elevada

Fonte: Elaboração própria, 2016.

Com o CINC de 76 nos estudos de Hofstede, o Brasil se caracteriza como uma nação avessa ao risco, e esta característica da cultura nacional, interfere na cultura organizacional. Na classificação de intensidade o índice de Controle da Incerteza foi classificado com intensidade “Um pouco elevada”. Segundo Pinto (2005), um alto Índice de Controle da Incerteza é representado por estresse elevado, sentimento subjetivo de ansiedade, medo de situações ambíguas e riscos pouco conhecidos, aceitando-se apenas riscos conhecidos.

O Índice de Distância Hierárquica também aparece com intensidade “Um pouco elevada”, este índice é definido por Hofstede como a medida do grau de aceitação, por aqueles que têm menos poder nas instituições e organizações de um país, de uma repartição desigual de poder (Hofstede, 1997 apud Pinto, 2005).

Pinto (2005) aponta que segundo os estudos de Hofstede em uma organização onde a Distância do Poder é baixa, existe uma menor dependência dos subordinados em relação à chefia, e em organizações onde a Distância do Poder é elevada, a dependência dos subordinados em relação à chefia é maior.

Em organizações onde o IDH é elevado, a hierarquia reflete uma desigualdade existencial entre os colaboradores de maior e de menor nível dentro da organização, outra característica é a distância salarial entre esses níveis hierárquicos, e a maioria dos subordinados esperam dos seus chefes, orientações acerca do que fazer, eliminando assim a criatividade.

Já os Índices de Individualismo e o de Masculinidade, foram classificados como intensidade “Baixa”, logo, os dados deste estudo aponta para uma sociedade coletivista, ou seja, os interesses do grupo se sobrepõe aos interesses individuais. Enquanto que a dimensão Masculinidade, Hofstede considera como uma sociedade masculina, as sociedades onde os

papéis são nitidamente diferenciados, ou seja, o homem tem que ser forte, interessar e buscar os resultados materiais, enquanto que a mulher deve ser mais modesta e preocupar-se com a qualidade de vida. Como o índice de Masculinidade obteve uma classificação “baixa” na intensidade da Dimensão cultural, representa que as organizações observadas, não possuem como um traço marcante na sua cultura a divisão do papel entre masculino e feminino.

## 8.5 RESULTADO DA ANÁLISE COMPARATIVA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NAS INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS PÚBLICAS E PRIVADAS EM SALVADOR A PARTIR DE HOFSTEDE

A Tabela 5 apresenta a média e o desvio-padrão dos resultados obtidos a partir da escala de mensuração da Cultura Organizacional, de modo que é possível visualizar que existe diferença na cultura organizacional de cada instituição analisada.

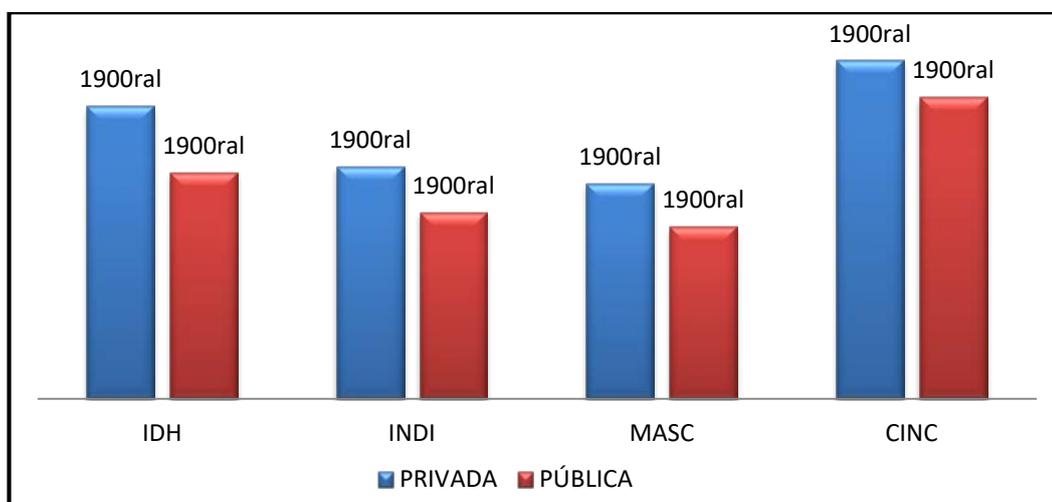
Tabela 5 - Média e Desvio-Padrão por tipo de Instituição

Dimensões	Tipo de Instituição	Amostra	Média	Desvio-Padrão
IDH	PÚBLICA	04	15,75	2,87
	PRIVADA	05	20,40	4,83
INDI	PÚBLICA	04	13,00	5,03
	PRIVADA	05	16,20	7,19
MASC	PÚBLICA	04	12,00	4,69
	PRIVADA	05	15,00	7,28
CINC	PÚBLICA	04	21,00	8,04
	PRIVADA	05	23,60	5,68

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

O Gráfico 1 apresenta de forma ilustrativa a diferença encontrada nas dimensões da cultura em cada instituição, tornando visível que mesmo se tratando de organizações do mesmo ramo, as suas culturas se diferem por outras características, e neste estudo a característica que foi utilizada como método comparativo entre as culturas é o tipo de instituição, se pública ou privada.

Gráfico 1 - Dimensões da Cultura Organizacional nas Instituições Bancárias Públicas e Privadas de Salvador em 2015



Fonte: Elaboração própria, 2016.

Em todos os índices a Instituição Privada possui um valor maior em relação a Instituição Pública. O índice que possui uma distância maior entre as organizações é o IDH. Segundo os dados apresentados, a cultura do banco privado incentiva mais a distância hierárquica do que o banco público, e assim com todos os outros índices apresentados. Porém ao aplicar a este resultado a classificação de intensidade é possível notar que nem toda diferença apresentada é relevante para analisada a título de comparação, conforme Tabela 6.

Tabela 6 - Classificação de Intensidade das Dimensões Culturais nas Instituições Bancárias Públicas e Privadas de Salvador em 2015

Dimensões	Tipo de Instituição	Amostra	Média	Intensidade
IDH	PÚBLICA	04	15,75	Baixa
	PRIVADA	05	20,40	Um pouco elevada
INDI	PÚBLICA	04	13,00	Baixa
	PRIVADA	05	16,20	Baixa
MASC	PÚBLICA	04	12,00	Baixa
	PRIVADA	05	15,00	Baixa
CINC	PÚBLICA	04	21,00	Um pouco elevada
	PRIVADA	05	23,60	Um pouco elevada

Fonte: Elaboração própria, 2016.

Estes resultados nos apontam que os índices INDI, MASC e CINC apresentam a mesma classificação para ambas as organizações, INDI e MASC com classificação de intensidade “Baixa” e CINC com classificação de intensidade “Um pouco elevada, assim, como as classificações apresentadas na classificação geral. No caso do IDH foi apresentada uma classificação “Baixa” para a Instituição Pública e “Um pouco elevada” para a Instituição Privada.

## 8.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo se propôs a responder quais as diferenças encontradas na Cultura Organizacional das Instituições Bancárias Públicas e Privadas de Salvador com base nas dimensões do teórico Hofstede em 2015, e através dos resultados apresentados na pesquisa observou-se que existe uma pequena diferença entre as pontuações obtidas em cada dimensão analisada, conforme Tabela 5 e Gráfico 1, mas que são consideradas irrelevantes para as dimensões INDI, MASC e CINC, por se apresentar com o mesmo nível de intensidade para ambas as instituições (Tabela 6). Apenas em uma das Dimensões da Cultura, o Índice de Distância Hierárquica, a diferença cultural mostrou-se relevante, onde o IDH apresentado na Instituição Bancária Privada aparece com intensidade “Um pouco elevada” e na Instituição Pública a intensidade deste Índice aparece com intensidade “Baixa” conforme apresentado na Tabela 6, ficando assim evidente que nas Instituições Bancárias Privadas, a Distância do Poder é maior em relação à Pública.

Desta forma, é possível concluir que na Instituição Privada existe um estímulo maior por parte da organização para a diferenciação por poder e riqueza, as diferenças salariais entre a cúpula e a base da organização são maiores, e os privilégios e o “status” devem existir como uma ferramenta estratégica da organização.

Como sugestão de estudos futuros, ratifica-se a necessidade de um estudo mais aprofundado acerca dos motivos e implicações da diferença entre a distância do poder em instituições bancárias públicas e privadas, de modo a entender como esta característica da cultura de cada organização interfere na motivação dos trabalhadores deste setor, influenciando no momento da sua escolha entre uma ou outra Instituição.

## REFERÊNCIAS

- ALCANTARA, V. C.; ANDRADE, L. F. S.; MENEZES, R. S. S.; e GOD, P. I.V.G. Mensuração da cultura organizacional; uma análise quantitativa-comparativa. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)**. Campo Largo-PR, v. 9, n. 2, p. 213-232, nov. 2010.
- ALCANTARA, V. C.; GONÇALVES, P. A.; FREITAS, F. M.; FERREIRA, A. C. Desenvolvimento de uma escala de avaliação da Cultura Organizacional para Micro e Pequenas empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 6, n. 3, p. 36-57, set/dez 2012.
- CAMARGO, Patrícia Olga. **A evolução recente do setor bancário no Brasil**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009. p. 11-73.
- CAMPOS, F. P.; RÊNDUA, T.S; ALVARELI, L.V.G. A influência da cultura organizacional para o desempenho das organizações. **Revista Janus**, Lorena, n. 14, jun/dez, 2011. p. 21-31.
- DIAS, Reinaldo. **Sociologia das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2008.
- DIEESE, **Desigualdade de gênero nos bancos**, 2013. Disponível em: <<http://www.bancariosdf.com.br/site/images/stories/pdf/pesquisa-integra-dieese.pdf>>. Acesso em: 20 ago. 2016.
- FEBRABAN oportunidades. **O que é um banco**. Disponível em: <<http://www.febrabanopportunidades.com.br/oquee.asp>>. Acesso em: 15 fev. 2016.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. Estórias, mitos, heróis – Cultura Organizacional e relações do trabalho. **Rev. Adm. Empr.** Rio de Janeiro, v. 27, n. 4. p. 7-18, out/dez. 1987.
- \_\_\_\_\_. Cultura Organizacional – os modismos, as pesquisas, as intervenções: uma discussão metodológica. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 24, n. 1 p. 3-9, jan/mar 1989.
- FONSECA, A. F. **Entenda as diferenças entre administração pública e privada**. Disponível em: [HTTP://blog.unip.br/graduacao/entenda-as-diferencas-entre-administracao-publica-e-privada](http://blog.unip.br/graduacao/entenda-as-diferencas-entre-administracao-publica-e-privada). Acesso em: 05 out. 2016.
- LACERDA, D. P. Cultura organizacional: sinergias e alergias entre Hofstede e Trompenaars. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 45, n.5, p.1285-1301, set/out. 2011.
- MOTTA, Fernando C. Prestes. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: **Cultura organizacional e cultura brasileira**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- NUNES, Paulo. **Empresa**. 2015. Disponível em: <[HTTP://knoow.net/cienceconempr/gestao/empresa](http://knoow.net/cienceconempr/gestao/empresa)>. Acesso em: 04 out. 2016.
- PINTO, Marta M. R. **Cultura Organizacional e características de liderança em empresas de Uberlândia e região**. 2005. 241f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Psicologia

– Mestrado), Universidade Federal de Uberlândia, Faculdade de Psicologia, Uberlândia - MG, 2005.

RICHARDSON, Roberto Jany. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

SALGADO, Lia. **Carreira pública ou iniciativa privada? Veja dicas para escolher**. Disponível em: <<http://g1.globo.com/concursos-e-emprego/noticia/2014/04/carreira-publica-ou-iniciativa-privada-veja-dicas-para-escolher.html>>. Acesso em: 09 out. 2016.

SILVA, L. M. T.; MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Avaliação da cultura organizacional: um contraponto entre as abordagens quantitativas e qualitativas. **Interface**. Natal-RN, v. 8, n. 2, jul/dez 2011.

SILVA N.; ZENELLI, J. C. Cultura organizacional, In: ZANELLI, J. C.; ANDRADE J. E. B.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organização e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 407 – 442.

SILVA, R. H.; LOPES, T.; SANTOS, P. E.; FERREIRA, M. A. A. Um estudo sobre a possibilidade de administrar a cultura sem negar a institucionalização do poder. **Revista Administração em Diálogo**. São Paulo, Vol. 12, n. 3, set/out/nov/dez. 2010, p. 136-161.

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, poder, comunicação e imagem**: fundamentos da nova empresa. São Paulo: Pioneira, 1991. p. 3-5.

\_\_\_\_\_. **Cultura, poder, comunicação e imagem**: fundamentos da nova empresa. São Paulo: Cengage, 2002.

## ANEXO A

### **Cultura Organizacional: Uma análise comparativa entre instituições bancárias públicas e privadas.**

UNEB - Universidade do Estado da Bahia - Dep. de Ciências Humanas - Campus I

Curso: Administração - Noturno

Docente Orientador(a): Aliger Pereira

Discente: Taline Evelle Souza

Este estudo visa fazer uma comparação entre a cultura organizacional das instituições bancárias públicas e privadas. A cultura organizacional será mensurada através dos índices estabelecidos pelo autor Hofstede.

Para Tanto, não serão requisitados informações pessoais, nem informações que identifiquem a instituição analisada.

Desde já, agradeço a sua participação!

Seja bem vindo!

Este questionário está dividido em duas etapas. Na primeira etapa serão coletadas informações gerais para a classificação dos participantes. Já a segunda etapa será aplicado um questionário com uma escala do tipo *Likert* para mensurar as dimensões da cultura organizacional com 5 opções, sendo 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente).

Leia atentamente antes de marcar a sua resposta.

Tempo aproximado para a conclusão do questionário: 5 minutos.

Obrigada!

Há 10 perguntas neste questionário

#### **INFORMAÇÕES GERAIS**

##### **[ ] SEXO \***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Feminino
- Masculino

##### **[ ] IDADE \***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- 18 a 25 anos
- 26 a 35 anos
- 36 a 45 anos
- 46 a 55 anos
- Maior que 55 anos

**[ ] GRAU DE ESCOLARIDADE \***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- ENSINO MÉDIO
- GRADUAÇÃO
- PÓS-GRADUAÇÃO
- MESTRADO
- DOUTORADO

**[ ] A QUE TIPO DE INSTITUIÇÃO BANCÁRIA VOCÊ PERTENCE? \***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- PÚBLICA
- PRIVADA

**[ ] VOCÊ JÁ TRABALHA A QUANTO TEMPO NESTA INSTITUIÇÃO? \***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- 0 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- 11 a 20 anos
- 21 a 30 anos
- Mais de 30 anos

**[ ] ATUALMENTE VOCÊ ESTÁ OCUPANDO ALGUM CARGO DE GESTÃO? \***

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Sim
- Não

## ANÁLISE DAS DIMENSÕES DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Nesta etapa analisaremos as dimensões da cultura organizacional que são: Índice de Distância Hierárquica; índice de Individualismo; Índice de Masculinidade; Índice de Controle de Incerteza.

Marque a sua resposta conforme a legenda abaixo:

1 (discordo totalmente); 2 (discordo); 3 (em dúvida); 4 (concordo); 5 (concordo totalmente)

Obs.: Leia atentamente antes de marcar a resposta.

### [ ] ÍNDICE DE DISTÂNCIA HIERÁRQUICA \*

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

	1	2	3	4	5
A influência exercida por uma pessoa é baseada primeiramente no cargo que ocupa.	<input type="radio"/>				
Os funcionários não possuem liberdade para questionar as ordens de seus dirigentes.	<input type="radio"/>				
A decisão é tomada exclusivamente pelo chefe e repassada aos funcionários.	<input type="radio"/>				
Os funcionários não podem falar diretamente com seus chefes superiores.	<input type="radio"/>				
As pessoas em posição de direção tentam aumentar seu poder em relação aos demais.	<input type="radio"/>				
As posições mais altas têm privilégios diferentes daqueles das posições mais baixas.	<input type="radio"/>				
Os funcionários têm receio de expressar desacordo face aos seus superiores.	<input type="radio"/>				

1 (discordo totalmente); 2 (discordo); 3 (em dúvida); 4 (concordo); 5 (concordo totalmente)

Considerar em sua resposta a sua gestão imediata.

### [ ] ÍNDICE DE INDIVIDUALISMO \*

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

	1	2	3	4	5
Os funcionários usam de individualismo e egoísmo em suas relações profissionais.	<input type="radio"/>				
Dentro desta empresa não existe igualdade o que existe são cargos.	<input type="radio"/>				
O individualismo é mais valorizado que o grupo.	<input type="radio"/>				
Na empresa não existe trabalho em grupo.	<input type="radio"/>				
Se alguém tem que ser demitido que seja outro e não eu.	<input type="radio"/>				
Os interesses individuais estão acima dos interesses coletivos.	<input type="radio"/>				
As relações de competição profissional entre funcionários são claramente percebidas.	<input type="radio"/>				

**[ ] ÍNDICE DE MASCULINIDADE \***

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

	1	2	3	4	5
A maioria dos funcionários caracteriza-se por sua indelicadeza.	<input type="radio"/>				
Homens e mulheres são tratados claramente de forma diferente.	<input type="radio"/>				
Existem poucas ou nenhuma mulher em cargos gerenciais.	<input type="radio"/>				
A maioria dos funcionários escondem as suas emoções.	<input type="radio"/>				
É pior para um homem falhar em seu trabalho do que para uma mulher falhar no dela.	<input type="radio"/>				
As oportunidades para cargos de gestão são mais acessíveis para homens do que para mulheres.	<input type="radio"/>				
Ocorre uma divisão clara dos papéis entre homens e mulheres.	<input type="radio"/>				

**[ ] ÍNDICE DE CONTROLE DA INCERTEZA \***

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

	1	2	3	4	5
Os funcionários quase nunca se sentem tensos e nervosos.	<input type="radio"/>				
As pessoas não se sentem ameaçadas de perder seu emprego.	<input type="radio"/>				
A forma de executar os trabalhos é apresentada em detalhe para que as pessoas saibam o que se esperam que elas façam.	<input type="radio"/>				
A maioria dos funcionários preferem que as tarefas sejam bem estruturadas, com ordens bem claras.	<input type="radio"/>				
Grande parte do trabalho é bem planejada, levando a poucos eventos inesperados.	<input type="radio"/>				
As reuniões frequentemente são planejadas com antecedência.	<input type="radio"/>				
Existem normas para quase tudo.	<input type="radio"/>				

## 9 AS MÍDIAS SOCIAIS E O DESTINO TURÍSTICO CULTURAL SALVADOR - BAHIA (2016)

Graziele Santana de Brito  
Marcela Lorena Salazar Santiago<sup>1</sup>

### RESUMO

Este artigo tem como tema, a análise da influência das mídias sociais (*Facebook* e *Instagram*) no processo de escolha do destino turístico cultural Salvador no segundo semestre de 2016. O problema do trabalho se deu a partir da seguinte pergunta: Como as mídias sociais influenciam na escolha do destino turístico cultural Salvador? Sendo assim, o objetivo é analisar a influência do *Facebook* e do *Instagram* no processo de escolha do turista que decide visitar o destino cultural Salvador. Utilizou-se como metodologia a abordagem dedutiva qualitativa e pesquisa exploratória, com uso de questionário aplicado no embarque do aeroporto de Salvador com o intuito de identificar se as mídias sociais em questão são importantes no comportamento do consumidor que chega a Salvador. Como resultado, constatou-se que o *Facebook* e o *Instagram* além de funcionarem como plataformas de relacionamento, são também utilizadas como ferramentas eficientes na divulgação ou promoção de destinos turísticos e que este uso pode acarretar em resultados positivos ou negativos para o destino, já que foi comprovado que os turistas curtem, compartilham e postam fotos de viagens turísticas. Deste modo, concluiu-se que os objetivos propostos pelo artigo foram atingidos através da pesquisa exploratória, na qual, comprovou-se que as mídias sociais em questão são utilizadas no processo de planejamento de viagens e que são consideravelmente relevantes no momento da decisão. Além disso, percebeu-se também que o uso destas mídias por parte dos empreendedores da atividade turística ou pelos gestores públicos dos destinos, trazem benefícios para os turistas no que diz respeito à qualidade dos serviços prestados, já que a exposição de diferentes opiniões incentiva à competitividade do ramo.

**Palavras-chave:** Turismo Cultural. Comportamento do consumidor. Mídias sociais (*Facebook* e *Instagram*). Salvador.

---

<sup>1</sup> Graduandas do curso de Turismo e Hotelaria da Universidade do Estado da Bahia - UNEB. Artigo referente ao Trabalho de Conclusão de Curso. E-mails: [grazyb\\_@LIVE.COM](mailto:grazyb_@LIVE.COM); [marcelasalazar01@outlook.com](mailto:marcelasalazar01@outlook.com).

## ABSTRACT

This article has as a theme, the analysis of the social media's influence (Facebook and Instagram) on the choice process of cultural destination salvador in the second half of 2016. The labor problem occurred from the following question: How social media influences the choice of cultural tourist destination Salvador? Thus, the objective is to analyze the influence of Facebook and Instagram in the process of choosing the tourist who decides to visit the cultural destination Salvador. The approach utilized as methodology, was the deductive, qualitative and exploratory research, using questionnaires applied on the airport boarding of Salvador in order to identify if social medias in question are important in consumer's behavior that arrives in Salvador. As result, it was found that Facebook and Instagram beyond working as a relationship platform, are also utilized as efficient tools in disclosure or promotion of tourist destinations and this use can bring about results positive or negative for destination, once was proven that tourists likes, share, and post photos of touristic travels. That way, it was concluded that the objectives proposed by the article were reached through the exploratory research, in which it was shown that social medias in question are utilized in travel planning process and are significantly relevant at the time of the decision. Besides that, it was noted also that the use of these social medias by the entrepreneurs of tourism or by public managers of destinations, brings benefits to the tourists with regard the quality of services provided, since the exhibition to different opinions encourages the competitiveness in this business branch.

**Keywords:** Cultural tourism. Consumer behavior. Social media (Facebook and Instagram). Salvador.

## 9.1 INTRODUÇÃO

A atividade turística pode ser considerada um dos setores da economia que mais cresce mundialmente, devido, principalmente ao desejo crescente da população em conhecer novos locais e conviver com novas realidades.

[...] O turismo é uma atividade que tem enorme importância no desenvolvimento socioeconômico e grande poder de redistribuição espacial de renda, pois os principais emissores de turistas são países ricos e os receptores nem sempre o são. É uma atividade que é intensiva de mão de obra, podendo contribuir para o grande problema da sociedade moderna, que é o desemprego estrutural (IGNARRA, 2003, p. 78).

As modificações que o turismo sofreu em consequência do fenômeno da modernização e da criação da tecnologia da informação e da *internet*, promoveram mudanças sociais, bem como comerciais, já que as pessoas passaram a interagir mais em todo o mundo.

[...] As novas tecnologias de informação e comunicação têm sido, portanto, elementos fundamentais do ambiente no qual está configurada a sociedade informacional, que utiliza amplamente tecnologias de armazenamento e transmissão de dados de baixo custo (GUIMARÃES, 2008, p.7).

Além de “encurtar” distâncias, a *internet* desempenha o papel de facilitar a compra e venda de produtos ou serviços, destinados a uma clientela exigente que busca informações detalhadas sobre o que deseja adquirir.

[...] A *internet* nasceu como um canal de informação utilizado basicamente para fins militares e para pesquisas universitárias. Com a popularização do computador e dos sistemas, porém, tornou-se rapidamente um canal de informação aberto ao público. Não demorou para que os profissionais de *Marketing* percebessem que um local onde se encontra muita gente é bom para se anunciarem e venderem produtos (GIGLIO, 2015, p. 185-186).

Por isso, o presente artigo tem como tema a análise da influência das mídias sociais (*Facebook* e *Instagram*) no processo de escolha do destino Turístico Cultural Salvador no segundo semestre de 2016. Tem-se como o objetivo geral, analisar a influência do *Facebook* e do *Instagram* na escolha do destino Turístico Cultural Salvador no ano de 2016.

Diante do fato, faz-se a seguinte pergunta: Como as mídias sociais (*Facebook* e *Instagram*) influenciam na escolha do destino Turístico Cultural Salvador no ano de 2016? Este questionamento foi feito, pois supõe-se que a tecnologia, atrelada às mídias sociais (*Facebook*

e *Instagram*) exercem significativa influência no processo de decisão, no qual o turista escolhe visitar o destino turístico cultural Salvador, por meio da grande tendência dos viajantes atuais em pesquisar informações sobre o destino a ser visitado não apenas em sites comerciais, mas também através da opinião de outros consumidores que expõem suas experiências de viagens em mídias sociais.

É importante ressaltar o porquê da escolha do *Facebook* e do *Instagram* em detrimento de outras mídias sociais como *Youtube* e *Twitter*. Sendo assim, a preferência se deu por motivos de representatividade, já que de acordo com pesquisas realizadas, o *Facebook* e o *Instagram* são as mídias sociais mais utilizadas no que se refere ao turismo. Além disso, existem notáveis trabalhos no universo acadêmico do Turismo sobre esta temática como o artigo de Cruz, Mota, Barbosa, Perinotto (2012) e de Carril (2013).

Em relação aos objetivos específicos, o trabalho propõe-se a:

- identificar se os consumidores do destino turístico cultural Salvador utilizaram as mídias sociais para trocar informações sobre a cidade;
- verificar as principais manifestações imateriais encontradas em Salvador através da ótica dos turistas; e
- detectar se os mesmos se deixam influenciar por postagens e compartilhamento de fotos da cidade na tomada de decisão.

A temática justifica-se, pois o Turismo por ser uma atividade bastante promissora e capaz de possibilitar emprego e renda para um país, permite também que as diferentes populações se interessem cada vez mais em conhecer novos locais, criando assim, consumidores que buscam o melhor em produtos, e que contam com o auxílio da *internet* juntamente com as mídias sociais (*Facebook* e *Instagram*).

Deste modo, o artigo pode ser considerado de grande importância para os gestores públicos do turismo, para os graduandos do curso de Turismo e Hotelaria e, principalmente para os empreendedores deste ramo, já que conhecer os interesses e preferências dos seus clientes é essencial para alavancar um negócio.

Para o desenvolvimento da pesquisa, utilizou-se da abordagem dedutiva qualitativa em um estudo de caso realizado na cidade Salvador no ano de 2016. Além disso, utilizou-se também as pesquisas bibliográficas, de internet e exploratória. Na pesquisa bibliográfica, associou-se as palavras chave: comportamento do consumidor (KOTLER, 1998), turismo cultural (ANDRADE, 2001) e mídias sociais – *Facebooke Instagram* (BRAKE; LON (2009,

*apud* BUENO, 2015). Na pesquisa de internet, pesquisou-se no *Facebook* e *Instagram*, fotos e comentários relacionados ao destino cultural Salvador. Na pesquisa exploratória, foi elaborado questionário de 13 perguntas (Apêndice A), aplicado em uma amostra não probabilística por julgamentos, nos dias 6 a 9 de agosto de 2016, das 08 às 18h, aos cento e cinquenta (150) entrevistados na área do embarque do Aeroporto Internacional de Salvador – Deputado Luís Eduardo Magalhães.

Visando um melhor entendimento, deve-se ressaltar que este artigo é dividido em 5 (cinco) partes. A primeira é a introdução que consta tema, problema, objetivos e metodologia. A segunda, discute no referencial teórico, aspectos conceituais sobre turismo cultural, comportamento do consumidor e mídias sociais (principais palavras-chave do estudo). A terceira, apresenta o estudo de caso do comportamento do consumidor do destino cultural Salvador. A quarta parte, diz respeito à análise dos resultados obtidos na pesquisa exploratória; e por fim, a quinta e última parte, refere-se às considerações finais do presente trabalho.

## 9.2 TURISMO CULTURAL E O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR A PARTIR DAS MÍDIAS SOCIAIS (*FACEBOOK E INSTAGRAM*)

O Turismo é uma atividade em constante desenvolvimento, com perspectivas bastante promissoras, assim, os meios de informação e a tecnologia representam um papel importante para este mercado, principalmente no que se refere à promoção dessa área. O setor do Turismo é considerado de extrema importância para a economia de um país, já que os gastos dos turistas nos locais visitados representam novos recursos que se integram à economia local, proporcionando a geração de emprego e renda, além de contribuir de forma significativa para o aumento do Produto Interno Bruto (PIB) de cada nação, que segundo Instituto Brasileiro de Turismo - Embratur (2015) cooperam com 9% do PIB Mundial.

Assim, Andrade (2001, p. 38) conceitua Turismo como “o conjunto de serviços que tem por objetivo o planejamento, a promoção e a execução de viagens, e os serviços de recepção, hospedagem e atendimento aos indivíduos e aos grupos, fora de suas residências habituais”. Logo, é importante ressaltar que existem inúmeras motivações que provocam o deslocamento das pessoas para a prática da atividade turística, e a categoria específica do ramo que vem obtendo altos índices de desenvolvimento atualmente é o intitulado Turismo Cultural.

Esta modalidade do turismo se fortalece à custa do interesse em conhecer o outro, ou seja, pela disposição em alcançar novos conhecimentos, novos costumes e novas crenças, com a finalidade de descobrir e vivenciar a identidade cultural do local visitado. Deste modo, Andrade (2001) define o turismo cultural como

[...] As atividades que se efetuam através de deslocamentos para a satisfação de objetivos de encontro com emoções artísticas, científicas, de formação e de informação nos diversos ramos existentes, em decorrência das próprias riquezas da inteligência e da criatividade humanas (ANDRADE, 2001, p. 71).

Posto isso, torna-se essencial uma discussão acerca do conceito de cultura, já que através dela, faz-se possível o entendimento dos caminhos tomados pelos grupos humanos até às suas atuais relações e às suas perspectivas de futuro. Em outras palavras, a sociedade é composta por modos diferentes de organização social e de apropriação dos recursos naturais e essas complexas diferenças dos agrupamentos humanos são expressas por meio da cultura (SANTOS, 2006, p. 7).

As características fundamentais do Turismo Cultural se baseiam através de suas motivações e não apenas pela viagem em si, ou seja, as características básicas deste segmento estão diretamente ligadas à disposição e ao esforço de conhecer, pesquisar e analisar dados, obras ou fatos, em suas variadas manifestações (ANDRADE, 2001, p. 71). Para tanto, o Turismo Cultural não busca somente lazer, repouso e boa vida, ele se caracteriza também pela motivação do turista em conhecer regiões onde o seu alicerce está baseado na história de um determinado povo, nas suas tradições e nas suas manifestações culturais, históricas e religiosas (MOLETTA, 1998, p. 9-10).

Com base nos conceitos apresentados acima, pode-se afirmar que o Turismo Cultural se fundamenta no legado cultural, ou seja, no ramo do turismo que tem como principal atrativo o Patrimônio Cultural. Contudo, o presente artigo se apoiará especialmente nos deslocamentos motivados pela satisfação do encontro com manifestações da cultura imaterial presentes no destino Salvador, “entre as quais podem ser citadas as danças, a culinária, o vestuário, a música, a literatura popular e a medicina caseira, que despertam o interesse de turistas não institucionalizados” (BARRETTO, 2002, p. 29-30).

É importante o estudo do destino turístico, que corresponde a um dos aspectos mais relevantes do Turismo, pois constitui um dos elementos que motivam o potencial turista a se deslocar, gerando efeitos diversos, tanto econômicos quanto sociais. Assim, “destinação

turística pode ser considerada uma localidade, uma região ou até um país que recebe visitantes que para lá se dirigem para passar um período relativamente curto” (DIAS, 2013, p. 75). Em outras palavras, pode-se afirmar que o destino turístico é o local no qual, o Turismo será desenvolvido e planejado.

Empresas de todo o mundo, bem como empreendimentos turísticos, reconhecem a importância de entender o comportamento do cliente e identificar a segmentação do mercado como uma chave para o seu sucesso e para a escolha do destino turístico. A segmentação de mercado é a divisão do mercado em grupos de compradores com necessidades e/ou desejos similares, sendo assim, segmentar o mercado, significa identificar as características semelhantes entre os consumidores, e estas características estão agrupadas em 4(quatro) grandes bases (geográfica, demográfica, psicográfica e comportamental) demonstradas no Quadro 1 (ROCHA; CHRISTENSEN, 1999, p. 38).

Quadro 1 - Tipos de Segmentação de Mercado

<b>Geográfica</b>	Região: Norte, Nordeste, Sul, Leste e Centro Oeste. Clima: quente, frio, úmido e seco. Cidade: pequena, média e grande. Zona: urbana, rural.
<b>Demográfica</b>	Idade: menos de 15; 15 a 21; 22 a 31; 32 a 45 e mais de 45. Tamanho da família: 1; 2; 3; 4; 5 ou mais. Renda: menos de 1Salário Mínimo(SM); 1 a 5 SM; 6 a 10 SM e mais de 10 SM. Sexo: masculino e feminino. Nacionalidade: brasileira e estrangeira. Escolaridade: 1º grau; 2º grau e universitário.
<b>Psicográfica</b>	Personalidade: agressiva, autoritária e dependente. Estilo de vida: esportivo, utilitarista, consumista, hedonista e trabalhador.
<b>Comportamental</b>	Frequência de uso: usuário, não usuário, ex-usuário, usuário frequente, usuário não frequente. Ordem de uso: primeiros usuários, usuários tardios. Sensibilidade a fatores de <i>Marketing</i> :sensível a preço, promoções, cupons, propagandas e canais, etc.

Fonte: ROCHA; CHRISTENSEN, 1999, p. 38.

Com base no Quadro 1, percebe-se que a segmentação geográfica divide o mercado em unidades geográficas diferentes como países, estados, regiões, cidades ou bairros. Já a demográfica, se baseia em variáveis demográficas como idade, tamanho da família, ciclo de vida da família, sexo, renda, ocupação, formação educacional, raça, geração, nacionalidade ou classe social. Na segmentação psicográfica, divide-se o mercado em grupos diferentes baseados no estilo de vida e/ou personalidade; e por último, na segmentação comportamental, os compradores são divididos em grupos, tomando-se como base seu conhecimento, atitude, uso ou resposta para um produto (KOTLER, 1998, p. 232-235).

Assim, é imprescindível que as organizações conheçam profundamente o consumidor de seus produtos ou serviços, já que a partir do momento que uma empresa consegue entender as necessidades do seu cliente, ela passa a desenvolver diferenciais que criam um valor que esteja de acordo com a percepção de seus clientes (PAIXÃO, 2012, p. 15). Portanto, pode-se dizer que o conceito de segmentação de mercado, também se aplica ao mercado turístico, já que funciona como uma estratégia para a otimização de um determinado setor, que no caso do turismo, busca maximizar os lucros de empresas turísticas e ao mesmo tempo, proporcionar maior satisfação aos turistas na aquisição dos serviços.

Deste modo, o contexto pessoal afeta diretamente o comportamento das pessoas como clientes, influenciando de forma considerável nos seus recursos, gostos e preferências. O contexto pessoal apresenta quatro dimensões: a cultura, as instituições e grupos, o valor pessoal e a classe social. A cultura e os grupos de referências são influenciadores dos gostos e das preferências dos clientes, enquanto que o valor pessoal influencia os recursos. Desta forma, é altamente relevante o completo entendimento destes quatro fatores contextuais, uma vez que, estes formam um canal pelo qual todo o comportamento do cliente passa (SHETH, MITTAL, NEWMAN, 2001, p. 151).

A cultura é formada pelo conjunto de comportamentos, crenças, valores, atitudes, padrões, e normas de conduta adquiridos e compartilhados por um grupo social, que servem como forma comum de resolver os problemas com que o grupo se defronta (ROCHA; CHRISTENSEN, 1999, p. 72).

A cultura exerce total poder em como e porque as pessoas compram e consomem produtos e serviços, portanto, a cultura afeta de inúmeras maneiras as necessidades, a busca e os estágios de avaliação de alternativas de como os consumidores tomam a decisão de compra,

assim, pode-se afirmar que a cultura é considerada como um fator altamente influenciável e decisivo no processo de escolha (FROEMMING, 2009, p. 26).

Além de integrar-se em uma cultura, os consumidores também são membros de instituições e grupos de referência que caracterizam o segundo fator do contexto pessoal do cliente. “Os grupos de referência de uma pessoa compreendem todos os grupos que têm influência direta (*face-a-face*) ou indireta sobre as atitudes ou comportamento da pessoa” (KOTLER, 1998, p. 164). Vale destacar que os clientes podem viver, trabalhar e consumir em grupos de outros consumidores, o que permite afirmar que os grupos influenciam significativamente nas decisões dos clientes, visto que, eles tentam comprar e consumir produtos e serviços que agradem os grupos ao qual pertencem.

O valor pessoal diz respeito exclusivamente ao valor financeiro, não apresentando nenhuma relação com o valor da pessoa na qualidade de ser humano, isto é, não faz referência ao valor em termos de caráter. Posto isto, o último fator determinante, que é a classe social se caracteriza como

[...] Divisões relativamente homogêneas e duradouras de uma sociedade, que são ordenadas hierarquicamente e cujos membros compartilham valores, interesses e comportamentos similares. As classes sociais não refletem apenas renda, mas também outros indicadores como ocupação, nível educacional e área residencial (KOTLER, 1998, p. 162).

No que se refere às mudanças no comportamento do consumidor e na sociedade atual em geral, percebe-se que a tendência é que o turismo busque inovar e se adequar a esta nova realidade, já que os consumidores querem passar por experiências diferentes e únicas nos destinos que visitam. Assim, este processo de investimento em diversificação de novas emoções por parte dos destinos, começa desde o processo de captação de turistas até o momento em que este já se encontra na localidade.

O livro *The Dream Society* (A Sociedade dos Sonhos) de Rolf Jensen (1999) traz um pouco desta nova perspectiva, afirmando que nos novos tempos, as pessoas buscam ocupar seu tempo de lazer com coisas produtivas que lhes proporcionem emoções únicas. Em outras palavras, o que se pode absorver como ideia central do livro, é que os consumidores de produtos ou serviços em geral estão cada vez mais desligados do que é material, e mais interessados em consumir emoções (JENSEN, 1999).

Desta forma, trazendo esta perspectiva para a atividade turística, pode-se afirmar que o novo consumidor de viagens turísticas está mudando o foco de atrativos turísticos como belezas

naturais ou luxo e passando a se interessar mais por um destino turístico que ofereça vivências diferentes das que está acostumado a viver, ou seja, ele busca se emocionar, interagir e experimentar sensações inesquecíveis no local que visita.

Ainda falando sobre fatores determinantes no comportamento do cliente, pode-se afirmar que os avanços na tecnologia, também interferem significativamente no processo decisório

[...] Alterando o fluxo de informações sobre as alternativas demercado e o acesso a elas; disponibilizando novas gerações e produtos de serviços; por meio de processo de automação que oferece aos clientes maior flexibilidade e controle, além de melhorarem a produtividade; viabilizando termos econômicos a oferta de termos personalizados (SHETH; MITTAL; NEWMAN, 2001, p. 139).

Diante da complexidade do Turismo, bem como da tipicidade do Turismo Cultural, a Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) vem desempenhando um papel fundamental para o desenvolvimento do setor, já que a utilização da TIC pelas empresas de turismo, está se tornando cada vez mais presente. A TIC, destaca-se como uma ferramenta poderosa para alavancar negócios, reduzir custos, agilizar e permitir um contato mais direto com o consumidor e captar novos clientes. De acordo com Di Serio e Maia (2004, apud Silva e Nascimento, 2008) a TIC, tem influenciado no relacionamento entre as organizações, clientes e fornecedores, como as modalidades internas de organizar e tratar os fluxos de informação.

Sendo assim, mudanças como essas, foram percebidas pelas empresas de turismo desde a integração/interconexão possibilitada pela *internet* em decorrência de novos e sofisticados *softwares*. Partindo para uma definição mais concreta de Tecnologia da Informação, Cruz (1997, p. 160) define TI como “um conjunto de dispositivos individuais, com ‘*hardware*’ e ‘*software*’, telecomunicações ou qualquer outra tecnologia que faça parte ou gere tratamento da informação, ou ainda, que a contenha”.

Já Foina (2013, p. 185), diz que a TIC “é um conjunto de métodos e ferramentas, mecanizadas ou não, que se propõe a garantir o fluxo, a qualidade e pontualidade das informações dentro da estrutura organizacional”. Desta maneira, devido ao aumento da competitividade, as atividades turísticas têm utilizado a TIC como uma das ferramentas, que disponibiliza as informações de forma rápida, fácil e a baixo custo, já que o cliente atual, passa a desempenhar um papel inimaginável algum tempo atrás, passando a definir o que deseja comprar, onde comprar e como comprar.

Assim, “o comportamento do cliente é definido como as atividades físicas e mentais realizadas por clientes de bens de consumo e industriais que resultam em decisões e ações, como comprar e utilizar produtos e serviços, bem como pagar por eles” (SHETH; MITTAL; NEWMAN, 2001, p. 29).

Para o consumidor internauta, a praticidade e a rapidez são os fatores mais positivos da busca e da compra na *internet*, embora o risco de uso do cartão de crédito e a dúvida sobre os serviços de pós-compra sejam apontados como fatores altamente negativos. Apesar disso, o consumidor atual na internet é rotulado como “inovador”, apresentando características gerais, tais como ser predominantemente do sexo masculino, jovem na faixa de 25 a 30 anos, de classe média e com nível superior (GIGLIO, 2015, p. 186-187).

O novo consumidor é o cliente da economia *online*, bem mais informado, possui mais opções de escolha e é independente, tratando-se do consumidor de viagens turísticas, não necessitam de agências para planejar suas viagens ou pesquisar sobre um determinado destino turístico a ser visitado, já que quaisquer informações são encontradas através de *blogs* de turismo, *sites* ou até mesmo, por meio das redes sociais como o *Facebook* e o *Instagram*.

O advento da *internet* gerou notáveis mudanças para a sociedade, ampliando largamente o acesso dos usuários a informações dos mais diversos gêneros, potencializando a comunicação entre os indivíduos e promovendo a interação social. “As redes interativas de computadores estão crescendo exponencialmente, criando novas formas e canais de comunicação, moldando a vida e, ao mesmo tempo, sendo moldadas por ela” (CASTELLS, 2011, p. 40). Para Castells (2011, p. 565) “as funções e os processos dominantes na era da informação estão cada vez mais organizados em torno de redes”.

Sendo assim, “as novas tecnologias da informação explodiram em todos os tipos de aplicações e usos que, por sua vez, produziram inovação tecnológica, acelerando a velocidade e ampliando o escopo das transformações tecnológicas”. Portanto, pode-se afirmar que “embora não determine a evolução histórica e a transformação social, a tecnologia (ou sua falta) incorpora a capacidade de transformação das sociedades” (CASTELLS, 2011, p. 44). Em outras palavras, a tecnologia ocupa um papel central nas mudanças de todos os aspectos da vida social.

A *internet* modificou significativamente o comportamento das sociedades, sendo a sociabilização e a possibilidade de expressão, as mudanças mais significativas ocasionadas pelo uso dos computadores, proporcionando a interação e a comunicação, através de rastros que

permitem o reconhecimento dos padrões de suas conexões e a visualização de suas redes sociais por meio desses rastros (RECUERO, 2009, p. 24).

Uma rede social se caracteriza pelo conjunto de 2 (dois) elementos: atores (pessoas, instituições ou grupos; os nós da rede) e suas conexões (interações ou laços sociais) (WASSERMAN; FAUST, 1994; DEGENNE; FORSE, 1999 *apud* RECUERO, 2009, p. 24). A interação social é definida como “aquela ação que tem um reflexo comunicativo entre o indivíduo e seus pares, como reflexo social” (RECUERO, 2009, p. 31), ou seja, a interação social sempre terá um caráter diretamente relacionado ao processo comunicativo.

E no que se refere às ferramentas popularmente conhecidas e utilizadas para efeitos de comunicação nas redes, deve-se apontar o *Facebook* e o *Instagram* (que tem como finalidade principal o compartilhamento de fotos e informações), mas, antes mesmo de compreender essas redes sociais, é necessário entender o que são mídias sociais, que conforme Brake e Lon (2009, *apud* BUENO, 2015, p. 6) definem como “um sem-número entre sites que apesar de promover a comunicação e as conversações entre milhares de pessoas, também são usadas para atingir audiências específicas”.

As mídias sociais atualmente compreendem um fenômeno complexo que envolve um conjunto de novas tecnologias de comunicação mais participativa, mais popular e mais rápida, capaz de promover uma hiperconexão em rede, na qual todos estão conectados, gerando novas formas de circulação, difusão e filtragem das informações. Assim, as mídias sociais que são objetos de estudo do presente trabalho (*Facebook* e *Instagram*), tornaram-se o meio pelo qual a informação circula, é filtrada e repassada, possibilitando novas formas de organização social baseadas em interesses da coletividade (BRAMBILLA, 2011, p. 15).

O *Facebook* (originalmente, *thefacebook*) foi criado em 2004 pelo americano Mark Zuckerberg enquanto este ainda estudava na Universidade de Harvard e inicialmente era destinado apenas para jovens americanos que estavam saindo do secundário e ingressando na universidade com o objetivo de criar uma rede de contatos para estes jovens nesta etapa da vida (RECUERO, 2009, p.171). Já o *Instagram* surgiu em 2010, desenvolvido pelos engenheiros de programação Kevin Systrom e o brasileiro Mike Krieger com o intuito de resgatar a nostalgia das câmeras fotográficas de filme, cujas fotos revelavam-se no ato do disparo (PIZA, 2012, p. 7).

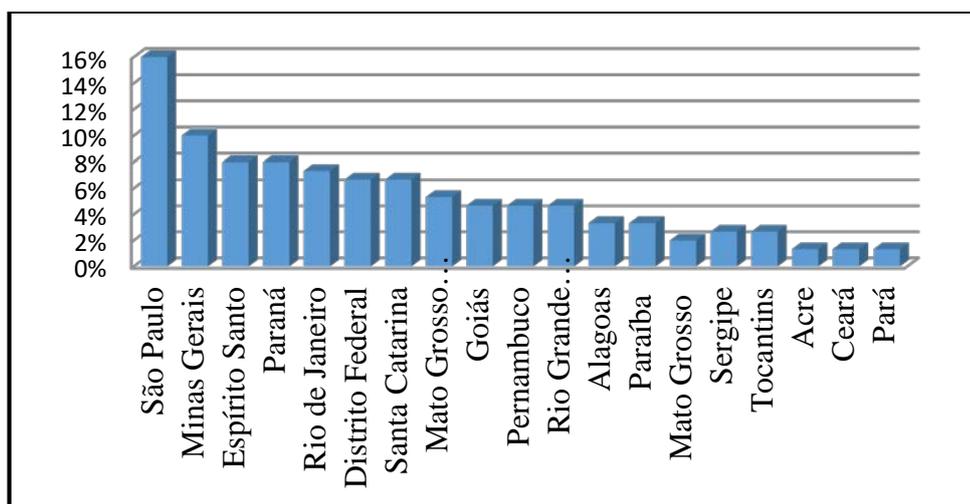
As mídias sociais, *Facebook* e *Instagram*, deixaram de ser somente sites de relacionamento e de compartilhamento de fotos e passaram a ser um dos instrumentos de

comunicação e comercialização para os produtos e serviços turísticos. Afinal, os consumidores (turistas), utilizam as mídias sociais como uma nova ferramenta para pesquisar, adquirir conhecimento através de postagens de amigos, compartilhamentos e comentários sobre um novo destino a ser visitado. Diante disso, essas mídias são capazes de incentivar a comunicação entre pessoas e promover disseminação de informações turísticas de uma determinada localidade.

### 9.3 TURISMO CULTURAL E O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR DO DESTINO SALVADOR A PARTIR DAS MÍDIAS SOCIAIS

A região Sudeste (Espírito Santo, Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo) possui uma demanda turística para a cidade de Salvador de acordo com o Gráfico 1. O Estado de São Paulo se destaca nesta região por ser a localidade que mais emite turistas que chegam a Salvador (16%). Diante do fato, conclui-se que os turistas domésticos que mais visitam a capital baiana são oriundos da região Sudeste, mais especificamente do Estado de São Paulo, constituindo assim a principal segmentação geográfica em estudo.

Gráfico 1 - Estado em que residem os entrevistados (Segmentação geográfica)  
- Salvador - 2016

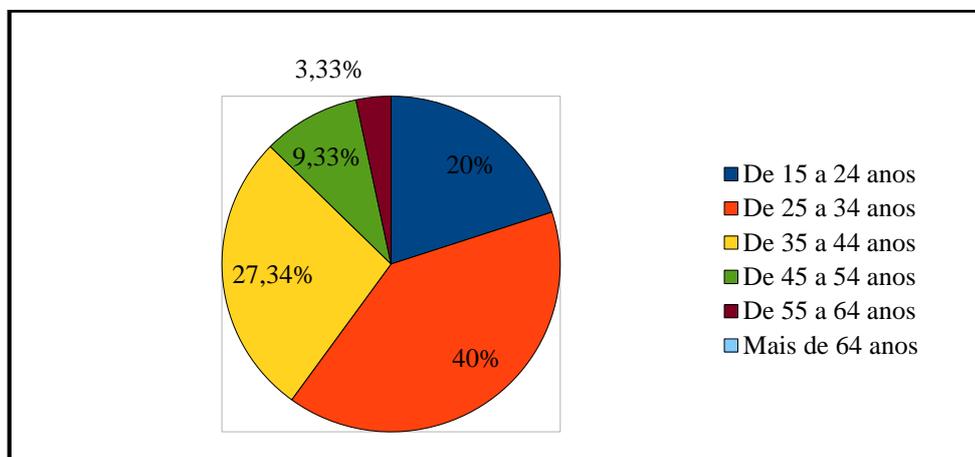


Fonte: Elaboração própria, 2016.

A leitura do Gráfico 2, indica que a faixa etária dos turistas que visitam Salvador para usufruir do Turismo Cultural se enquadra em sua grande maioria no público jovem adulto com a idade situada entre 25 a 44 anos, pois constitui 67,34% dos entrevistados. Deste modo,

percebe-se uma faixa etária que se configura como a mão de obra ativa do país e que faz uso constante das mídias sociais.

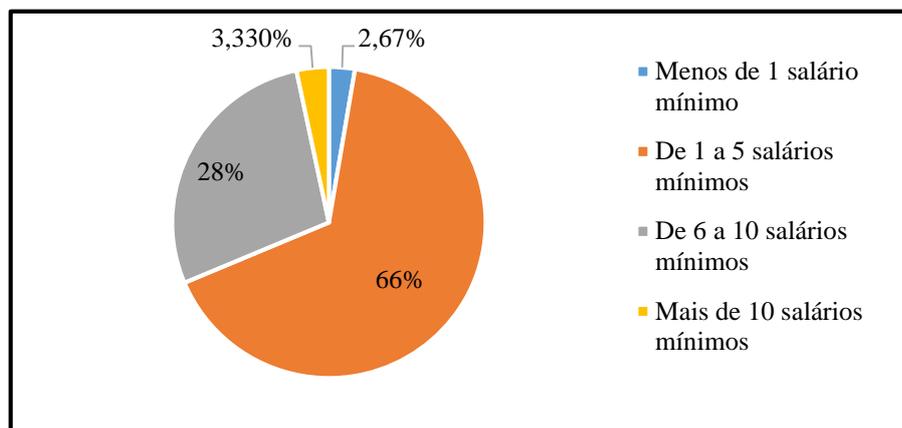
Gráfico 2 - Faixa Etária (Segmentação demográfica) - Salvador - 2016



Fonte: Elaboração própria, 2016.

A partir dos dados coletados sobre a renda mensal individual dos turistas entrevistados, observa-se que 66% são da classe C<sup>2</sup> e buscam o Turismo Cultural na cidade de Salvador.

Gráfico 3 - Renda Individual (Segmentação demográfica) - Salvador - 2016

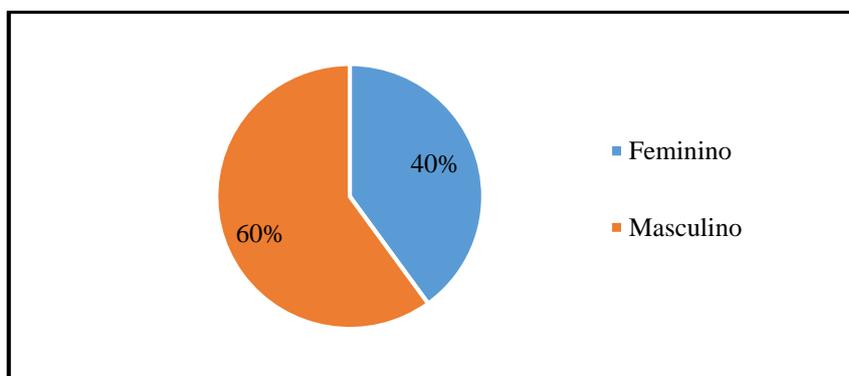


Fonte: Elaboração própria, 2016.

<sup>2</sup> Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2016), a classe social A, tem a renda mensal de mais de 15 salários mínimos; a classe social B, tem a renda mensal de 05 a 15 salários mínimos; a classe social C, tem a renda mensal de 03 a 05 salários mínimos; a classe social D, tem a renda mensal de 01 a 03 salários mínimos e a classe social E, tem a renda mensal de até 01 salário mínimo.

Através do Gráfico 4, percebe-se um significativo predomínio do sexo masculino, já que este, corresponde a 60% do total de entrevistados, o que se configura como uma das características gerais apresentadas no tópico anterior, na qual segundo Giglio (2015), o sexo predominante entre os consumidores *online* é o masculino.

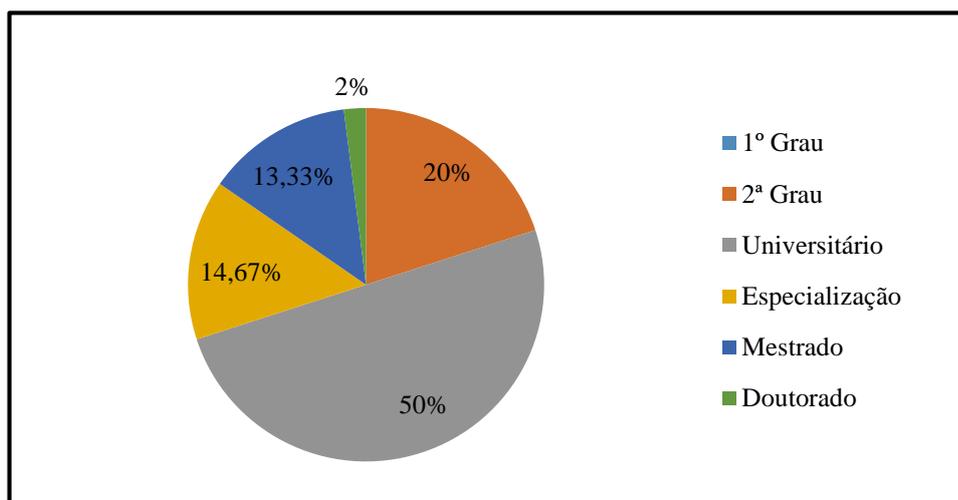
Gráfico 4 - Sexo (Segmentação demográfica) - Salvador - 2016



Fonte: Elaboração própria, 2016.

A escolaridade mais representativa no Gráfico 5 é a de nível superior com 50% dos entrevistados, permitindo concluir que é um público que vem para a cidade conhecer e aprender sobre as questões imateriais. Além disso, o resultado se adequa também às características gerais apresentadas no referencial teórico, na qual Giglio (2015) diz que o consumidor internauta tende a ter nível universitário.

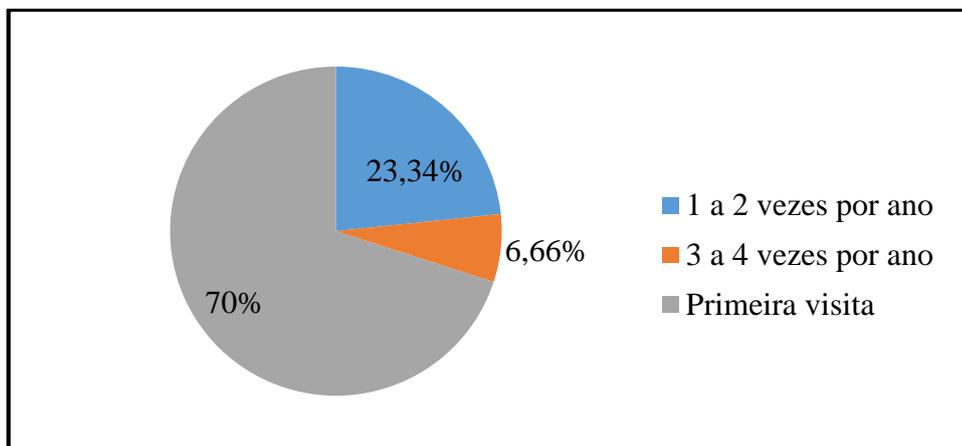
Gráfico 5 - Grau de Escolaridade (Segmentação demográfica) - Salvador - 2016



Fonte: Elaboração própria, 2016.

No que tange a frequência de visita a Salvador, a quase totalidade dos turistas responderam que era a primeira vez que visitavam Salvador, assim, não conheciam a cidade e correspondia ao primeiro contato com a cidade.

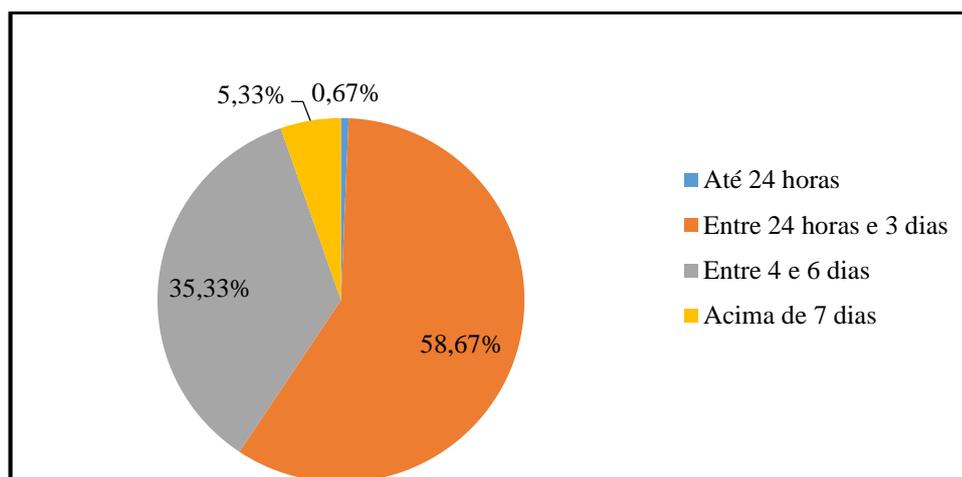
Gráfico 6 - Periodicidade da Visita (Segmentação comportamental) - Salvador - 2016



Fonte: Elaboração própria, 2016.

Em relação ao tempo de estada em Salvador, 58,67% dos turistas disseram permanecer entre 1 a 3 dias, permitindo concluir que o turista do destino Turístico Cultural para Salvador não permanece na cidade por um período longo.

Gráfico 7 - Tempo de Estadia (Segmentação comportamental) - Salvador - 2016

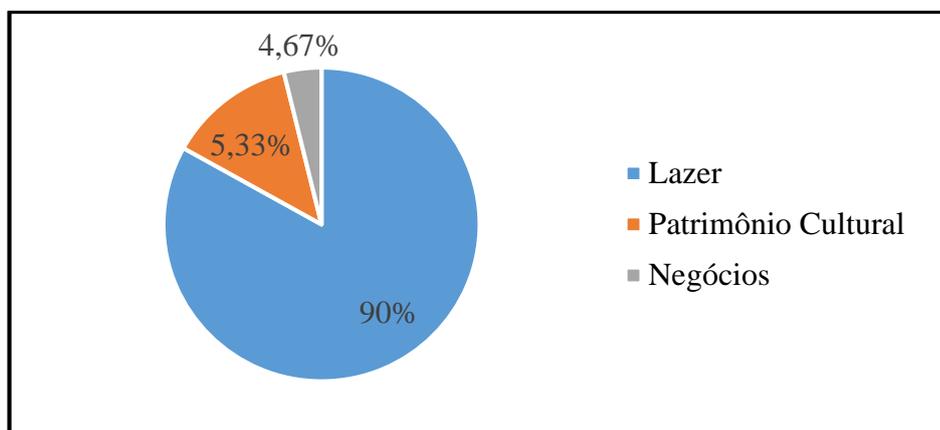


Fonte: Elaboração própria, 2016.

De acordo com a análise do Gráfico 8, percebe-se que 90% dos entrevistados viajaram a Salvador para lazer, permitindo caracterizar este turista como um visitante que busca utilizar o

tempo de estadia com atividades ligadas ao lazer ao invés de repousar, fazer negócios ou realizar atividades culturais, embora Salvador seja um destino com grande representatividade cultural, onde o Centro Histórico foi mais sugerido pelos entrevistados.

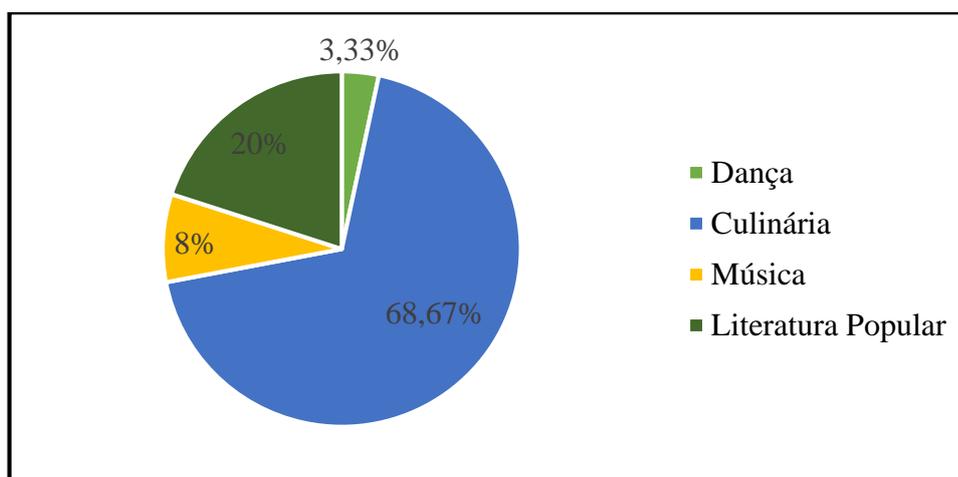
Gráfico 8 - Motivo da Viagem (Segmentação comportamental) - Salvador - 2016



Fonte: Elaboração própria, 2016.

No que se refere ao Gráfico 9, percebe-se que a manifestação cultural mais presente no ponto turístico do Centro Histórico é a culinária, que representa 68,67% dos entrevistados, ou seja, o Pelourinho oferece inúmeras opções de estabelecimentos especialistas na culinária baiana. É possível perceber também, que a partir da ótica do turista, o Centro Histórico deixa muito a desejar nos quesitos dança, música e literatura popular.

Gráfico 9 - Centro Histórico: manifestações imateriais - Salvador - 2016



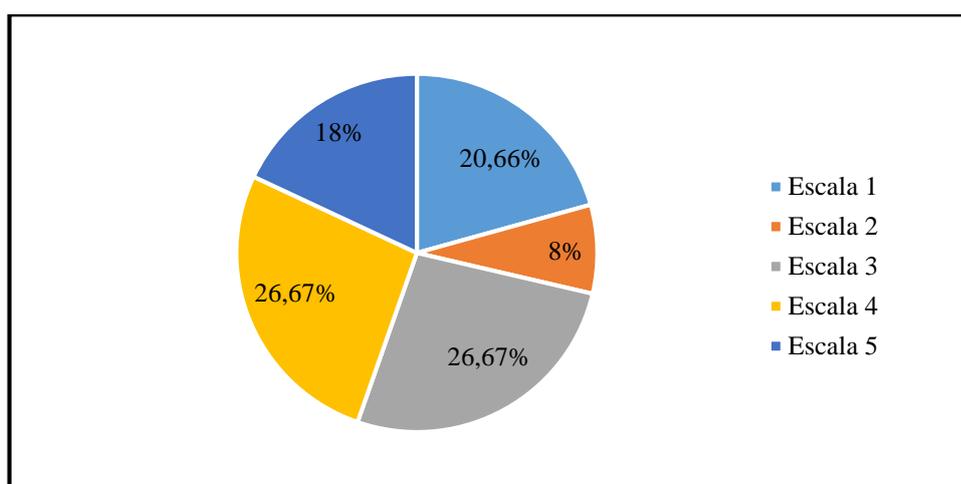
Fonte: Elaboração própria, 2016.

Contudo, é importante ressaltar que pontos turísticos como Farol da Barra, Rio Vermelho e Humaitá também foram citados no que se refere às manifestações imateriais mais presentes, porém, estas localidades não apresentaram grande representatividade. O Rio Vermelho é a segunda localidade mais representativa no que diz respeito ao turismo cultural, enquanto que o Farol da Barra e o Humaitá, aparecem como locais que possuem poucas características que se identifiquem como ricas em manifestações culturais, o que de certa forma, justifica o resultado do Gráfico 8, no qual, o motivo da viagem mais representativo foi o lazer.

As respostas dos entrevistados foram dadas por meio de escalas, ao invés de alternativas. Deste modo, considerou-se escala 1 como péssimo, escala 2 como ruim, escala 3 como regular, escala 4 como bom e escala 5 como excelente.

De acordo com o Gráfico 10, as escalas mais representativas em relação à influência de postagens do *Facebook* ou *Instagram* no processo de escolha do destino Turístico Cultural Salvador são a 3 e 4, correspondendo a 26,67% cada, ou seja, mais da metade dos entrevistados já se deixaram influenciar por postagens de viagens turísticas do segmento cultural nas redes sociais para escolher o destino cultural Salvador. Embora 20,66% dos turistas, disseram nunca ter se deixado influenciar por este tipo de postagem nas mídias em questão, a interpretação dos dados coletados, permite afirmar que os 53,34% que estão divididos entre as escalas 3 e 4, apresentam considerável importância no processo decisório.

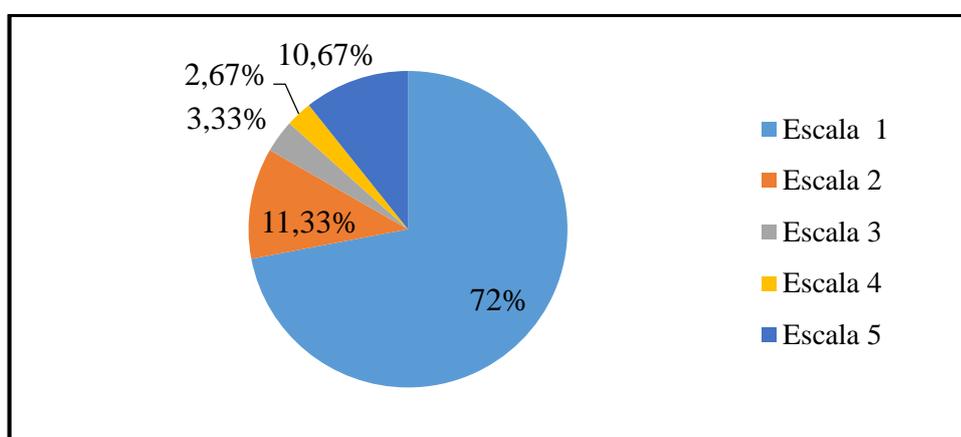
Gráfico 10 - Influência das mídias sociais na escolha do destino turístico cultural Salvador - 2016



Fonte: Elaboração própria, 2016.

No Gráfico 11, 72% optaram pela escala 1, ou seja, percebe-se que os usuários das redes não costumam se comunicar ou interagir com outros usuários para falar especificamente do destino Turístico Cultural Salvador, apesar do fato de que se deixam influenciar por postagens. Em outras palavras, as redes sociais são utilizadas para pesquisa ou para visualização de postagens de fotos de destinos Turísticos Culturais, nas quais, os usuários curtem ou compartilham estas fotos, porém não fazem contato direto com outros usuários.

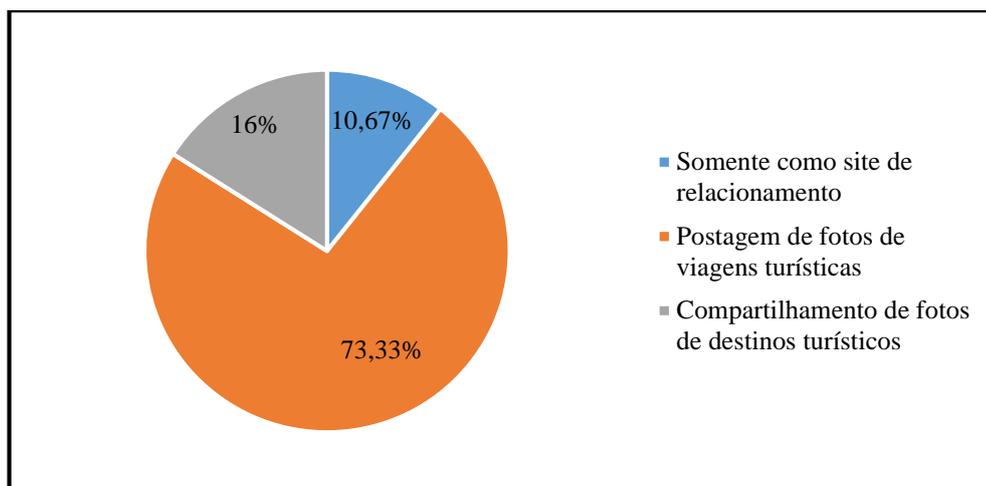
Gráfico 11 - Comunicação/interação das mídias sociais sobre o destino turístico cultural Salvador - 2016



Fonte: Elaboração própria, 2016.

O Gráfico 12 diz respeito ao uso das mídias sociais (*Facebook e Instagram*) em relação às viagens turísticas, e, de acordo com a leitura do mesmo, percebe-se que 73,33% dos entrevistados utilizam essas mídias para postar fotos de viagens, sendo assim, pode-se afirmar que o turismo e as mídias sociais atualmente, estão significativamente ligados, o que justifica a influência que estas exercem no processo de escolha. Além disso, o Gráfico 11 também confirma esta conclusão do Gráfico 12, já que embora os usuários não estabeleçam uma comunicação direta, eles têm o hábito de fazer uso destas mídias no processo decisório do destino.

Gráfico 12 - Uso das mídias sociais em relação às viagens turísticas - Salvador - 2016



Fonte: Elaboração própria, 2016.

#### 9.4 RESULTADOS

O *Facebook* e o *Instagram* alcançam usuários no mundo todo e atualmente, funcionam não apenas como plataformas de relacionamento, mas também como ferramentas eficientes na divulgação ou promoção de um determinado produto ou serviço, que no caso do turismo, permite a exposição de destinos, como o de Salvador, podendo desencadear resultados positivos ou negativos para a empresa ou órgão da atividade turística que decide incentivar a prática do turismo em sua região por meio das redes sociais, conforme reafirma os gráficos.

Deste modo, os resultados atingidos refletem o panorama da situação através da percepção dos turistas de Salvador em relação às manifestações imateriais presentes nos pontos turísticos e também no que diz respeito ao uso do *Facebook* e *Instagram* em relação à viagem que fizeram a Salvador. Sendo assim, a partir da entrevista aplicada no aeroporto, detectou-se quem é o turista que visita a cidade e se as mídias em questão são relevantes no processo de escolha do destino dos mesmos. Como resultado, muitos dos itens abordados na pesquisa exploratória, condizem com o conteúdo apresentado inicialmente no referencial teórico.

Segundo os resultados do estudo de caso, as mídias sociais são instrumentos altamente relevantes para o destino cultural Salvador, pois a maior parte dos entrevistados respondeu se deixar influenciar por postagens de fotos de viagens na escolha do destino, o que permite perceber que tanto os gestores dos empreendimentos turísticos, quanto os órgãos públicos responsáveis pelo *marketing* da cidade, se preocupam em manter estas ferramentas atualizadas,

para que possam servir como uma plataforma facilitadora para os turistas que desejam conhecer a região.

Em relação à caracterização de quem é este turista que faz uso das mídias e que visita o destino cultural Salvador, observou-se que ele é em sua grande parte são do sexo masculino, com idade entre 25 a 44 anos e são universitários. Estes tendem a ser bastante exigentes quanto aos serviços oferecidos pelos destinos turísticos e atualizados no que se refere aos instrumentos existentes *online* para o planejamento de suas viagens.

Também são exigentes e atualizados em relação ao uso das novas tecnologias e as mídias sociais utilizadas no planejamento de viagens turísticas. Estas mídias têm aspectos positivos e ao mesmo tempo, negativos, isso vai depender de como estes instrumentos são utilizados pelos gestores da atividade turística. No caso de Salvador, analisou-se e confirmou-se que as mídias foram motivadoras no processo de escolha dos viajantes, constituindo fator positivo.

Contudo, como ponto negativo, constatou-se que embora os turistas usem as mídias para curtir, compartilhar ou pesquisar sobre o destino turístico Salvador, os mesmos não interagem de forma direta nas redes sociais para falar da cidade, ou seja, as mídias sociais e o turismo já possuem uma estreita ligação no que tange à divulgação de um destino turístico, porém, não é tão importante para a comunicação dos usuários para temas exclusivamente de viagens.

Por fim, no que concerne às manifestações imateriais existentes em Salvador, constatou-se que o Centro Histórico e o Rio Vermelho são os mais relevantes, sendo que o Centro Histórico se destaca significativamente neste quesito, até porque, o Farol da Barra e a região do Humaitá são mais conhecidos por suas características de turismo de sol e praia e não, por apresentarem elementos culturais

## 9.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados e os conceitos abordados ao longo do trabalho, possibilitam afirmar que entender o comportamento do consumidor através do advento das mídias sociais *Facebook* e *Instagram* são realmente importantes para o destino cultural Salvador, visto que, identificar quem são os turistas que visitam a cidade e verificar até que ponto eles utilizam essas mídias no processo de decisão são elementos essenciais para o desenvolvimento de um destino turístico.

Deste modo, entende-se que os objetivos propostos pelo artigo foram respondidos ao longo do trabalho (Gráficos 10, 11 e 12), principalmente por meio da pesquisa exploratória, na qual, constatou-se que as mídias sociais atualmente estão sendo utilizadas no processo de planejamento de viagens e são consideravelmente relevantes no momento de decisão. Em outras palavras, a prática da atividade turística e o uso da *internet* de uma forma geral, possuem nos dias de hoje, uma relação muito próxima e propícia ao desenvolvimento turístico e à competitividade neste ramo, o que conseqüentemente, beneficia o consumidor de viagens.

Sendo assim, pode-se dizer que a hipótese levantada de que o *Facebook* e o *Instagram* exercem significativa influência na decisão do turista em escolher o destino cultural Salvador foi confirmada, contudo, averiguou-se que apesar dos consumidores fazerem uso das mídias em questão para pesquisar informações sobre a cidade, os mesmos não utilizam este meio para se comunicar diretamente com outros usuários para tratar de assuntos de viagens. Além disso, constatou-se também, que embora Salvador seja um destino cultural, os turistas que visitam a cidade, apontam como principal fator motivador da visita, o lazer (90%).

Durante a elaboração deste artigo, percebeu-se que as mídias sociais estão cada vez mais presentes no comportamento do consumidor da atividade turística, isto é, o advento da tecnologia da informação e da internet funcionam como estratégias de captação de turistas para seus destinos, pois facilitam a comunicação e a comercialização de produtos ou serviços turísticos, ampliando a competitividade no setor e desta forma, atendendo às necessidades mais exigentes dos turistas.

## REFERÊNCIAS

- ALDABRA. **O que é uma *fanpage*?** Disponível em: <<http://www.aldabra.com.br/artigo/o-que-e-uma-fanpage>>. Acesso em: 17 maio 2016.
- ANDRADE, José Vicente. **Turismo: fundamentos e dimensões**. São Paulo: Ática, 2001.
- BARRETTO, Margarita. **Turismo e legado cultural: As possibilidades do planejamento**. Campinas, SP: Papirus, 2000.
- BUENO, Wilson da Costa. **Estratégias de Comunicação nas mídias sociais**. Barueri, SP: Manole, 2015.
- BRAMBILLA, Ana. **Para entender as mídias sociais**. Creative Commons, 2011.

CARRIL, Bianca. **Motivações das publicações de fotos de viagens: Facebook e Instagram** como instrumentos influenciadores no turismo. 2013. 69 f. Monografia (Graduação) - Bacharelado em Turismo, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2013.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2011.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, Organização & Métodos: estudo integrado das Novas Tecnologias da Informação**. São Paulo: Atlas, 1997.

CRUZ, Vera; MOTA, Karol; BARBOSA, Vânia; PERINOTTO, André. **Redes sociais como estratégia de marketing turístico: o Facebook e a região norte do estado do Piauí-Brasil**. Universidade Federal do Piauí, v. 5, n. 13, p. 1-25, 2012.

DATOS MARKETING DIRETO. **Lista de classes sociais IBGE**. Disponível em: <<http://www.datosmarketing.com.br/listas-detallhes-classes-sociais.asp>>. Acesso em: 25 ago. 2016.

DE LA TORRE, Oscar Padilla. **El turismo, fenómeno social**. Ciudad de México. México: Fondo de Cultura Económica, 1922.

DIAS, Reinaldo. **Introdução ao turismo**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

FOINA, Paulo Rogério. **Tecnologia da informação: planejamento e gestão**. São Paulo: Atlas, 2013.

FROEMMING, Lurdes Marlene Seide. **Comportamento do consumidor e do comprador**. Ijuí, RS: Unijuí, 2009.

GIGLIO, Ernesto Michelangelo. **O comportamento do consumidor**. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

GUIMARÃES, André Sathler. **E-Turismo: internet e negócios do turismo**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

IGNARRA, Luiz Renato. **Fundamentos do Turismo**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

JENSEN, Rolf. **The dream society: how the coming shift from information to imagination will transform your business**. McGraw-Hill, 1999.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MEDEIROS, Janine Fleith; CRUZ, Cassiana Maris Lima. **Comportamento do consumidor: Fatores que influenciam no processo de decisão de compra dos consumidores**. Teoria e Evidência Econômica, Passo Fundo, v. 14, Ed. Especial 2006. Disponível em: <[https://moodle.unipampa.edu.br/pluginfile.php/140495/mod\\_resource/content/2/artigo-comportamento-do-consumidor.pdf](https://moodle.unipampa.edu.br/pluginfile.php/140495/mod_resource/content/2/artigo-comportamento-do-consumidor.pdf)>. Acesso em: 17 maio 2016.

MOLETTA, Vânia Florentino. **Turismo cultural**. Porto Alegre: Sebrae, 2000.

PAIXÃO, Márcia Valéria. **A influência do consumidor nas decisões de marketing**. Curitiba: Ibpx, 2012.

PIZA, Mariana. **O fenômeno *Instagram***: considerações sob a perspectiva tecnológica. 2012. 48 f. Monografia (Graduação) – Bacharelado em Ciências Sociais, Universidade de Brasília, Brasília, 2012.

RECUERO, Raquel. **Redes sociais na internet**. Porto Alegre: Sulina, 2009.

ROCHA, Angela;CHRISTENSEN, Carl.**Marketing**: teoria e pratica no Brasil. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, José Luiz. **O que é cultura?** São Paulo: Brasiliense, 2006.

SHETH, Jagdish; MITTAL, Banwari; Newman, Bruce.**Comportamento do cliente**: indo além do comportamento do consumidor. São Paulo: Atlas, 2001.

SILVA, Dilceia; NASCIMENTO, Maria. **Turismo e tecnologia da informação**: importância e perspectivas para a economia do conhecimento. Senatus, Brasília, v. 6, n. 1, p. 72-76, 2008. Disponível em:

<[http://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/131836/turismo\\_tecnologia\\_informa%C3%A7%C3%A3o.pdf?sequence=3](http://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/131836/turismo_tecnologia_informa%C3%A7%C3%A3o.pdf?sequence=3)>. Acesso em: 17 maio 2016.

## APÊNDICE A - ENTREVISTA PARA OS TURISTAS

1- Você usa o *Facebook* ou *Instagram*?

Sim	
Não	

2- Em qual região reside?

Norte	Acre ( ) Amapá ( ) Amazonas ( ) Pará ( ) Rondônia ( ) Roraima ( ) Tocantins. ( )
Nordeste	Alagoas ( ) Bahia ( ) Ceará ( ) Maranhão ( ) Paraíba ( ) Piauí ( ) Pernambuco ( ) Rio Grande do Norte ( ) Sergipe. ( )
Sul	Paraná( ) Santa Catarina ( ) Rio Grande do Sul. ( )
Sudeste	São Paulo ( ) Minas Gerais ( ) Rio de Janeiro ( ) Espírito Santo. ( )
Centro Oeste	Goiás ( ) Distrito Federal ( ) Mato Grosso. ( ) Mato Grosso do Sul. ( )

3- Qual a sua faixa etária?

De 15 a 24 anos	
De 25 a 34 anos	
De 35 a 44 anos	
De 45 a 54 anos	
De 55 a 64 anos	
Mais de 64 anos	

4- Qual a sua renda mensal média?

Menos de 1 salário mínimo	
De 1 a 5 salários mínimos	
De 6 a 10 salários mínimos	
Mais de 10 salários mínimos	

5- Gênero:

Feminino	
Masculino	

6- Qual o seu grau de escolaridade?

1º Grau	
2º Grau	
Universitário	
Especialização	
Mestrado	
Doutorado	

7- Com que frequência costuma vir a Salvador?

1 a 2 vezes por ano	
3 a 4 vezes por ano	
Primeira visita	

8- Quanto tempo ficou em Salvador?

Até 24 horas	
Entre 24 horas e 3 dias	
Entre 4 e 6 dias	
Acima de 7 dias	

9- Considerando as alternativas a seguir, qual o motivo da sua viagem?

- a) Lazer
- b) Negócios
- c) Patrimônio Cultural

10- Considerando uma escala de 1 a 5, determine os pontos turísticos de Salvador em que as manifestações imateriais estão mais presentes.

	Dança	Culinária	Música	Literatura Popular
Centro Histórico	(1) (2) (3) (4) (5)			
Farol Barra	(1) (2) (3) (4) (5)			
Rio Vermelho	(1) (2) (3) (4) (5)	(2) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)
Humaitá	(1) (2) (3) (4) (5)	(2) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)	(1) (2) (3) (4) (5)

11- Considerando uma escala de 1 a 5, determine se alguma postagem dos grupos de referência *Facebook* ou *Instagram* já te influenciou diretamente na escolha do destino turístico cultural Salvador.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

12- Considerando uma escala de 1 a 5, determine se você já se comunicou ou interagiu com algum usuário do *Facebook* ou *Instagram* para falar sobre o destino turístico cultural Salvador.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

13- Considerando as alternativas a seguir, determine como você utiliza o *Facebook* e o *Instagram* em relação às viagens turísticas:

- a) Somente como site de relacionamentos
- b) Postagem de fotos de viagens a destinos turísticos culturais
- c) Compartilhamento de fotos de destinos turísticos culturais

## 10 PLANEJANDO A ADMISSÃO: UM ESTUDO DA PERDA FINANCEIRA EM FUNÇÃO DA DATA DE ADMISSÃO DE COLABORADORES<sup>1</sup>

Cláudio José da Costa Leitão  
Sara Cristina Ribeiro Costa  
Telma Sousa Menezes<sup>2</sup>

### RESUMO

De acordo com a prática observada nas organizações, a admissão de colaboradores, muitas vezes, se faz sem o planejamento do melhor custo na contratação, deixando-se de atentar para os principais fatores variáveis – o descanso semanal remunerado e a proporcionalidade do 13º salário no mês de admissão. O fulcro deste artigo é demonstrar a contribuição, no custo de admissão, das variáveis do custo na decisão de admitir em diferentes dias da semana e do mês. A investigação do problema foi principiada com a busca de bibliografia pertinente disponível, em seguida tratou-se de demonstrar os eventos através do experimento das situações possíveis, obtendo os diversos resultados que foram tabulados, permitindo chegar às conclusões deste artigo. Destarte poderemos acompanhar os resultados deste estudo que evidenciarão a contratação ideal, caso em que as variáveis terão o peso mais justo para as organizações e, no outro extremo, situações em que, inadvertidamente, proporcionam prejuízos financeiros diversos, chegando até 166% do evento testado.

**Palavras-chave:** Planejamento. Descanso Semanal Remunerado. Décimo Terceiro Salário. Jornada de Trabalho. Admissão.

---

<sup>1</sup> Artigo apresentado ao curso de Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas, da Universidade do Estado da Bahia.

<sup>2</sup> Alunos da Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas, da Universidade do Estado da Bahia. E-mails: cjcleitao@hotmail.com; sararbcosta@yahoo.com.br; telmamenezes32@hotmail.com.

**ABSTRACT**

According to the practice observed in organizations, admission of employees, often is done without planning the best cost in hiring, leaving to attend to the main variable factors - the weekly paid rest and proportionality of the Christmas bonus in month of admission. The fulcrum of this article is to demonstrate the contribution in the cost of admission, the cost of the variables in the decision to admit on different days of the week and the month. The investigation of the problem was having begun with the search for relevant literature available, in then treated to demonstrate the events through the experiment of possible situations, getting the various results that were tabulated, allowing arrive at the conclusions of this article. Thus we can track the results of this study will evidence the ideal contract, in which case the variables have the most accurate weights for organizations and, at the other extreme, situations where, inadvertently, provide various financial losses , reaching 166% of the test event.

**Keywords:** Planning. Weekly Paid Rest. Christmas Bonus. Timetable of Work. Admission.

## 10.1 INTRODUÇÃO

Este estudo apresenta para um público geral, mas especial aos gestores de pessoas e dirigentes de empresas, uma análise da forma como o planejamento na admissão de colaboradores pode otimizar os custos iniciais com a contratação. Procura-se demonstrar a variação dos custos em função do descanso semanal remunerado e da proporcionalidade da gratificação natalina (décimo terceiro salário) no mês da contratação.

Nota-se a grande dificuldade de conscientizar os profissionais responsáveis pelas admissões de colaboradores quanto ao planejamento da admissão. De uma forma geral, a admissão se dá em função da necessidade do solicitante e sempre em caráter de urgência, sem que haja planejamento (estudo) de que valores no mês da contratação incidirão ou podem ser otimizados na contratação de forma a fazer valer os valores variáveis que decorrem da contratação então realizada.

A metodologia utilizada na elaboração do presente artigo partiu da investigação do problema com a busca de bibliografia pertinente disponível, para consolidar os conceitos envolvidos, visto que não foi encontrado nenhum estudo ou bibliografia que tratasse do assunto aqui abordado. Assim a demonstração dos eventos que se quis observar foi obtida pela experimentação das situações possíveis, obtendo os diversos resultados que foram tabulados, permitindo chegar às conclusões deste artigo.

O ponto de partida foi a CLT - Consolidação das Leis Trabalhistas (CAMPANHOLE, 1996) e a sua edição comentada (MANUS, 1995) que forneceram conceitos introdutórios sobre jornada de trabalho, gratificação natalina e repouso semanal remunerado.

A partir dos conceitos, passamos para a construção de tabelas onde são demonstradas as relações entre estes e a prática dos cálculos incidentes sobre as várias possibilidades de admissão em função das verbas. Para tanto foram fundamentais os nortes encontrados nas obras de Manus (2006) e Oliveira (2001, 2002, e 1999).

## 10.2 REVISITANDO CONCEITOS

### 10.2.1 A Importância do Planejamento

O conceito de planejamento parte por diversas premissas uma delas se destaca por abranger tal concepção a respeito do termo. De acordo com Barbosa e Rabaça (2001), planejamento pode ser definido como ação de relacionar e avaliar informações e atividades de

configuração ordenada apresentando coerente correlação entre elas a serem executadas num prazo deliberado, buscando dessa forma a execução dos objetivos preestabelecidos.

Nesse contexto, Chiavenato (2014), reforça a ideia do autor supracitado relatando que todo o ato de planejar traz consigo a necessidade de definir estratégias, métodos e seleção de políticas que estejam lineares com todo processo. Em suma, para que se alcance êxito na função de planejamento é necessário o reconhecimento do ambiente estimulando a criatividade, inovação e encorajamento de novos conceitos.

O planejamento empresarial é um processo essencial nas empresas. É um processo constante na rotina das empresas e nos vários departamentos que envolvem o dia a dia empresarial, departamentos de finanças, desenvolvimento de produto, marketing e outros. A importância do planejamento empresarial está em todos os processos e passos que as empresas pretendem em direção ao crescimento, expansão e objetivos gerais. Nesse sentido ele tem duplo comportamento, pois pode ser uma ciência, devido ser matéria de estudo; pode ser uma técnica, pois depende de estrutura.

Entre as estruturas do planejamento empresarial estão as questões relativas: dimensões e benefícios.

As questões a serem discutidas no planejamento empresarial têm como natureza produtos, serviços, resultados e outras iniciativas empresariais das quais se discutirão o que a empresa fará, ou seja, quais as etapas que a empresa enfrentará para realizar ou concretizar objetivos, quais as iniciativas que vale a pena ser empreendidas pela empresa, quais serão os atores das ações, ou seja, quais os membros escalados para determinadas etapas de empreendimento, como devem ser feitas cada etapa de execução e como fazer para que as ações funcionem. Dessa forma, percebemos que o planejamento empresarial é necessário em todas as etapas da empresa, em busca da concretização de objetivos.

Nada adiantará se a empresa tiver estruturado um planejamento eficiente se os objetivos, que são a razão de ser do mesmo, não tiverem antes de tudo bem estruturados, claros e descritos de forma correta a todos os envolvidos no processo de planejamento. Além de claros, os objetivos devem ser coerentes com a realidade interna da empresa e cenários externos, serem realistas, atuais e mensuráveis, ou seja, devem se tornar metas.

### **10.2.2 Descanso Semanal Remunerado**

Descanso Semanal Remunerado (DSR) ou Repouso Semanal Remunerado (RSR) é o direito que todo empregado tem de descansar a cada semana por 24(vinte e quatro) horas

consecutivas. Esse direito está previsto na Constituição Federal, em seu artigo 7º, inciso XV, que assim traz: “**repouso semanal** remunerado, preferencialmente aos domingos”. Estatui, ainda, a matéria, a Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, em seus artigos 67 a 69, a Lei 605, de 1949 e o Decreto Nº 27.048 de 12-08-1949.

O descanso semanal tem suas origens históricas, primeiro no Sabbath, dia de descanso dos Hebreus, citado na Bíblia Sagrada (Gênesis 2, 2-3). Com a morte de Cristo e o conseqüente advento do Cristianismo, o sábado foi substituído pelo domingo (para os cristãos). No império romano, Constantino proibiu o trabalho aos domingos. Hodiernamente, o Tratado de Versailles definiu, para o mundo ocidental, o descanso hebdomadário de 24 (vinte e quatro) horas, preferencialmente aos domingos. No Brasil, a constituição de 1932 foi a primeira a acolher o direito ao descanso. O termo remunerado, e o seu conseqüente direito, surgiram com a CLT e foi definitivamente concedido pela Lei 605, de 1949. Os diplomas legais posteriores trataram de regulamentá-lo.

Assim, há de se entender que a folga remunerada deve ser preferencialmente aos domingos, considerando a semana de segunda a domingo, ou no mais tardar no sétimo dia corrido, conforme os entendimentos de Sussekind:

[...] Mas, nessa escala, o repouso semanal deverá ser garantido após o período máximo de seis dias, não podendo ser concedido, em determinada semana, depois de sete dias de trabalho (SUSSEKIND, 2005, p. 837).

E Manus:

Observe-se, então, que apesar da faculdade de o empregador poder alterar o dia de repouso, do domingo para outro dia, ainda assim, haverá de observar o lapso máximo de seis dias de trabalho contínuo para a concessão do repouso semanal. Tal limitação significa que não pode o empregador elaborar escala de repouso semanal que obrigue o empregado a trabalhar além de seis dias seguidos, sem o repouso correspondente, sob pena de pagá-lo em dobro, que é a penalidade pela não observância de tal direito (MANUS, 2006, p. 109).

Para fazer jus ao pagamento do descanso semanal remunerado o empregado não poderá ter faltas ou atrasos injustificados na semana trabalhada anterior ao da percepção do acréscimo. Vejamos o que diz Manus:

O direito ao repouso semanal remunerado e ao feriado igualmente remunerado deve-se ao fato de o empregado prestar serviços na semana anterior, cumprindo integralmente seu horário. Assim, faltas injustificadas ou atrasos, também sem justificativas, tornam indevido o pagamento do repouso semanal (MANUS, 1995, p. 287).

Por outro lado, fará juz ao pagamento em dobro, caso trabalhe em dia de descanso semanal ou feriado remunerado. Novamente bebemos da fonte de Manus:

Por consequência, temos claro que se o empregado trabalhar em dia de repouso semanal, ou em dia feriado, sem gozar folga compensatória, fará juz ao pagamento do repouso em dobro, sempre tanto **considerar o valor do repouso já agregado ao salário do mensalista** (grifo nosso) (MANUS, 1995, p. 287).

Chamamos atenção à parte grifada da citação de Manus, pois será importante para a compreensão deste artigo.

### 10.2.3 Décimo Terceiro Salário

A gratificação natalina, conhecida popularmente como 13º salário, é direito conferido aos empregados urbanos, rurais e domésticos, bem como aos trabalhadores avulsos e temporários, nos termos do art. 7º, VIII, XXXIV e parágrafo único, da Constituição Federal de 1988 e Leis 4.090/62 e 4.749/65.

A correspondente gratificação visa propiciar financeiramente os trabalhadores às comemorações de fim de ano, especialmente aos festejos de natal, da qual enseja maiores despesas a estes nesta época.

Na lição de Maurício Godinho Delgado:

A parcela originou-se da normatividade autônoma trabalhista (costume ou regras coletivas negociadas), tendo provindo também de práticas concessivas unilaterais pelo empregador, despontando com nítida natureza jurídica de gratificação (gratificação natalina). No início da década de 1960, foi incorporada pela legislação heterônoma estatal (Lei n. 4.090, de 1962), estendendo-se, em consequência, ao conjunto do mercado empregatício de trabalho (a Lei n. 4.090/62 sofreu alterações posteriores, através das Leis ns. 4.749, de 1965, e 9.011, de 1995) (DELGADO, 2015, p. 689).

Com a criação da gratificação natalina através da Lei 4.090/62, causou impactos positivos para o trabalhador e a economia no mês de dezembro, em contrapartida, dobrou o valor das despesas com pessoal neste mês, causando às empresas dificuldades de fluxo de caixa e obrigando-as, na maioria das vezes, a socorrer-se de empréstimos bancários.

No governo Castelo Branco em 1965, com o objetivo de manter a referida gratificação, mas, ao mesmo tempo, diminuir o impacto financeiro aos empresários, foi permitido o parcelamento do seu pagamento, mediante adiantamento da metade (50%), de uma só vez, entre os meses de fevereiro e novembro, com edição da Lei 4.749/65.

Assim, com base na legislação vigente, o 13º salário deverá ser pago, durante o ano, nas seguintes formas e épocas:

- I. **Adiantamento de 50% (13º salário - 1ª parcela):** Entre os meses de fevereiro e novembro de cada ano, o empregador pagará como adiantamento da gratificação salarial natalina, de uma só vez, metade da remuneração recebida pelo respectivo empregado no mês anterior (art. 2º, Lei 4.749/65 e art. 7º, VIII, da CF/88);
- II. **Gratificação natalina (13º salário - 2ª parcela):** será pago pelo empregador em dezembro, especificamente até o dia 20, de cada ano, compensada a importância que, a título de adiantamento houver recebido na forma do item acima, a gratificação salarial corresponderá a 1/12 avos da remuneração devida em dezembro, por mês de serviço, do ano correspondente (art. 1º, Lei 4.060/62, art. 1º, da Lei 4.749/65 e art. 7º, VIII, da CF/88);
- III. **Complemento de salário variável:** Para os empregados que recebem salário variável, a qualquer título, o complemento de salários variáveis será pago até o 5º dia útil de janeiro do ano subsequente (art. 2º, do Decreto 57.155/65, com aplicação do art. 459, da CLT);
- IV. **13º salário na rescisão contratual:** Ocorrendo rescisão, sem justa causa, do contrato de trabalho, o empregado receberá a gratificação natalina, calculada sobre a remuneração do mês da rescisão, compensada a importância que, a título de adiantamento houver recebido na forma do item “1” (art. 7º, VIII, da CF/88 e art. 3º, das Leis 4.090/62 e 4.749/65). O prazo de pagamento segue as regras do art. 477, § 6º da CLT, observado os prazos das parcelas anteriores;

Com base no art. 1º da Lei nº 4.090, de 13.07.1962, o 13º salário corresponderá a 1/12 da remuneração devida em dezembro, por mês de serviço, do ano correspondente. A fração igual ou superior a 15 dias de trabalho será havida como mês integral para o efeito do pagamento de cada avo.

Para efeito de apuração de 1/12 avós terá o empregado que trabalhar fração igual ou superior a 15 dias dentro do mês, ou seja, leva-se em conta o mês calendário.

### 10.2.3 Jornada de Trabalho

Está prevista, na Constituição da República Federativa do Brasil, em seu artigo 7º, inciso XIII, a jornada de trabalho máxima de 44(quarenta e quatro) horas semanais: “XIII -

Duração do trabalho normal não superior a oito horas diárias e a quarenta e quatro semanais, facultada a compensação de horários e a redução da jornada, mediante acordo ou compensação coletiva de trabalho”.

De uma forma geral, a jornada de trabalho deverá ser cumprida pelo labor de 8 (oito) horas de segunda a sexta e 4 (quatro) horas no sábado, totalizando a carga horária semanal de 44 (quarenta e quatro) horas ou caso o empregador necessite da mesma quantidade de tempo de segunda a sábado, poderá optar por uma jornada diária de 7 (sete) horas e 20 (vinte) minutos, do mesmo modo totalizará as 44 (quarenta e quatro) horas semanais, sem que haja ultrapassado o limite de oito horas máximas diárias.

A CLT e a CF 1988 facultam, porém, a compensação de horários mediante acordo coletivo. Assim, segundo Oliveira (2002) “No caso de compensação de horário semanal, deverá o empregador fazer acordo por escrito a fim de não trabalhar aos sábados. Para o cumprimento das 44 (quarenta e quatro) horas semanais, poderá optar pelos seguintes horários:

- I. De segunda a sexta-feira, 8 (oito) horas e 48(quarenta e oito) minutos diários;
- II. De segunda a quinta-feira, 9 (nove) horas diárias (oito horas normais e mais uma de compensação) e na sexta-feira, 8 (oito) horas;
- III. III – Segunda e terça-feira, 10 (dez) horas diárias (oito normais e duas de compensação) e de quarta a sexta-feira, 8 (oito) horas diárias normais;
- IV. 10 (dez) horas diárias em 2 (dois) dias da semana, de acordo com a necessidade do empregador, e outros 3 (três) dias com 8(oito) horas diárias semanais.”

Em qualquer das modalidades acima descritas as premissas legais estão respeitadas, quais sejam:

CLT, Art. 59 - A duração normal do trabalho poderá ser acrescida de horas suplementares, em número não excedente de 2(duas); e a duração da jornada de 44 (quarenta e quatro) horas, conforme CF, artigo 7º, inciso XIII.

## 10.3 ENTENDENDO AS PERDAS DO EMPREGADOR

### 10.3.1 Em relação ao Décimo Terceiro Salário

Ao admitirmos um colaborador, além do salário, dos encargos e todas as demais responsabilidades do empregador perante o empregado, a data de admissão vai ser traduzida imediatamente em dois direitos trabalhistas cujos valores variaram em sua função. São eles o

DÉCIMO TERCEIRO SALÁRIO (aqui analisaremos o direito ao recebimento de 1/12 avos relativos ao mês de admissão) e o DESCANSO SEMANAL REMUNERADO.

Conforme aposto ao final da revisão dos conceitos, no item DÉCIMO TERCEIRO SALÁRIO, para ter direito ao recebimento de 1/12 avos do salário relativo ao mês de admissão, o colaborador terá que trabalhar fração igual ou superior a 15 dias dentro do mês, ou seja, o empregador deverá pagar os mesmos 1/12 avos do salário ao colaborador que for admitido no dia 01, ou no dia 08, ou no dia 12, ou no dia 16, ou qualquer outro dia no intervalo de 01 a 16.

A observação deste fato nos permite elaborar o cálculo da perda financeira ocorrida para cada dia diferente da contratação de um novo colaborador. De forma simples podemos afirmar que a perda financeira é o valor complementar do percentual de dias trabalhados no mês de admissão (perda financeira = 1 - % dias trabalhados no mês). O percentual dos dias trabalhados no mês, por sua vez, se obtém pela divisão do número de dias trabalhados no mês por 30 (% dias trabalhados = número de dias trabalhados / 30). Destarte, podemos construir uma prática e simples tabela a fim de demonstrar a perda financeira nas possíveis diferentes datas.

Vale ainda ressaltar, como se pode observar à Tabela 1, que não há perda financeira quanto à percepção de 1/12 avos do salário a título de DÉCIMO TERCÉIRO SALÁRIO para o mês de admissão quando o colaborador for admitido entre os dias 17 e 30, visto que só tem esse direito quem trabalhou no mínimo 15 dias.

Tabela 1 - Demonstrativo da perda financeira do empregador para meses de 30 (trinta) dias

Continua			
MÊS COM 30 (TRINTA) DIAS			
DIAS DA ADMISSÃO	DIAS TRABALHADOS NO MÊS	% DIAS TRABALHADOS NO MÊS	PERDA DO EMPREGADOR NA CONTRATAÇÃO
	[A]	[B = A / 30]	[C = 1 - B]
1	30	100,00%	0,00%
2	29	96,67%	3,33%
3	28	93,33%	6,67%
4	27	90,00%	10,00%
5	26	86,67%	13,33%
6	25	83,33%	16,67%

Tabela 1 - Demonstrativo da perda financeira do empregador para meses de 30 (trinta) dias

Conclusão

MÊS COM 30 (TRINTA) DIAS			
DIAS DA ADMISSÃO	DIAS TRABALHADOS NO MÊS	% DIAS TRABALHADOS NO MÊS	PERDA DO EMPREGADOR NA CONTRATAÇÃO
	[A]	[B = A / 30]	[C = 1 - B]
7	24	80,00%	20,00%
8	23	76,67%	23,33%
9	22	73,33%	26,67%
10	21	70,00%	30,00%
11	20	66,67%	33,33%
12	19	63,33%	36,67%
13	18	60,00%	40,00%
14	17	56,67%	43,33%
15	16	53,33%	46,67%
16	15	50,00%	50,00%
17	14	46,67%	
18	13	43,33%	
19	12	40,00%	
20	11	36,67%	
21	10	33,33%	
22	9	30,00%	
23	8	26,67%	
24	7	23,33%	
25	6	20,00%	
26	5	16,67%	
27	4	13,33%	
28	3	10,00%	
29	2	6,67%	
30	1	3,33%	

Fonte: Elaboração própria.

Não haverá perda, também, para quem for admitido no dia 01 de cada mês, porém o motivo é diferente do explicado no parágrafo anterior. Neste caso, não haverá perda porque o colaborador fará jus a 100% do valor, tendo trabalhado 100% dos dias. É uma situação de pleno aproveitamento da força de trabalho versus pleno pagamento do direito devido. O que configura a situação ideal.

Dia a dia observa-se o crescimento da perda à razão de 3,33% até o limite de 50%, o maior valor. Assim, a maior perda financeira é a contratação de colaboradores nos dias 16 de cada mês.

Essa perda maior registrada no dia 16 pode ser facilmente evitada se tivermos conhecimento destes valores e nos preocuparmos com o planejamento da admissão, que neste caso seria simplesmente adiar a admissão por apenas um dia. Não são raros os casos de admissão neste dia em organizações cujo planejamento não é feito com o critério e preocupação da otimização dos custos na admissão dos seus colaboradores.

As demonstrações até agora citadas foram feitas tomando por base o mês comercial (mês de trinta dias). Há variações nos dias limites para os meses de 31 (trinta e um) e 28 (vinte e oito) dias. Nas Tabelas 2 e 3 pode-se observar as mudanças aplicáveis a cada caso.

Tabela 2 - Demonstrativo da perda financeira do empregador para meses de  
31 (trinta e um) dias

Continua

MÊS COM 31(TRINTA E UM) DIAS			
DIAS DA ADMISSÃO	DIAS TRABALHADOS NO MÊS	% DIAS TRABALHADOS NO MÊS	PERDA DO EMPREGADOR NA CONTRATAÇÃO
	[A]	[B = A / 30]	[C = 1 - B]
1	31	100,00%	0,00%
2	30	100,00%	0,00%
3	29	96,67%	3,33%
4	28	93,33%	6,67%
5	27	90,00%	10,00%
6	26	86,67%	13,33%
7	25	83,33%	16,67%
8	24	80,00%	20,00%
9	23	76,67%	23,33%

Tabela 2 - Demonstrativo da perda financeira do empregador para meses de  
31 (trinta e um) dias

Continua

MÊS COM 31 (TRINTA E UM) DIAS			
DIAS DA ADMISSÃO	DIAS TRABALHADOS NO MÊS	% DIAS TRABALHADOS NO MÊS	PERDA DO EMPREGADOR NA CONTRATAÇÃO
	[A]	[B = A / 30]	[C = 1 - B]
10	22	73,33%	26,67%
11	21	70,00%	30,00%
12	20	66,67%	33,33%
13	19	63,33%	36,67%
14	18	60,00%	40,00%
15	17	56,67%	43,33%
16	16	53,33%	46,67%
17	15	50,00%	50,00%
18	14	46,67%	
19	13	43,33%	
20	12	40,00%	
21	11	36,67%	
22	10	33,33%	
23	9	30,00%	
24	8	26,67%	
25	7	23,33%	
26	6	20,00%	
27	5	16,67%	
28	4	13,33%	
29	3	10,00%	
30	2	6,67%	
31	1	3,33%	

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 3 - Demonstrativo da perda financeira do empregador para meses de  
28 (vinte e oito) dias

MÊS COM 28 (VINTE E OITO) DIAS			
DIAS DA ADMISSÃO	DIAS TRABALHADOS NO MÊS	% DIAS TRABALHADOS NO MÊS	PERDA DO EMPREGADOR NA CONTRATAÇÃO
	[A]	[B = A / 30]	[C = 1 - B]
1	28	93,33%	6,67%
2	27	90,00%	10,00%
3	26	86,67%	13,33%
4	25	83,33%	16,67%
5	24	80,00%	20,00%
6	23	76,67%	23,33%
7	22	73,33%	26,67%
8	21	70,00%	30,00%
9	20	66,67%	33,33%
10	19	63,33%	36,67%
11	18	60,00%	40,00%
12	17	56,67%	43,33%
13	16	53,33%	46,67%
14	15	50,00%	50,00%
15	14	46,67%	
16	13	43,33%	
17	12	40,00%	
18	11	36,67%	
19	10	33,33%	
20	9	30,00%	
21	8	26,67%	
22	7	23,33%	
23	6	20,00%	
24	5	16,67%	
25	4	13,33%	
26	3	10,00%	
27	2	6,67%	
28	1	3,33%	

Fonte: Elaboração própria.

### 10.3.2 Em relação ao Descanso Semanal Remunerado e a Jornada de Trabalho

Outro fator que pode representar perda financeira na admissão e, portanto, também merece atenção, é o dia da semana em que ocorre a contratação.

O DESCANSO SEMANAL REMUNERADO, como já visto neste texto, é o direito ao descanso, por 24 (vinte e quatro horas) consecutivas, a cada semana de trabalho. E aqui o aspecto que importa é: este descanso é pago! O que significa dizer que ao se admitir um colaborador na segunda-feira, o domingo será pago, na medida em que se paga o salário mês pela quantidade total de dias corridos a partir do dia da admissão. Este domingo terá o mesmo valor pago se o colaborador for admitido numa terça-feira ou num sábado. Qualquer que seja o dia da semana em que se proceder a admissão, o domingo será pago em igual valor.

Essa constatação norteou a construção da Tabela 4, onde são tabuladas as quantidades de horas trabalhadas por dia da semana; o total de horas trabalhadas na semana (Carga horária trabalhada) e o percentual do descanso semanal remunerado (DSR) sobre a carga horária trabalhada. É importante registrar que ao domingo descansado (DSR) atribui-se a carga horária de 7,33 horas (sete horas e trinta e três décimos de hora) obtida pela divisão da carga horária legal, conforme Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), que é de 220 horas / mês pela quantidade de dias do mês comercial (30 dias). Cada linha da Tabela 4 corresponde à distribuição das informações nos casos de admissão nos diversos dias da semana possíveis, de segunda a sábado. À medida em que a admissão se dá em um dia da semana mais próximo do domingo, maior vai ser o percentual que o DSR representa em função da carga horária trabalhada.

Tabela 4 - Demonstrativo do % do DSR sobre a Carga Horária Trabalhada para jornada de trabalho de segunda a sábado com 4 horas aos sábados

Continua

DIA DE ADMISSÃO	DIAS TRABALHADOS NA SEMANA						Carga Horária Trabalhada  [ A ]	DSR	% DSR s/ Carga Horária Trabalhada  [ B / A ]
	SEG	TER	QUA	QUI	SEX	SAB		DOM	
SEG	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	4,00	44,00	7,33	16,67%
TER		8,00	8,00	8,00	8,00	4,00	36,00	7,33	20,37%

Tabela 4 - Demonstrativo do % do DSR sobre a Carga Horária Trabalhada para jornada de trabalho de segunda a sábado com 4 horas aos sábados

DIA DE ADMISSÃO	DIAS TRABALHADOS NA SEMANA						Carga Horária Trabalhada	DSR	% DSR s/ Carga Horária Trabalhada
	SEG	TER	QUA	QUI	SEX	SAB		DOM	
							[ A ]	[ B ]	[ B / A ]
QUA			8,00	8,00	8,00	4,00	28,00	7,33	26,19%
QUI				8,00	8,00	4,00	20,00	7,33	36,67%
SEX					8,00	4,00	12,00	7,33	61,11%
SAB						4,00	4,00	7,33	183,33%

Fonte: Elaboração própria.

Para esta análise, entende-se que o pleno emprego da força de trabalho e, portanto, situação ideal de contratação é na segunda-feira, quando se obtém o menor e mais justo custo do descanso semanal remunerado. Assim, pode-se calcular a perda financeira como sendo a diferença entre o percentual do DSR sobre a Carga horária de qualquer outro dos dias da semana pelo percentual da segunda-feira. Essas perdas estão ilustradas à Tabela 5, abaixo.

Tabela 5 - Demonstrativo da perda do empregador considerando DSR e carga horária trabalhada (S-4)

DIA DE ADMISSÃO	% DSR S/ CARGA HORÁRIA TRABALHADA	PERDA DO EMPREGADOR NA CONTRATAÇÃO
SEG	16,67%	
TER	20,37%	3,70%
QUA	26,19%	9,52%
QUI	36,67%	20,00%
SEX	61,11%	44,44%
SAB	183,33%	166,67%

Fonte: Elaboração própria.

As tabelas e demonstrações dos cálculos foram feitas usando como premissas a jornada de trabalho mais habitual, que é de segunda a sábado, com 44 (quarenta e quatro) horas semanais trabalhadas, sendo 8 (oito) horas de segunda a sexta-feira e 4 (quatro) horas no sábado.

Observe que nesta análise a perda financeira pode representar 166,67% do valor a ser pago a título de DSR, que ocorre quando o colaborador é contratado para iniciar o trabalho em um sábado, por 4 horas, sendo que no domingo terá direito à remuneração de 7,33 horas. Como foi observado quando da análise da perda financeira em função do décimo terceiro salário, também nesta situação é perfeitamente possível evitar incorrer neste custo desnecessário apenas planejando a contratação para a segunda-feira. Não seria surpresa para os profissionais de recursos humanos encontrarem essa prática nas suas empresas.

Outras jornadas de trabalho são possíveis e vão trazer resultados diferentes, mas toda a sistemática demonstrada é a mesma. Foram construídas as tabelas 6 a 15, que, aos pares, trazem demonstradas as modificações das jornadas retratadas nas quatro opções versadas nos subitens I a IV, do item 2,3 deste estudo (Jornada de Trabalho) além da opção de jornada com trabalho aos sábados e mesma quantidade de tempo de segunda a sábado (7 horas e vinte minutos ou 7,33 h).

Tabela 6 - Demonstrativo do % do DSR sobre a Carga Horária Trabalhada para jornada de trabalho de segunda a sábado com distribuição igual nos dias

DIA DE ADMISSÃO	DIAS TRABALHADOS NA SEMANA						Carga Horária Trabalhada	DSR DOM	% DSR s/ Carga Horária Trabalhada
	SEG	TER	QUA	QUI	SEX	SAB			
							[ A ]	[ B ]	[ B / A ]
SEG	7,33	7,33	7,33	7,33	7,33	7,33	44,00	7,33	16,67%
TER		7,33	7,33	7,33	7,33	7,33	36,67	7,33	20,00%
QUA			7,33	7,33	7,33	7,33	29,33	7,33	25,00%
QUI				7,33	7,33	7,33	22,00	7,33	33,33%
SEX					7,33	7,33	14,67	7,33	50,00%
SAB						7,33	7,33	7,33	100,00%

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 7 - Demonstrativo da perda do empregador considerando DSR e carga horária trabalhada (7,33)

<b>DIA DE ADMISSÃO</b>	<b>% DSR S/ CARGA HORÁRIA TRABALHADA</b>	<b>PERDA DO EMPREGADOR NA CONTRATAÇÃO</b>
SEG	16,67%	
TER	20,00%	3,33%
QUA	25,00%	8,33%
QUI	33,33%	16,67%
SEX	50,00%	33,33%
SAB	100,00%	83,33%

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 8 - Demonstrativo do % do DSR sobre a Carga Horária Trabalhada para jornada de trabalho de segunda a sexta com distribuição igual nos dias

<b>DIA DE ADMISSÃO</b>	<b>DIAS TRABALHADOS NA SEMANA</b>						<b>Carga Horária Trabalhada</b>	<b>DSR</b>	<b>% DSR s/ Carga Horária Trabalhada</b>
	<b>SEG</b>	<b>TER</b>	<b>QUA</b>	<b>QUI</b>	<b>SEX</b>	<b>SAB</b>		<b>DOM</b>	
							[ A ]	[ B ]	[ B / A ]
SEG	8,80	8,80	8,80	8,80	8,80		44,00	7,33	16,67%
TER		8,80	8,80	8,80	8,80		35,20	7,33	20,83%
QUA			8,80	8,80	8,80		26,40	7,33	27,78%
QUI				8,80	8,80		17,60	7,33	41,67%
SEX					8,80		8,80	7,33	83,33%
SAB									

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 9 - Demonstrativo da perda do empregador  
Considerando DSR e carga horária trabalhada (8h48min)

<b>DIA DE ADMISSÃO</b>	<b>% DSR S/ CARGA HORÁRIA TRABALHADA</b>	<b>PERDA DO EMPREGADOR NA CONTRATAÇÃO</b>
SEG	16,67%	
TER	20,83%	4,17%
QUA	27,78%	11,11%
QUI	41,67%	25,00%
SEX	83,33%	66,67%

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 10 - Demonstrativo do % do DSR sobre a Carga Horária Trabalhada para jornada de  
trabalho de segunda a sexta (9-9-9-9-8)

<b>DIA DE ADMISSÃO</b>	<b>DIAS TRABALHADOS NA SEMANA</b>						<b>Carga Horária Trabalhada</b>	<b>DSR</b>	<b>% DSR s/ Carga Horária Trabalhada</b>
	<b>SEG</b>	<b>TER</b>	<b>QUA</b>	<b>QUI</b>	<b>SEX</b>	<b>SAB</b>		<b>DOM</b>	
							<b>[ A ]</b>	<b>[ B ]</b>	<b>[ B / A ]</b>
SEG	9,00	9,00	9,00	9,00	8,00		44,0	7,33	16,67%
TER		9,00	9,00	9,00	8,00		35,00	7,33	20,95%
QUA			9,00	9,00	8,00		26,00	7,33	28,21%
QUI			9,00	9,00	8,00		17,00	7,33	43,14%
SEX					8,00		8,0	7,33	91,67%

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 11 - Demonstrativo da perda do empregador considerando DSR e carga horária trabalhada (9-9-9-9-8)

<b>DIA DE ADMISSÃO</b>	<b>% DSR S/ CARGA HORÁRIA TRABALHADA</b>	<b>PERDA DO EMPREGADOR NA CONTRATAÇÃO</b>
SEG	16,67%	
TER	20,95%	4,29%
QUA	28,21%	11,54%
QUI	43,14%	26,47%
SEX	91,67%	75,00%

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 12 - Demonstrativo do % do DSR sobre a Carga Horária Trabalhada para jornada de trabalho de segunda a sexta (10-10-8-8-8)

<b>DIA DE ADMISSÃO</b>	<b>DIAS TRABALHADOS NA SEMANA</b>						<b>Carga Horária Trabalhada</b>	<b>DSR</b>	<b>% DSR s/ Carga Horária Trabalhada</b>
	<b>SEG</b>	<b>TER</b>	<b>QUA</b>	<b>QUI</b>	<b>SEX</b>	<b>SAB</b>		<b>DOM</b>	
							<b>[ A ]</b>	<b>[ B ]</b>	<b>[ B / A ]</b>
SEG	10,00	10,00	8,00	8,00	8,00		44,00	7,33	16,67%
TER		10,00	8,00	8,00	8,00		34,00	7,33	21,57%
QUA			8,00	8,00	8,00		24,00	7,33	30,56%
QUI				8,00	8,00		16,00	7,33	45,83%
SEX					8,00		8,0	7,33	91,67%

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 13 - Demonstrativo da perda do empregador considerando DSR e carga horária trabalhada (10-10-8-8-8)

<b>DIA DE ADMISSÃO</b>	<b>% DSR S/ CARGA HORÁRIA TRABALHADA</b>	<b>PERDA DO EMPREGADOR NA CONTRATAÇÃO</b>
SEG	16,67%	
TER	21,57%	4,90%
QUA	30,56%	13,89%
QUI	45,83%	29,17%
SEX	91,67%	75,00%

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 14 - Demonstrativo do % do DSR sobre a Carga Horária Trabalhada para jornada de trabalho de segunda a sexta (8-10-10-8-8)

<b>DIA DE ADMISSÃO</b>	<b>DIAS TRABALHADOS NA SEMANA</b>						<b>Carga Horária Trabalhada</b>	<b>DSR</b>	<b>% DSR s/ Carga Horária Trabalhada</b>
	<b>SEG</b>	<b>TER</b>	<b>QUA</b>	<b>QUI</b>	<b>SEX</b>	<b>SAB</b>		<b>DOM</b>	
							<b>[ A ]</b>	<b>[ B ]</b>	<b>[ B / A ]</b>
SEG	8,00	10,00	10,00	8,00	8,00		44,00	7,33	16,67%
TER		10,00	10,00	8,00	8,00		36,00	7,33	20,37%
QUA			10,00	8,00	8,00		26,00	7,33	28,21%
QUI				8,00	8,00		16,00	7,33	45,83%
SEX					8,00		8,0	7,33	91,67%

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 15 - Demonstrativo da perda do empregador considerando DSR e carga horária trabalhada (8-10-10-8-8)

<b>DIA DE ADMISSÃO</b>	<b>% DSR S/ CARGA HORÁRIA TRABALHADA</b>	<b>PERDA DO EMPREGADOR NA CONTRATAÇÃO</b>
SEG	16,67%	
TER	20,37%	3,70%
QUA	28,21%	11,54%
QUI	45,83%	29,17%
SEX	91,67%	75,00%

Fonte: Elaboração própria.

#### 10.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pretendeu-se, com este artigo, demonstrar que a admissão de um colaborador em uma empresa precisa ser antecipada de planejamento visando atingir a melhor relação de capital empregado para o pagamento do efetivo labor (e os encargos decorrentes), levando-se em consideração fatores que podem variar o desencaixe financeiro de acordo com a data da admissão, como a proporcionalidade do décimo terceiro salário no mês de admissão e o descanso semanal remunerado. Por todos os fatos observados, somos levados a acreditar que, muitas vezes agindo sem refletir nas consequências de uma admissão de colaborador, o gestor de pessoas nas organizações passa a contar com mais este subsídio para nortear a tomada de decisões no seu cotidiano.

#### REFERÊNCIAS

BARBOSA, Carlos; RABAÇA, Gustavo. **Dicionário de Comunicação**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: atualizada até a Emenda Constitucional n. 53, de 19 dezembro de 2006. São Paulo: Saraiva, 2007.

CAMPANHOLE, Adriano. **Consolidação das Leis do Trabalho**. 97. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Novos Tempos**. São Paulo: Manole, 2014.

DELGADO, Mauricio Godinho. **Curso de direito do trabalho**. 14. ed. São Paulo: LTr, 2015.

MANUS, Pedro Paulo Teixeira. **Direito do trabalho**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MANUS, Pedro Paulo Teixeira. **CLT Universitária**: introduções explicativas, legislação complementar, Constituição de 88. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

OLIVEIRA, Aristeu. **Prática de Direito Trabalhista e Previdenciário**: enfoque constitucional. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

———. **Cálculos Trabalhistas**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

———. **Manual de Prática Trabalhista**. 35. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PORTAL EDUCAÇÃO. Disponível em:

<<http://www.portaleducacao.com.br/marketing/artigos/43759/planejamento-conceito-e-aplicacao#ixzz3UhCvsrtf>>. Acesso em: 15 jul. 2015.

SUSSEKIND, Arnaldo *et al.* **Instituições de direito do trabalho**. 20. ed. São Paulo: LTr, 2005.

## 11 PERFIL INTRAEMPREENDEDOR: UM ESTUDO SOBRE O PERFIL PROFISSIONAL ENCONTRADO NUMA DISTRIBUIDORA

Alane de Oliveira Correia<sup>1</sup>

### RESUMO

Este estudo buscou identificar o perfil profissional encontrado na empresa Multi Globo Logística LTDA, demonstrando a importância do perfil intraempreendedor nas organizações e sugerindo alternativas para desenvolvimento de profissionais com esse perfil. O embasamento teórico expõe as diferenças entre os gerentes tradicionais e os empreendedores corporativos; questão relevante que enfatiza as particularidades fundamentais para alcançar o sucesso no ambiente organizacional diante das constantes mudanças no cenário econômico e competitivo. Apresenta uma avaliação do perfil intraempreendedor dos indivíduos, fazendo uso de um questionário desenvolvido para tal com os atributos intraempreendedores de maior relevância, analisando o comportamento do indivíduo e comparando aos existentes na literatura e aqueles observados na prática. Com base no resultado obtido, tem-se um material capaz de avaliar se o indivíduo tem ou não um perfil intraempreendedor, para que suas características possam ser aprimoradas, no caso do indivíduo avaliado, ou na ajuda de uma contratação, no caso do empresário que deseja contratar intraempreendedores.

**Palavras-chave:** Intraempreendedorismo. Perfil profissional. Inovação. Crescimento. Mudança.

---

<sup>1</sup> Alane de Oliveira Correia (aluna do curso de Administração IBES): Graduanda em Administração. E-mail: Alaneo.correia@hotmail.com.

## **ABSTRACT**

This study aimed to identify the professional profile found in the company Multi Globo Logística LTDA, demonstrating the importance of the intrapreneur profile in organizations and suggesting alternatives for the development of professionals with this profile. The theoretical background exposes the differences between traditional managers and corporate entrepreneurs; A relevant issue that emphasizes the particularities fundamental to achieving success in the organizational environment in the face of constant changes in the economic and competitive scenario. It presents an evaluation of the intrapreneur profile of the individuals, making use of a questionnaire developed for such with the intrapreneurs attributes of greater relevance, analyzing the behavior of the individual and comparing to those existing in the literature and those observed in practice. Based on the result obtained, we have a material capable of assessing whether or not the individual has an intrapreneur profile, so that their characteristics can be improved, in the case of the evaluated individual, or in the aid of a contractor, in the case of the entrepreneur who Want to hire intrapreneurs.

**Keyword:** Intrapreneurship, professional profile, innovation, growth, change.

## 11.1 INTRODUÇÃO

Com o crescente efeito da crise política que conseqüentemente afeta a economia do País, ocasionando baixo crescimento econômico, alta da inflação, disparo do dólar, aumento do nível da pobreza e desemprego, contribuindo também para o fechamento de muitas organizações, tornar o ambiente organizacional competitivo é uma das maiores preocupações das empresas e gestores, que buscam diferenciação contínua para adaptar-se frente às constantes mudanças e novas exigências econômicas de mercado e dos consumidores.

Essa perspectiva refere-se ao empreendedorismo praticado em empresas já estabelecidas, uma vez que inovar torna-se questão de sobrevivência para o negócio.

Esta abordagem de estímulo à inovação dentro das organizações é conhecida como “Empreendedorismo Corporativo” ou “Intraempreendedorismo” (*Intrapreneuring*).

O intraempreendedorismo apresenta uma iniciação à Gestão da Inovação, como uma prática primordial para a obtenção, conservação e regularidade nas metodologias inovadoras dentro da organização, de forma a elucidar pontos fundamentais ao empreendedor, seja ele individual, familiar, ou mesmo uma grande empresa, envolve o reconhecimento de oportunidades, aperfeiçoamento, gerenciamento de riscos e a geração de valor agregado, é indicado a qualquer pessoa com capacidade de criar, efetuar, contextualizar, delinear e concretizar ideias dentro de empresas já existentes, contrariando o pensamento de que só é possível ser empreendedor quando se abre um próprio negócio.

Partindo desse contexto o presente artigo terá como objetivo principal identificar perfil intraempreendedor dentro da empresa estudada, assim como os objetivos específicos: demonstrar a importância do intraempreendedor para organização e sugerir alternativas para desenvolvimento de intraempreendedores.

O tema em questão é de extrema utilidade para a avaliação dos colaboradores no que tange a elaboração, a coordenação, a aplicação e a conclusão de projetos. Pode ser de extrema serventia para organizações que, almejam contratar pessoas cujas características estejam de acordo com o perfil de um intraempreendedor em potencial, ou seja, pessoas inovadoras, dinâmicas. Estas características são vitais para a sobrevivência no mercado atual. Importante, também, para aquele indivíduo que deseja iniciar um projeto e não tem certeza se está preparado para tal, não sabe se possui as características intraempreendedoras necessárias para desenvolvê-lo. Além disso, caso não se sinta preparado e considere suas características insuficientes, pode identificar seus pontos fracos e ir a busca de recursos (palestras, cursos, leituras) que possam enriquecê-los.

A seguinte pergunta reflete o problema de pesquisa a ser analisado no presente trabalho: Como identificar intraempreendedores? Qual a importância do desenvolvimento do intraempreendedorismo?

A empresa objeto de estudo intitulada Multi Globo Logística LTDA opera como distribuidora exclusiva de produtos de higiene pessoal e limpeza, possuindo campo de atuação na cidade Salvador/BA e região metropolitana, com sede situada na cidade de Lauro de Freitas/BA.

No seu segmento de atuação a Multi Globo possui cerca de 4 grandes concorrentes indiretos, que apesar de não comercializarem os mesmos produtos devido a exclusividade da empresa em estudo, comercializam outras marcas do mesmo segmento de atuação da citada, daí a necessidade de incentivar práticas intraempreendedoras na organização afim de manter constantemente as atitudes inovadoras como diferencial competitivo.

O presente artigo está dividido em cinco tópicos, sendo o primeiro a introdução, o segundo embasamento teórico sobre intraempreendedorismo, o terceiro estudo de caso sobre o assunto abordado neste artigo levando-o para a empresa Multi Globo, o quarto os resultados, e o quinto a conclusão, seguido da referência.

## 11.2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo iremos abordar os principais conceitos e características do intraempreendedor no ambiente organizacional, bem como sua importância para alavancar negócios aproveitando suas ideias de maneira otimizada aos objetivos, missão e visão da organização.

### 11.2.1 Conceituando o Intraempreendedor

Quando se fala em empreendedorismo normalmente se associa o tema à criação de novas empresas, que começam pequenas e aos poucos vão tomando forma, algumas delas chegando ao sucesso. O tema empreendedorismo corporativo, empreendedorismo interno ou intraempreendedorismo, não trata de algo novo ou de uma versão adaptada do empreendedorismo de *start-up* (de criação de novas empresas). O termo foi apresentado pela primeira vez por Pinchot III (1989), ao publicar o livro *Intrapreneuring*, no qual mostrava como o empreendedorismo poderia ser aplicado e praticado em organizações já existentes. Em sua

obra destacava, o papel do empreendedor dentro das organizações e como a inovação poderia ser conquistada e estruturada através da aplicação do empreendedorismo interno.

De acordo com Dornelas (2015) o empreendedor corporativo não se preocupa somente com a criação de novos empreendimentos, mas em colaborar para o desenvolvimento e sucesso da empresa, assumindo riscos calculados, identificando oportunidades, inovando, sendo criativo e trabalhando em equipe.

Segundo Pinchot III (1989), o intraempreendedor é um sonhador que realiza. É aquele que “arregaça as mangas” e faz um projeto acontecer. Seja para colocar uma ideia própria em prática ou de outros, ele reúne pessoas e aptidões, enfrenta as dificuldades se empenhando para concretizar um propósito, comprometendo-se e responsabilizando-se com todas as etapas necessárias para atingir seu objetivo e gerar resultados, para Pinchot o principal ingrediente para que um indivíduo seja empreendedor é sua capacidade de inovação.

Assim, o intraempreendedor é qualquer pessoa dentro da organização que utiliza seu talento para desenvolver e gerir projetos de caráter inovador na organização. O intraempreendedor existe e sempre existirá em qualquer organização, independentemente de a cultura organizacional favorecer ou não, o surgimento deles. Podem-se identificar os intraempreendedores pela simples análise dos seus feitos organizacionais, sobretudo aqueles de maior relevância, feitos esses que não podem ser previstos no planejamento original da empresa.

Dessa forma, intraempreendedores seriam, para Pinchot III (1989), indivíduos com ampla visão do mercado, e que teriam a capacidade de identificar oportunidades onde outros não conseguiriam, seja gerando algo inteiramente novo, seja ampliando ou alterando o uso de algo que já exista. Intraempreendedores possuem a visão e coragem necessária para conseguir, através de seu envolvimento e comprometimento, transformar ideias em realidade.

### **11.2.2 Características do intraempreendedor**

Segundo Ângelo (2005), o intraempreendedor deve pautar-se sempre pela busca da inovação, ainda que precise compatibilizar os interesses gerais da corporação, acionistas e investidores.

O empreendedor corporativo é aquele que não é dono do negócio, porém, dentro de uma organização, desenvolve e realiza melhorias em prol dos processos, fazendo com que a empresa aumente a sua produtividade, competitividade. Dessa forma, cabe à empresa identificar,

desenvolver e dar apoio ao indivíduo com esse perfil, implantando sistemas de verificação e reconhecimento, visando desta forma transpor os mercados competitivos com êxito.

Para que os profissionais e os gestores possam desenvolver o espírito intraempreendedor, tanto em si próprio quanto em seus colaboradores é importante identificar aspectos na personalidade do indivíduo que sejam compatíveis com as características intraempreendedoras. Conforme Uriarte (2000), as características do empreendedor corporativo podem ser agrupadas em quatro aspectos: necessidades, conhecimentos, habilidades e valores, como mostrado na Quadro 1.

Quadro 1 - Principais Características do empreendedor

<b>NECESSIDADES</b>	<b>CONHECIMENTOS</b>	<b>HABILIDADES</b>	<b>VALORES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovação</li> <li>• Independência</li> <li>• Desenvolvimento Pessoal</li> <li>• Segurança</li> <li>• Auto-realização</li> <li>• Vínculos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspectos técnicos relacionados ao negócio</li> <li>• Experiência na área</li> <li>• Escolaridade</li> <li>• Experiência empresarial</li> <li>• Formação complementar</li> <li>• Vivências com situações novas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação de novas oportunidades</li> <li>• Valoração de oportunidades e pensamento criativo</li> <li>• Comunicação persuasiva</li> <li>• Negociação</li> <li>• Aquisição de informações</li> <li>• Resolução de problemas</li> <li>• Alcançar metas</li> <li>• Motivação e decisão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existenciais</li> <li>• Estéticos</li> <li>• Intelectuais</li> <li>• Morais</li> <li>• Religiosos</li> </ul>

Fonte: URIARTE, 2000.

De maneira mais focada, Chiavenato (2012) complementando as definições apresentadas, enfatiza três características básicas, são elas:

- Necessidade de realização, que o autor entende como uma maior necessidade de realização dos empreendedores comparados a outros indivíduos.
- Disposição a assumir riscos, o empreendedor possui certa tendência em assumir riscos, sejam financeiros, psicológicos, familiares, desde que o mesmo consiga exercer controle sobre estas ações.

- Autoconfiança, indivíduos que dão ênfase nas suas habilidades pessoais, acreditando em si para resolução de problemas.

Além disso, Pinchot III (1989) destaca algumas atitudes comumente encontradas em intraempreendedores, são elas:

- Ir ao trabalho a cada dia disposto a ser demitido;
- Evitar qualquer ordem que vise interromper seus sonhos;
- Executar qualquer tarefa necessária a fazer seus projetos funcionarem, a despeito de suas descrições de cargo;
- Encontrar pessoas para ajudá-lo;
- Seguir intuição a respeito das pessoas que selecionar e, trabalhar somente com as melhores;
- Trabalhar de forma “clandestina” o máximo que puder, pois a publicidade ativa o mecanismo de imunidade das organizações;
- Nunca apostar em uma corrida, a menos que estiver correndo nela;
- Lembrar de que é mais fácil pedir perdão do que permissão;
- Ser leal às metas, mas realista quanto às maneiras de atingi-las;
- Honrar os patrocinadores.

Em determinado instante, atitudes acabam correlacionando-se com atributos do empreendedor corporativo, mas independente da relação entre ambas, vale evidenciar que existem diversas características empreendedoras na literatura. O psicólogo americano, McClelland (1969), apresentou dez características primordiais para o empreendedor de sucesso, são elas: a iniciativa na busca de oportunidades; capacidade de correr riscos; persistência; comprometimento; objetividade no estabelecimento de metas; capacidade para buscar e valorizar as informações; persuasão e rede de contatos; independência e autoconfiança; exigência na qualidade e; eficiência.

Para Pinchot e Pellman (2004), os intraempreendedores sobrepujam as características tidas como essenciais para os administradores, pois são indivíduos que possuem desejo de criar algo novo, ou ainda, modificar algo existente, conseguem vislumbrar além do horizonte, enxergam oportunidades mesmo em circunstâncias adversas, para estes, os desafios sejam eles culturais, comerciais, religiosos, políticos, econômicos, etc., são tidos como combustíveis que alimentam a criatividade, a busca por inovação, a quebra de paradigmas e a motivação pessoal.

Segundo Uriarte (2000), não se pode definir um único modelo de perfil empreendedor, mas, de acordo com o mesmo, existem características básicas que permitem certo nível de classificação, tais como:

- Segurança: trocar o certo pelo duvidoso, ou seja, arriscar;
- Aprovação: ser admirado por terceiros, ou seja, ter status.

Este tipo de profissional lida muito bem com a busca pelo novo, sem medo dos riscos que possa correr por gerar uma ideia e compartilhá-la com seus superiores. Ele está focado na melhora contínua de seu setor, departamento ou mesmo de toda a empresa, dependendo da abrangência que sua ideia possa ter. Ele tem facilidade em descobrir oportunidades ocultas.

Todo empreendedor corporativo tende a se mostrar sempre inquieto, geralmente está insatisfeito com a situação atual, esta é uma das características mais pertinentes de todo intraempreendedor. Ele busca se capacitar cada vez mais para superar os desafios que lhe são apresentados. É, acima de tudo, ousado e bastante criativo.

Criatividade e inovação são fatores cruciais para a sobrevivência das organizações, sendo vistas como as principais vantagens competitivas atualmente. As empresas atuais estão marcadas por um panorama de rápidas e complexas mudanças, riscos e incertezas, a habilidade de pensar e agir de forma diferente tem se tornado um dos recursos mais poderosos para gerar soluções originais.

Ser criativo, porém, não é suficiente para gerar mudanças. É preciso ser inovador.

A criatividade é o primeiro passo para a inovação. Dornelas (2015) classifica a inovação em três categorias: ideias derivadas (adaptação/melhoria incremental de produtos, serviços e processos já existentes); nova plataforma (busca de novos mercados e novos negócios) e avançadas (inovações radicais e descontínuas, vinculadas a alto risco e retornos potenciais).

Os intraempreendedores são agentes de mudança, pois trazem inovações à organização. Além da própria característica do empreendedor de habilidade de pensamento criativo, para que a atitude de mudança se concretize, deve haver abertura e incentivo da empresa à inovação.

As novas ideias apresentadas pelo intraempreendedor podem ter uma resistência inicial na organização para superar essa dificuldade, o intraempreendedor deve utilizar sua habilidade de comunicação persuasiva. O empreendedor corporativo deve ter a capacidade de contagiar as pessoas com seus planos e ideias.

Pinchot e Pellman (2004) afirmam que a maioria dos intraempreendedores trabalha em equipe, reunindo colaboradores com capacidades diversas. Cada membro da equipe deve compartilhar uma visão, trabalhar a serviço de uma causa comum.

Entende-se, portanto, que as habilidades pessoais dos funcionários são importantes, mas, para que sejam desenvolvidas e utilizadas, devem existir apoio e fornecimento de condições favoráveis pela empresa. Um passo importante, então, é o conhecimento do perfil

dos funcionários e a medição do potencial empreendedor de um modo geral. A proposta deste trabalho atende a essa etapa, visando identificar o grau de intraempreendedorismo nos funcionários da empresa em estudo, além de sugerir alternativas para o desenvolvimento e aproveitamento do potencial do corpo funcional pela organização.

### 11.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia utilizada nesse artigo foi o estudo de caso da empresa Multi Globo Logística LTDA, através da avaliação do perfil intraempreendedor dos colaboradores, fazendo uso de um questionário desenvolvido para tal finalidade, também se utilizou a pesquisa bibliográfica, cujas palavras chave utilizadas foram intraempreendedorismo, perfil profissional, inovação, crescimento e mudança. A identificação do perfil intraempreendedor foi possível em razão de duas contribuições importantes: o comprometimento da administração da empresa, e a disposição dos demais colaboradores. A princípio as primeiras iniciativas foram planejadas sobre quais procedimentos que seriam adotados para identificar intraempreendedores na organização.

Dentre as iniciativas planejadas, primeiramente foi realizada uma visita aos departamentos de *merchandising* e a uma das reuniões matinais com a equipe de vendas. Após isso, houve uma reunião geral com todos os funcionários dos setores de *merchandising* e vendas, com a finalidade de passar para esses colaboradores o intuito do trabalho, além de explicá-lo.

A população do estudo delimitou-se aos profissionais do departamento de *merchandising* e vendas.

A coleta de dados neste trabalho foi realizada por intermédio de um questionário composto de quinze itens, divididos em duas afirmações cada, sendo uma vinculada a características intraempreendedoras de maior relevância existentes na literatura, e outra a características tradicionais, procurando desta forma analisar o comportamento dos colaboradores comparando com as características intraempreendedoras. O fato de trabalhar com duas afirmações para cada item tem como propósito dificultar a possibilidade de chute, ou seja, evitar que a pessoa a qual está respondendo ao questionário escolha a opção que achar ser a correta, e não a que realmente acredita na realidade.

Como resultado da aplicação do questionário, tem-se um material capaz de mensurar se o indivíduo tem ou não um perfil intraempreendedor, identificando desta forma os atributos possam ser aprimorados, no caso do indivíduo avaliado, como também o mesmo questionário

poderá servir de auxílio num processo de contratação, caso o empregador deseje contratar colaboradores com esse perfil.

Um total de 18 colaboradores respondeu ao questionário, dentre eles, 15 promotores, 1 coordenador e 2 supervisores dos departamentos acima mencionados. O questionário utilizado foi embasado na tabela a seguir, desenvolvido por Pinchot III (1989), no qual o mesmo salienta as principais diferenças entre os perfis de “profissionais tradicionais” e os de profissionais intraempreendedores:

Quadro 2 - Gerentes Tradicionais vs Intraempreendedores

Continua

	<b>TRADICIONAIS</b>	<b>INTRAEMPREENDEDORES</b>
<b>Motivos Principais</b>	Querem promoções e outras recompensas corporativas tradicionais. Motivados pelo poder.	Querem liberdade e acesso aos recursos da corporação. Orientados para metas e automotivados, mas também reagem às recompensas e ao reconhecimento.
<b>Orientação Quanto ao Tempo</b>	Respondem a cotas e orçamentos. Horizontes de planejamento semanal, mensal, trimestral e anual, próxima promoção ou transferência.	Metas finais de 5-15 anos, dependendo do tipo de empreendimento. Urgência para atender cronogramas corporativos ou autoimpostos.
<b>Ação</b>	Delega a ação. Supervisão e relatórios levam a maior parte da energia.	Põem a mão na massa. Podem saber como delegar, mas quando necessário fazem o que deve ser feito.
<b>Habilidades</b>	Gerência profissional. Com frequência formado em escola de administração. Ferramentas analíticas abstratas, administração de pessoas e habilidades políticas.	Conhecem intimamente o negócio. Mais agudez para negócios que habilidade gerencial ou política. Formação técnica, se em um negócio técnico.

Quadro 2 - Gerentes Tradicionais vs Intraempreendedores

Continua

	<b>TRADICIONAIS</b>	<b>INTRAEMPREENDEDORES</b>
<b>Coragem e Destino</b>	Vê outros como responsáveis por seu destino. Podem ser vigorosos e ambiciosos, mas podem temer a capacidade dos outros em prejudicá-los.	Autoconfiantes e corajosos. Muitos são insolente a respeito do sistema, mas otimistas quanto a sua capacidade de superá-lo.
<b>Atenção</b>	Principalmente sobre eventos dentro da corporação.	Tanto dentro como fora. Vendem aos de dentro as necessidades de risco e do mercado, mas também focalizam os clientes.
<b>Riscos</b>	Cuidadosos	Gostam de riscos moderados. Em geral não temem ser demitidos, portanto, veem pouco risco pessoal.
<b>Pesquisa de Mercado</b>	Manda fazer estudo de mercado para descobrir necessidades e guiar a conceituação do produto.	Fazem sua própria pesquisa e avaliação intuitiva do mercado, como os empreendedores.
<b>Status</b>	Importa-se com símbolos de status (escritório no canto, entre outros).	Considera os símbolos de status tradicionais uma piada – preferem símbolos de liberdade.
<b>Fracasso e Erro</b>	Tenta evitar erros e surpresas. Adiam o reconhecimento do fracasso.	Sensível à necessidade de parecerem disciplinados na corporação. Tentam ocultar os projetos arriscados, então podem aprender com os erros sem o custo político do fracasso público.
<b>Decisões</b>	Concordam com aqueles no poder. Concordam com o chefe.	Gostam de fazer os outros concordarem com sua visão. Mais pacientes e dispostos a compromissos que os empreendedores, mas ainda executores.

## Quadro 2 - Gerentes Tradicionais vs Intraempreendedores

Conclusão

	<b>TRADICIONAIS</b>	<b>INTRAEMPREENDEDORES</b>
<b>A quem Serve</b>	Agradam aos outros.	Agradam a si mesmo, aos clientes e patrocinadores.
<b>Atitude – Relação ao Sistema</b>	Veem o sistema como nutriente e protetor, busca posição nele.	Não gostam do sistema, mas aprendem a manipulá-lo.
<b>Estilo de Solução de Problemas</b>	Resolvem os problemas dentro do sistema.	Resolvem problemas dentro do sistema ou passam por cima dele, sem deixá-lo.

Fonte: Adaptado de Pinchot III, 1989.

Como já citado, a elaboração das questões se faz principalmente com base em estudos realizados por Pinchot III (1989), em que o mesmo difere indivíduos tradicionais, empreendedores e intraempreendedores. Para execução do questionário, se optou pelo questionário tradicional impresso.

Para melhor entendimento quanto aos resultados obtidos, sugere-se a observação do questionário aplicado, disponível em apêndice.

#### 11.4 RESULTADOS

Após a aplicação do questionário, foi realizada a análise dos dados, comparando as respostas dos funcionários com as alternativas definidas como mais próximas do perfil intraempreendedor.

Como já mencionado, a amostra pesquisada foi a de 18 indivíduos. A tabulação dos resultados obtidos apresenta-se na Tabela 3 a seguir, onde consta a quantidade de respostas em cada questão de acordo com o perfil intraempreendedor e perfil tradicional, para melhor entendimento sugere-se análise do questionário disponível no apêndice.

Tabela 1 - Tabulação dos Resultados

QUESTÕES	PERFIL	
	INTRAEMPREENDEDOR	TRADICIONAL
01	15	03
02	06	12
03	13	05
04	04	14
05	02	16
06	10	08
07	03	15
08	11	07
09	08	10
10	16	02
11	13	05
12	14	04
13	06	12
14	11	07
15	16	02

Fonte: Elaboração própria.

O grau de empreendedorismo dos funcionários foi identificado a partir da relação entre o número de itens respondidos e o número total de itens, analisando as informações obtidas nos testes por intermédio de estatística. Têm-se dezoito questionários respondidos com quinze itens cada. Sabendo que acertando os 15 itens atinge o perfil cem por cento desejado, chega-se a seguinte fórmula:

$$X = (100 * N) / 15$$

Onde: X = porcentagem de perfil intraempreendedor

N = número de itens com características intraempreendedoras

100 = porcentagem total

15 = número total de itens

Como exemplo, se um indivíduo acerta dez questões das quinze apresentadas, seria calculado seu percentual de perfil intraempreendedor como demonstrado abaixo:

$$X = (100 * 10) / 15 = 66,67\%$$

Utilizando-se desta metodologia, pode-se observar, por meio de números onde estão situados os indivíduos com mais características intraempreendedoras para obter-se uma classificação de um modo genérico, pode-se utilizar o enquadramento de resultados descritos na tabela 4 a seguir, a qual apresenta porcentagem de acordo com a incidência de características intraempreendedoras.

Quadro 3 - Enquadramento de Resultados

<b>ÍNDICE</b>	<b>CLASSIFICAÇÃO</b>	<b>COMENTÁRIOS</b>
Até 60%	BAIXO	- Apresenta um perfil tradicional, indivíduo deve participar de cursos, palestras, treinamentos e debates, a fim de aprimorar suas características consideradas fracas.
Entre 61% e 80%	PADRÃO	-Apresenta algumas características tradicionais que devem ser trabalhadas. Tem boas chances de se tornar um intraempreendedor, entretanto precisa estudar e praticar um pouco mais antes de iniciar um projeto.
Acima de 80%	ALTA	-Apresenta grande parte de características intraempreendedoras, em suma já é um intraempreendedor.

Fonte: Adaptação de uma classificação de Pinchot III, 1989.

Abaixo segue Tabelas 5 e 5.1 com comparativo entre os números de alternativas marcadas por setor em cada questionário de acordo com o perfil intraempreendedor e perfil tradicional. Além disso, podemos identificar o percentual de indivíduos com perfil intraempreendedor como também classificá-lo conforme Quadro 3 de enquadramento de resultados.

Tabela 5 - Resultado Funcionários Setor *Merchandising*

QUESTIONÁRIO	PERFIL	PERFIL	PORCENTAGEM PERFIL	CLASSIFICAÇÃO
	INTRAEMPREENDEDOR	TRADICIONAL	INTRAEMPREENDEDOR	
01	14	01	93,33%	ALTO
02	03	12	20%	BAIXO
03	13	02	86,67%	ALTO
04	12	03	80%	PADRÃO
05	10	05	66,67%	PADRÃO
06	08	07	53,33%	BAIXO
07	07	08	46,67%	BAIXO
08	09	06	60%	BAIXO
09	11	04	73,33%	PADRÃO
10	10	05	66,67%	PADRÃO

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 5.1 - Resultado Funcionários Setor Vendas

QUESTIONÁRIO	PERFIL	PERFIL	PORCENTAGEM PERFIL	CLASSIFICAÇÃO
	INTRAEMPREENDEDOR	TRADICIONAL	INTRAEMPREENDEDOR	
01	03	12	20%	BAIXO
02	05	10	33,33%	BAIXO
03	09	06	60%	BAIXO
04	07	08	46,67%	BAIXO
05	03	12	20%	BAIXO
06	08	07	53,33%	BAIXO
07	12	03	80%	PADRÃO
08	04	11	26,67%	BAIXO

Fonte: Elaboração própria.

Analisando os resultados obtidos na Tabela 1, observa-se que as características intraempreendedoras mais encontradas estão relacionadas à liberdade e acesso aos recursos da corporação, coragem, fracasso e erro, relação com terceiros e a quem eles servem. Já as menos acertadas, estão relacionadas à atitude do indivíduo em relação ao sistema, riscos, status, ao tempo, habilidades e destino.

Conforme a tabela 5 e tabela 5.1 consegue-se perceber que o setor onde mais se encontra funcionários com perfil intraempreendedor é no setor de merchandising, tal resultado possivelmente está atrelado ao fato de que no setor em análise é exigido de forma mais intensa a elaboração e implantação de práticas inovadoras, a fim de tornar mais visível as marcas e os

produtos comercializados pela organização, objetivando o aumento de vendas e visando a competitividade diante dos produtos das marcas concorrentes.

Analisando a tabela 5.1 do setor de vendas, podemos observar neste, que grande parte dos colaboradores demonstra ter perfil tradicional, constatação esta que se revela desanimadora, pois este setor, poderia se mostrar mais criativo e inovador, percebe-se desta forma, uma necessidade maior de se investir nesse setor, devido a carência identificada, tendo em vista que os colaboradores do setor estão intimamente ligados as vendas diretas com os clientes, sendo necessária constante motivação e incentivo a inovação a fim de manter tais clientes, como também conquistar novos.

Entretanto, como observado na Tabela 1 a questão de número 07 trata especificamente do item “risco” e, observa-se que a maioria optou pela alternativa tradicional, ou seja, grande parte dos colaboradores revela-se como pessoas mais cuidadosas, ou seja, que evitam o risco, fator este, inibidor natural do intraempreendedorismo, pois conforme exposto, sem risco não existe o empreendedorismo, e por consequência, a inovação. Daí a necessidade de identificar tais perfis a fim de desenvolver o perfil intraempreendedor nos indivíduos.

Todavia, mesmo um funcionário submetido ao teste que obteve índice de classificação baixo, pode a vim desenvolver um perfil intraempreendedor, por isso a importância de se identificar tais indivíduos, pois através dos resultados obtidos pode-se estimular o aperfeiçoamento das características identificadas como tradicionais.

## 11.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O intraempreendedorismo vem se tornando realidade em muitas organizações, pelo fato de ser considerado como um grande potencial para o desenvolvimento dessas empresas perante seus concorrentes, como também uma chance de promover o crescimento e reconhecimento profissional de seus funcionários.

O presente artigo traz a percepção de que é possível identificar e encontrar pessoas com características intraempreendedoras e nos revela também um grande número de profissionais atuantes que apresentam um número considerável de características tradicionais, inibidoras do ambiente intraempreendedor.

Assim, diante dos resultados obtidos, é possível adquirir algumas considerações que possam contribuir para com o desenvolvimento do estudo do tema.

Em suma, os resultados encontrados com relação ao setor de *merchandising* revelam-se animadores, nesse setor há uma base abundante para a criatividade, inovação e, consequentes

novos intraempreendimentos, pois de maneira geral, o mesmo possui um conjunto de recursos humanos, financeiros e técnicos que podem ser utilizados para criação de maiores inovações não só em seus produtos, como também em seus serviços e práticas gerenciais.

Entretanto, pode-se concluir que os resultados encontrados no setor de vendas são um tanto quanto desanimadores e demonstram que será necessário por parte da organização maior empenho a fim de desenvolver o “espírito” empreendedor nos seus colaboradores, uma vez que nesse setor grande parte dos indivíduos possui perfil tradicional.

Percebe-se, com o resultado da pesquisa, que deve haver esforço tanto por parte dos funcionários, como por parte da organização para que o espírito intraempreendedor se perpetue. Os colaboradores possuem algumas características empreendedoras, porém precisam desenvolver outras características, também importantes, para que possam exercer o intraempreendedorismo.

A empresa pode adotar diversas ações de forma a aumentar a participação dos funcionários. Uma delas é a maior disseminação das informações da organização a todos os colaboradores. Os objetivos e estratégias, além dos resultados alcançados, devem ser informados constantemente, de maneira que todos tenham conhecimento da situação da empresa e do que pode ser feito para contribuir mais efetivamente.

Acredita-se que o perfil intraempreendedor, pode ser aprendido. Portanto, depois de aplicado o teste, com posse da pontuação obtida e sabendo as características intraempreendedores consideradas fracas, pode-se trabalhá-las por meio de cursos, palestras e até mesmo na prática, com indivíduos que sejam intraempreendedores.

A pesquisa apresentou limitações que impossibilitaram de alcançar resultados mais precisos. Os fatores foram o tempo para coleta das respostas dos questionários, a não aplicação em todos os setores da empresa, como também para todos os funcionários e gestores. A partir dessas limitações, sugere-se para futuras pesquisas a aplicação de questionários com o maior número de colaboradores e, se possível, aplicação diretamente para todos os gestores, para obter a percepção desses e proporcionar melhores ações para as atividades intraempreendedoras da organização.

Conclui-se ratificando a importância das características intraempreendedoras nos funcionários de qualquer organização.

Para atingir esse fim, é necessário que haja uma clara e direta mudança da cultura organizacional, reforçando a importância e, principalmente, a possibilidade dos colaboradores colocarem suas ideias em prática, permitindo a criação de novos processos e produtos dentro da empresa.

Ações implementadas na empresa para estimular o melhoramento de funcionários com características intraempreendedoras devem ser realizadas, como por exemplo encontros semanais entre colaboradores e gestores visando a melhoria das competências individuais, nos quais haja espaço para desenvolver suas características e expor suas ideias.

A importância da realização desse passo é proporcional à dificuldade dele. Qualquer alteração na cultura da organização é uma tarefa complicada e que demanda grande esforço e atenção do líder da empresa, para ter êxito nessa transição, é essencial que a mudança não seja apenas no discurso, mas, principalmente, refletida em ações diretas que demonstrem esse novo caminho a ser seguido.

Os responsáveis pela gestão da organização devem garantir que as mudanças, tanto de infraestrutura quanto de pensamento, sejam implementadas. Além disso, os colaboradores devem ter a liberdade para criar sem que haja forte influência dos gestores acima deles hierarquicamente. Nesse caso, os líderes devem trabalhar como mentores, apoiando e mostrando possíveis caminhos para serem seguidos.

O primeiro passo é estabelecer uma cultura que favoreça o aprendizado e a troca de informações entre colaboradores, que devem ter um tempo dedicado exclusivamente à atividade de criação. Outro ponto importante é o entendimento de que erros acontecem e que eles não devem ser punidos, mas entendidos.

Além disso, a criação de métodos de incentivo, como bônus, promoções e principalmente reconhecimento do trabalho realizado são essenciais para o êxito na transição para uma cultura de empreendedorismo corporativo.

Portanto podemos concluir que o empreendedorismo corporativo estimula as organizações em direção a novas formas de gestão, à proatividade e à manutenção da qualidade de atendimento ao cidadão. Sem os trabalhadores, sem o capital intelectual da organização, não é possível o sucesso de uma organização, o intraempreendedorismo possui foco na inovação, e a organização precisa estar preparada para mudanças constantes que ocorrem no mercado para que consiga competir e agir eficazmente, atingindo seus objetivos com seus colaboradores que apresentam um perfil intraempreendedor.

## REFERÊNCIAS

- ÂNGELO, E. B. **Empreendedorismo: a revolução do novo Brasil**. Disponível em: <[http://www.faap.br/revista\\_faap/rel\\_internacionais/empreendedorismo.htm](http://www.faap.br/revista_faap/rel_internacionais/empreendedorismo.htm)>. Acesso em: 23 out. 2016.
- CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 4 ed. Barueri: Manole, 2012.
- DORNELAS, J.C.A. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa**. 3. ed. Rio de Janeiro: [S.n.], 2015.
- MCCLELLAND, D. C. **Motivating Economic Achievement**. New York: Free Pass, 1969.
- PINCHOT III, GIFFORD. **Intrapreneuring porque você não precisa deixar a empresa para ser um empreendedor**: São Paulo: Harbra, 1989.
- PINCHOT, G.; PELLMAN, R. **Intra-empendedorismo na prática: um guia de inovação nos negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- URIARTE, L. R. **Identificação do perfil intraempreendedor**. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/78206>>. Acesso em: 23 out. 2016.

## APÊNDICE - QUESTIONÁRIO

### Questionário utilizado na pesquisa:

Perfil Intraempreendedor

Setor que atual: \_\_\_\_\_

Cargo e/ou função atual: \_\_\_\_\_

Formação acadêmica: \_\_\_\_\_

Pesquisa

Sua empresa valoriza profissionais com perfil intraempreendedor: Sim  Não

Responda às questões abaixo de acordo com seu perfil:

1) Motivos principais – Você é um profissional que:

- Almeja promoções e outras recompensas corporativas tradicionais.
- Quer liberdade e acesso aos recursos da corporação. É orientado para metas e auto-motivado, mas também reage às recompensas e ao reconhecimento.

2) Orientação quanto ao tempo - Você é um profissional que:

- Trabalha com metas finais de 5-15 anos, dependendo do tipo de empreendimento. Possui urgência para atender cronogramas corporativos ou auto-impostos.
- Responde a cotas e orçamentos. Trabalha com horizontes de planejamento semanais, mensais, trimestrais e anuais.

3) Ação em nível de gerência - Você é um profissional que:

- Delega a ação e, gasta a maior parte da energia com supervisão e relatórios.
- Põem a mão na massa. Pode saber como delegar, mas quando necessário faz o que deve ser feito.

4) Habilidades - Você é um profissional que:

- Possui gerência profissional, ou seja, é formado em escola de administração, com facilidades em ferramentas analíticas abstratas, administração de pessoas e habilidades políticas.
- Conhece o negócio e possui mais agudez para estes do que habilidade gerencial ou política. De formação técnica.

5) Coragem e destino - Você é um profissional que:

- Vê outros como responsáveis por seu destino. É vigoroso e ambicioso, mas teme a capacidade dos outros em prejudicá-lo.
- Autoconfiante e corajoso. Em alguns casos, insolente a respeito do sistema, mas otimista quanto a sua capacidade de superá-lo.

6) Atenção - Você é um profissional que:

Está atento tanto dentro como fora da corporação. Vende aos de dentro as necessidades de risco e do mercado, mas também focaliza os clientes.

Está atento principalmente sobre eventos dentro da corporação.

7) Risco - Você é um profissional que:

Gosta de riscos moderados. Em geral não teme ser demitido ou ter o cargo rebaixado, portanto, vê pouco risco pessoal.

É mais cuidadoso.

8) Pesquisa de mercado - Você é um profissional que:

Manda fazer estudo de mercado para descobrir necessidades e guiar a conceituação do produto.

Faz sua própria pesquisa e avaliação intuitiva do mercado.

9) Status - Você é um profissional que:

Considera os símbolos de status tradicionais uma piada e, prefere símbolos de liberdade.

Importa-se com símbolos de status, ex.: escritório no canto, etc.

10) Fracasso e erro - Você é um profissional que:

Tenta evitar erros e surpresas. Adia o reconhecimento do fracasso.

É sensível à necessidade de parecer disciplinado na corporação. Tenta ocultar os projetos arriscados, pois assim pode aprender com os erros sem o custo político do fracasso público.

11) Decisões - Você é um profissional que:

Concorde com aqueles no poder, ou seja, concorda com o chefe.

Gosta de fazer os outros concordarem com sua visão.

12) A quem servem - Você é um profissional que:

Agrada aos outros.

Agrada a si mesmo, aos clientes e patrocinadores.

13) Atitude em relação ao sistema - Você é um profissional que:

Vê o sistema como nutriente e protetor. Busca posição nele.

Não gosta do sistema, mas aprende a manipulá-lo.

14) Estilo de solução de problemas - Você é um profissional que:

Resolve os problemas dentro do sistema.

Resolve os problemas dentro do sistema ou passa por cima deles, sem deixá-los.

15) Relacionamento com terceiros - Você é um profissional que:

Adota a hierarquia como relacionamento básico.

Busca transações dentro da hierarquia.

## 12 A IMPORTÂNCIA DO FLUXOGRAMA PARA UMA ESTRUTURA *DOWNSIZING*

Luana Daróz V. de Carvalho<sup>1</sup>

### RESUMO

O presente artigo tem como tema analisar a aplicação do fluxograma no setor comercial da empresa Multiglobo no período de abril a maio de 2016, para a utilização da técnica do *downsizing*. Deste modo o artigo tem como objetivo geral analisar como a ferramenta fluxograma vai atuar para a colaboração do *downsizing* no setor comercial da empresa MultiGlobo. A metodologia utilizada nesse artigo foi o estudo de caso no setor comercial da empresa Multiglobo com uma abordagem qualitativa, utilizando a pesquisa bibliográfica e a pesquisa exploratória. Como resultado do estudo de caso foi verificado que o fluxograma pode mudar e melhorar alguns processos no setor comercial. Analisou-se que com o fluxograma é possível avaliar a real alteração no tempo de processo de cada colaborador, dando espaço para que os mesmos possam exercer outras atividades ou até mesmo se dedicar mais a sua função. Concluindo-se que através do fluxograma a técnica do *downsizing* pode ser utilizada no setor comercial para a melhoria do desempenho da empresa uma vez que foi criado o fluxograma atual que possuía uma quantidade de 21 processos com o tempo de 22hrs, com o total de 27 símbolos e depois o fluxograma proposto que obteve uma quantidade de 14 processos com o tempo de 15hs e 25m, com o total de 19 símbolos do setor comercial. Sendo assim feitas as comparações dos processos foi possível a identificação das falhas, a mudança no tempo de processo e a melhora no fluxo de atividades do setor comercial.

**Palavras-chave:** Fluxograma. Downsizing.

---

<sup>1</sup> Graduanda no curso de Bacharel em Administração (IBES). 2º Semestre. E-mail: luanadaroz@outlook.com.

## **ABSTRACT**

This article focuses on reviewing the implementation of the flowchart in the commercial sector of Multiglobo company in the period from April to May 2016, for the use of downsizing technique. Thus the article has the general objective to analyze how the flowchart tool will act for the collaboration of the downsizing in the commercial sector of MultiGlobo company. The methodology used in this article was a case study in the commercial sector of Multiglobo company with a qualitative approach, using the bibliographical research and exploratory research. As a result of the case study it was found that the flow chart can change and improve some processes in the commercial sector. It analyzed that with the flowchart is possible to evaluate the actual change in each worker process time, giving room so that they can perform other activities or even to devote more to their function. Concluding that through the flow chart the downsizing technique can be used in the commercial sector to improve the company's performance since it was created the current flow chart had a number of 21 cases with a time of 22hrs, with a total of 27 symbols and then the proposed flowchart obtained an amount of 14 cases with time 15hs and 25m, for a total of 19 symbols of the commercial sector. Thus the comparisons made of cases it was possible to identify the fault, the change in process time and improvement in the commercial sector activity flow.

**Keywords:** Flowchart. Downsizing.

## 12.1 INTRODUÇÃO

O presente artigo tem como tema analisar a aplicação do fluxograma no setor comercial da empresa Multiglobo no período de abril a maio de 2016, para a utilização da técnica do *downsizing*. Baseando nesse assunto, surge a pergunta: Como utilizar a ferramenta fluxograma dentro de estrutura organizacional no setor comercial para proporcionar um *downsizing*? Deste modo o artigo tem como objetivo geral analisar como a ferramenta fluxograma vai atuar para a colaboração do *downsizing* na empresa Multiglobo, no setor Comercial, no período de abril a maio de 2016, e tendo como objetivos específicos:

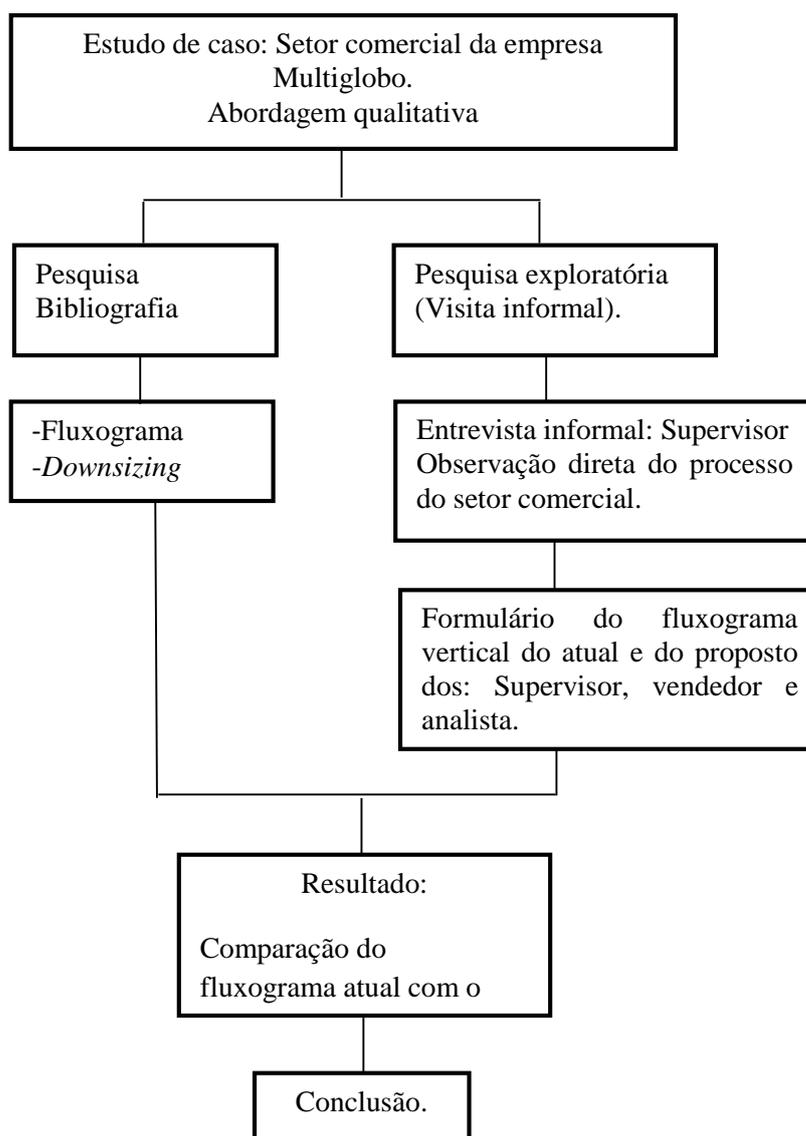
- Analisar no setor comercial cada processo para a elaboração do fluxograma.
- Comparar o fluxograma atual com o proposto.

Este artigo contribuirá empresarialmente para a melhoria dos resultados individuais, e coletivos nas organizações, eliminando falhas que possa haver entre setores e a falta de comunicação, como a sobre carga de atividades podendo influenciar diretamente em resultados e metas propostas pelas organizações. Podendo dessa forma trazer um equilíbrio financeiro para as empresas e organizações, gerando recursos que podem ser revertidos para ações sociais como instituições filantrópicas, ações em comunidade carentes ou de baixa renda. Academicamente será de extrema importância, como futuros gestores, absorver o máximo de conhecimentos dessas ferramentas, seus objetivos, as suas especificações e suas vantagens e desvantagens.

A metodologia utilizada nesse artigo foi o estudo de caso no setor comercial da empresa Multiglobo com uma abordagem qualitativa. Utilizou-se a pesquisa bibliográfica e a pesquisa exploratória. A pesquisa bibliográfica utilizou as palavras chaves: fluxograma (Chiavenato (2011), D'ascensão (2007), Lins (1993), Oliveira (2011), Oakland (1994) Peinado (2007)); e *downsizing* (Andreoli (2015), Ballestero (2001), Caldas (2000), Lacombe (2009), Tomasko (1992)).

Já a pesquisa exploratória, foi na empresa Multiglobo através de uma visita na data 22/04/2016, onde foi acompanhado o processo de cada colaborador envolvido no setor comercial através da observação utilizando o formulário presente no Apêndice A. Também foram feitas entrevistas informais com os supervisores colhendo informações informais para a elaboração do fluxograma. Depois comparou-se o resultado do fluxograma atual e o proposto da empresa. Desta forma, foi avaliado que alguns processos poderiam ser realocados para outros setores economizando tempo e custo para empresa podendo assim ser utilizada a técnica do *downsizing*. A Figura 1 mostra de forma sintética a metodologia da pesquisa.

Figura 1 - Metodologia sintética



Diante do exposto o artigo está dividido em cinco tópicos, sendo o primeiro a introdução; o segundo o referencial teórico que trabalha as palavras-chaves fluxograma e *downsizing*; o terceiro o estudo de caso que trata a importância do fluxograma para uma estrutura *downsizing*; o quarto o resultado que aborda a comparação do fluxograma atual com o proposto para que seja utilizada a técnica do *downsizing*; o quinto que corresponde à conclusão.

## 12.2 A IMPORTÂNCIA DO FLUXOGRAMA PARA UMA ESTRUTURA *DOWNSIZING*

O Fluxograma é a representação gráfica que apresenta a sequência de um trabalho de forma analítica, caracterizando as operações; os responsáveis e/ou unidades organizacionais

envolvidos no processo (OLIVEIRA, 2009, p. 260). “Um fluxograma é um recurso visual utilizado pelos gerentes de produção para analisar sistemas produtivos, buscando identificar oportunidades de melhorar a eficiência dos processos” (PEINADO; GRAEML, 2007, p. 69).

O fluxograma ou *flowchart*, é conhecido com os nomes de carta de fluxo de processo, gráfico de sequência ou, ainda, gráfico de processamento que destinam-se à descrição de processos (OLIVEIRA, 2006, p. 248). Um Processo é uma determinada combinação de equipamentos, pessoas, métodos, ferramentas e matéria-prima, que geram um produto ou serviço com determinadas características (LINS, 1993, p. 67).

Para tornar os processos mais ágeis e eficientes, é preciso melhorar a distribuição de tarefas entre os setores e a ordem em que as atividades são executadas. Os relatórios podem ser úteis, mas não oferecem uma visualização rápida e sistemática dos fluxos de ações. Nessas horas, o fluxograma é uma ferramenta indispensável, pois propicia uma visão clara e imediata do caminho percorrido pelo processo até o seu objetivo final e permite identificar falhas no fluxo de trabalho, o fluxograma consolidou-se como um instrumento valioso no campo da administração (ORGANIZAÇÃO SISTEMAS E MÉTODOS, 2012, p. 105).

De acordo com Oliveira (2002, p. 249) as informações básicas representadas num fluxograma são: os tipos de operações ou trâmites que integram o circuito de informações; o sentido de circulação ou fluxo de informação; as unidades organizacionais em que realiza cada operação; o volume das operações efetuadas e os níveis hierárquicos que intervêm nas operações do método administrativo representado pelo fluxograma.

A melhor forma de representa os processos, o fluxo e as sequências citados anteriormente são através dos símbolos presentes no fluxograma. “Os símbolos utilizados nos fluxogramas tem por objetivo evidenciar origem, processo e destino, através da informação escrita e/ou verbal, de componentes de um sistema administrativo” (OLIVEIRA, 2002, p. 60). Conforme mostra o Quadro 1.

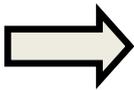
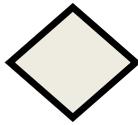
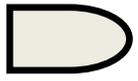
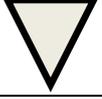
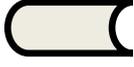
Quadro 1- Principais símbolos presentes no fluxograma

Continua

SÍMBOLOS	SIGNIFICADO/DEFINIÇÃO
	Início/Fim: Marca o início ou o fim de um programa.
	Operação/Inspeção: Momento de análise e avaliação do processo em andamento.

Quadro 1- Principais símbolos presentes no fluxograma

Conclusão

SÍMBOLOS	SIGNIFICADO/DEFINIÇÃO
	Processo/Controle: Indica um determinado processo e suas funções e atividades.
	Transporte/Movimentação: Sinalização para qualquer forma de direcionamento do processo.
	Decisão: Mostra que uma decisão terá que ser tomada e que o fluxo do processo seguirá determinada direção em função dessa decisão.
	Dados: Representa qualquer tipo de dado no fluxograma.
	Sub-Rotina: Um processo que já está previamente definido.
	Banco de Dados: Informações armazenadas de maneira estruturada permitindo a inserção, edição e consulta.
	Atraso: Representa que um tempo vai decorrer antes que o fluxo do processo continue.
	Arquivo Provisório: São arquivos com permanência temporária ou passagem.
	Arquivo Definitivo: Indica que um documento foi armazenado
	Dados Armazenados: Mostra que há dados armazenados.
	Setas: É o sentido de circulação de Documentos e sequência de atividades. Troca oral de informações.

Fonte: OLIVEIRA, 2002, p. 60.

Qualquer fluxograma apresenta vantagens e desvantagens conforme o Quadro 2.

Quadro 2 - AS VANTAGENS E DESVANTAGENS DO FLUXOGRAMA

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Dar suporte a análise de processo tornando-se um meio eficaz para o planejamento e a solução de problemas (GRIMAS, 2008, p. 30).	Sua aplicabilidade só será efetivada na medida em que mostrar, verdadeiramente, como é o processo (OLIVEIRA, 1996, p. 11).
Permite através do fluxo a visão global do processo por onde passa o produto e, ao mesmo tempo, ressalta operações críticas ou situações, em que haja cruzamento de vários fluxos (OLIVEIRA, 2009, p. 266).	Falta de padronização. A maioria das empresas não é padronizada. Quando se encontra alguma padronização, ela é montada de forma inadequada e as pessoas da empresa não conhecem (OAKLAND, 1994, p. 80).
Melhorar o conhecimento do processo e desenvolver o trabalho em equipe necessário para descobrir o aprimoramento (D'ASCENÇÃO, 2007, p. 112).	Uma pessoa sozinha é incapaz de completar o fluxograma, a não ser que tenha ajuda de outros (OLIVEIRA, 1996, p.12).

Fonte: ADAPTADO DE ORGANIZAÇÃO SISTEMAS E MÉTODOS, 2012, p. 115.

Para Oliveira (2011, p.250) é necessário um estudo detalhado de cada tipo de fluxograma para certificar-se de que todas as fases foram relacionadas, bem como saber exatamente o que cada um significa. Para tanto, deve aplicar as seguintes perguntas básicas:

Que é feito? Para que serve essa fase?Porque essa fase é necessária? Tem ela alguma influência no resultado final da rotina analisada? Há, realmente, uma necessidade absoluta dessa fase?Onde essa fase deve ser feita? Será que a mudança de local em que essa fase esta sendo realizada não permitirá maior simplificação da rotina? Tal mudança de local é viável?Quando essa fase deve ser feita? A seqüência esta corretamente fixada?Quem deve executar a fase? Há alguém mais bem qualificado para executá-la? Seria mais lógico ou conveniente que outra pessoa realizasse essa fase?Como a fase está sendo executada? (OLIVEIRA, 2011, p. 250).

Feito essas perguntas é possível elaborar um fluxograma. Segundo Chiavenato (2011, p. 199) existem 3 (três) tipos de fluxograma: 1) vertical, 2) parcial ou descritivo, e 3) global ou de coluna.

O fluxograma vertical também denominado de folha de análise, folha de simplificação do trabalho ou diagrama de processo, enfatiza a seqüência da rotina e é extremamente útil para a montagem de uma rotina ou procedimentos, para ajudar no treinamento de pessoal e para racionalizar o trabalho. Oliveira (2009, p. 252), explica que o fluxograma vertical é formado de colunas verticais; em cada coluna são colocados os símbolos convencionais de

operação, transporte, arquivamento, demora e inspeção; em outra, a descrição do método atual e, por último, aquela em que consta o elemento que executa a operação (Figura 2).

Figura 2 - Fluxograma Vertical

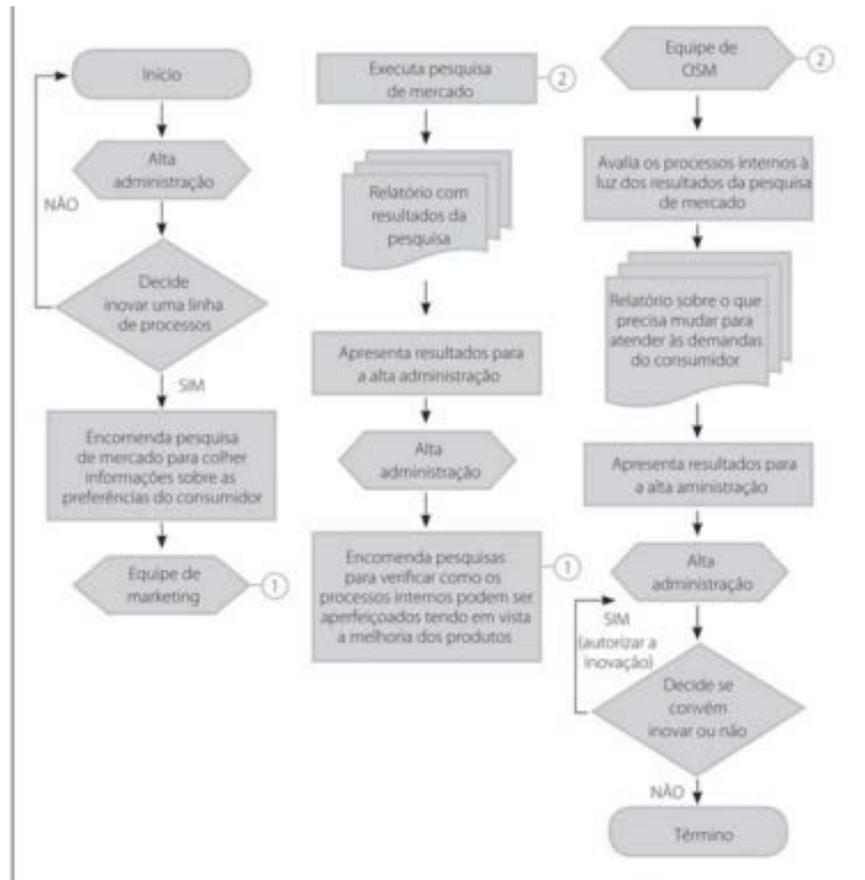
Fluxograma Vertical								
Símbolos		Análise ou Operação	Totais	3	Rotina	Atual	X	De recepção de material
		Execução ou Inspeção		2		Proposta		
		Demora ou Atraso		0	Unidade organizacional: Suprimentos			
		Arquivo Provisório		2	Estudado por:			
		Arquivo Definitivo		3	Em de de 20			
		Transporte		9	Assinatura			
Ordem	Símbolos	Unidades Organizacionais	Descrição dos Passos					
1		Recepção	Recebe do fornecedor Nota Fiscal (N.F.) e Material					
2			Emite Aviso de Recebimento (A.R.) em quatro vias					
3			Arquiva 4ª via do A.R. em ordem numérica crescente					
4			Remete N.F. e 1ª via do A.R. para o Setor de Contas a Pagar					
5			Remete 2ª via do A.R. para o Setor de Compras					
6			Remete 3ª via do A.R. e material para o Almoxarifado					
7		Contas a Pagar	Recebe N.F. e 1ª via do A.R.					
8			Confere N.F. com A.R.					
9			Arquiva 1ª via do A.R. por ordem numérica crescente, aguardando pagamento					
10			Arquiva N.F. em ordem alfabética de fornecedor, aguardando fatura					
11		Compras	Recebe 2ª via do A.R.					
12			Registra entrega de material pela 2ª via do A.R.					
13			Remete 3ª via do A.R. para o Setor de Contabilidade - Controle de Estoques					
14		Controle de Estoque	Recebe 2ª via do A.R.					
15			Registra entrada de material na ficha de estoque correspondente					
16			Arquiva 2ª via do A.R. em ordem cronológica - data de lançamento					
17		Almoxarifado	Recebe 3ª via do A.R. e material					
18			Verifica exatidão do A.R. Pelo material recebido					
19			Arquiva 3ª via do A.R. em ordem cronológica					

Fonte: CHIAVENATO, 2011, p.199.

Pela análise do fluxograma vertical (Figura 2), a empresa pode obter melhoramentos que resultam em eliminação, combinação, reclassificação, redistribuição e simplificação dos detalhes e grupos de detalhes (ORGANIZAÇÃO SISTEMAS E MÉTODOS, 2012, p. 106).

Já o fluxograma parcial também é conhecido como fluxograma descritivo, porque seu objetivo é justamente descrever com mais detalhes as atividades, os documentos e informações que circulam em um processo. Embora seu desenho seja mais completo que o do fluxograma vertical, eles compartilham algumas semelhanças. Ambos são úteis para o levantamento de dados sobre processos envolvendo poucos departamentos (D'ASCENÇÃO, 2007, p. 187) (Figura 3).

Figura 3 - Fluxograma parcial



Fonte: CHIAVENATO, 2011, p. 201.

A dinâmica do fluxograma parcial (Figura 3) é feita interligando os símbolos, de acordo com a ordem do processo em questão. A circulação de documentos e a sequência de atividades são representadas por uma seta convencional, enquanto a troca oral de informações é simbolizada por uma seta tracejada (ORGANIZAÇÃO SISTEMAS E MÉTODOS, 2012, p. 110).

E por último o fluxograma global ou de colunas é famoso por proporcionar uma visão completa e precisa do processo analisado, permitindo demonstrar com maior clareza, o fluxo de informações e de documentos, dentro e fora da unidade organizacional considerada (OLIVEIRA, 2009, p. 271) (Figura 4).

Figura 4 - Fluxograma global



Fonte: OLIVEIRA, 2009, p. 273.

No fluxograma global (Figura 4) as unidades organizacionais envolvidas são apresentadas em colunas, na mesma sequência em que participam do fluxo de atividades. Assim, se os departamentos de finanças, e vendas compartilham a execução de um processo, o analista deve ordená-los no fluxograma começando pelo primeiro a ingressar no fluxo, da esquerda para direita. Se um setor já citado reingressar no processo mais adiante, não é possível fazer um retorno para indicar sua participação novamente. Nesse caso, é preciso abrir uma nova coluna e repetir o nome do departamento (ORGANIZAÇÃO SISTEMAS E MÉTODOS, 2012, p. 113).

Assim, como o fluxograma o *downsizing* também é uma técnica de reestruturação organizacional que em português significa “achatamento” ou “diminuição de tamanho” (ANDREOLI, 2015, p. 129). Essa técnica ou ferramenta tem como objetivo o enxugamento da estrutura da organização, pautada na redução ou mesmo na eliminação de um ou mais níveis hierárquicos (TOMASKO, 1992, p. 83).

O termo *downsizing* é controverso, Cattani (1997, p. 131) e Albuquerque (1997, p. 43), por exemplo, consideram o *downsizing* um modismo e optam pela utilização da expressão reengenharia, um termo que, para esses autores, compreende um sistema de gestão que tem como pressuposto uma perspectiva racionalizadora e democrática. Para outros autores, entretanto, reengenharia e *downsizing* têm significados muito próximos, assim como *rightsizing* (a organização no tamanho correto), reestruturação e reposicionamento (ANDREOLI, 2015, p. 128).

A compactação decorrente do *downsizing* contribui para um estreitamento do relacionamento intra-organizacional, apesar da hierarquia, incentivando as relações e facilitando a comunicação e a partilha de informações. Além disso, por meio do *downsizing*, a organização elimina áreas ou órgãos não essenciais, priorizando e concentrando-se naqueles que de fato contribuem para a organização. Portanto, mantém-se na organização apenas o que efetivamente compõe sua essência ou parte fundamental do seu negócio, delegando o resto para os parceiros terceirizados ou eventuais assessorias. Com isso a organização ganha agilidade nos processos e na tomada de decisão, melhorando o funcionamento organizacional e tornando-se mais flexível e competitiva diante do ambiente instável em que atual (ANDREOLI, 2015, p. 129)

Segundo Lacombe (2009); Tomasko (1992) e Matieli (2010) as empresas executam o programa *downsizing* com o objetivo de reduzir custos, aumentar a flexibilidade da organização, agilizar a tomadas de decisões, difundir novas idéias mais rapidamente, comunicação mais rápida e menos distorcida, recuperar a competitividade, buscar uma administração enxuta, criar foco nas necessidades dos clientes e garantir a sobrevivência da empresa.

Existem dois modelos diferentes de *downsizing*, que podem ser escolhidas de acordo com a situação, tempo de implementação, disponibilidade dos funcionários, aceitação as mudanças, flexibilidade da empresa, entre outros fatores (BALLESTERO, 2001, p. 65). Segundo Ballestero (2001, p. 65) os dois modelos são o *downsizing* de convergência e o de reorientação.

O *downsizing* de convergência é implementado a longo prazo, sendo mais usado para a parte estrutural da organização, é uma abordagem menos radical de *downsizing*, pois busca a melhoria do que já existe. Em outras palavras, buscam-se mudanças incrementais para fazer as mesmas coisas de forma melhor. A mudança é então guiada para atingir maior consistência entre as atividades internas da organização e a sua orientação estratégica. As características são: a ênfase nos níveis mais baixos; estratégias moderadas; estabilidade no alto nível gerencial, na tecnologia e nos sistemas; ênfase nas mudanças no trabalho; reforço da missão e da estratégia da organização; orientação para o arranjo interno; ênfase na estabilidade e no controle; ênfase no critério da eficiência e o foco em fazer as coisas melhor.

Já o *downsizing* de reorientação é a implementação em curto prazo, sendo mais voltado para as estratégias adotadas pela empresa, é uma abordagem mais radical de *downsizing*, pois busca mudar o que já existe. Parte do desejo ou necessidade de se fazer coisas diferentes. Cujas características são: a ênfase nos níveis mais altos; estratégias mais

severas; mudança no alto nível gerencial, na tecnologia e nos sistemas; ênfase nas mudanças na estrutura; redefinição da missão e da estrutura da organização; orientação para o arranjo externo; ênfase na flexibilidade e na adaptabilidade; ênfase no critério de eficácia; foco em fazer as coisas diferentes.

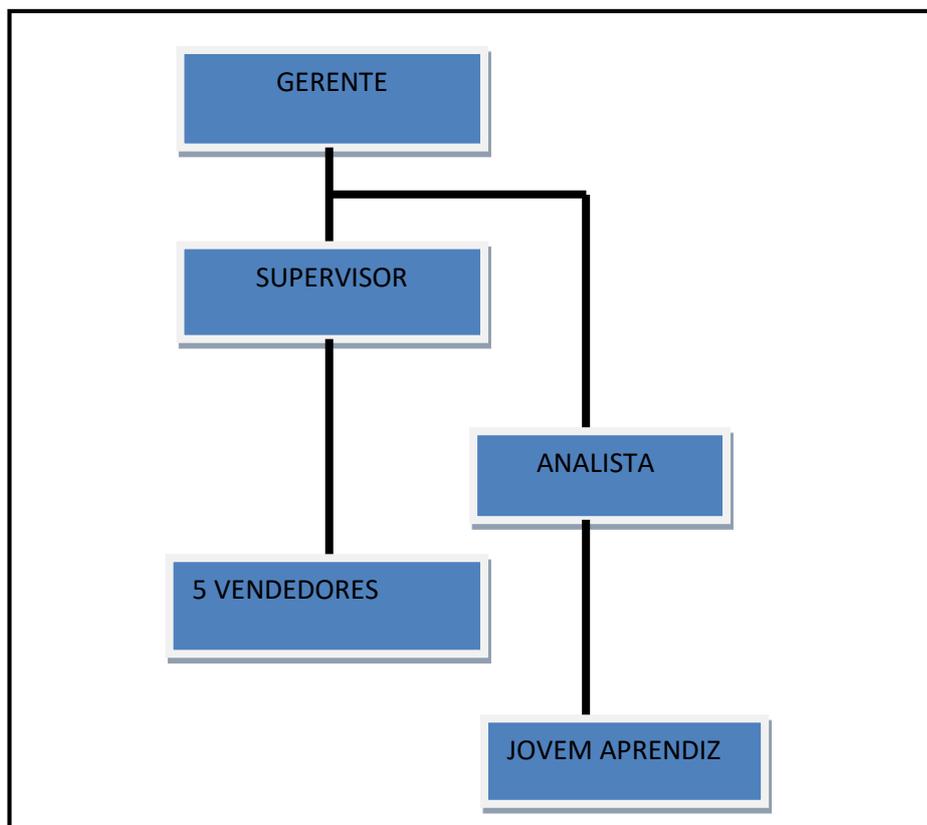
Como citado à cima o fluxograma e o *downsizing* são ferramentas que devem ser analisadas com uma visão global, pois afetará toda a empresa e sofrerá influência direta do ambiente interno e externo, portanto deve estar alinhada com o planejamento estratégico e podem ser usados em qualquer empresa, inclusive no setor comercial da empresa MultiGlobo podendo ajudar na melhoria dos processos da mesma.

### 12.3 A IMPORTÂNCIA DO FLUXOGRAMA PARA UMA ESTRUTURA *DOWNSIZING* NO SETOR COMERCIAL NA EMPRESA MULTI GLOBO

A empresa que serviu de base para o estudo de elaboração do fluxograma para a técnica do *downsizing*, foi a empresa MultiGlobo que atua no ramo de venda e distribuição há 2 anos na cidade de Lauro de Freitas/BA, contando atualmente com uma equipe comercial do qual foi feito o estudo de caso de 8 colaboradores, sendo eles 1 supervisor, 6 vendedores divididos geograficamente por zonas, e 1 analista.

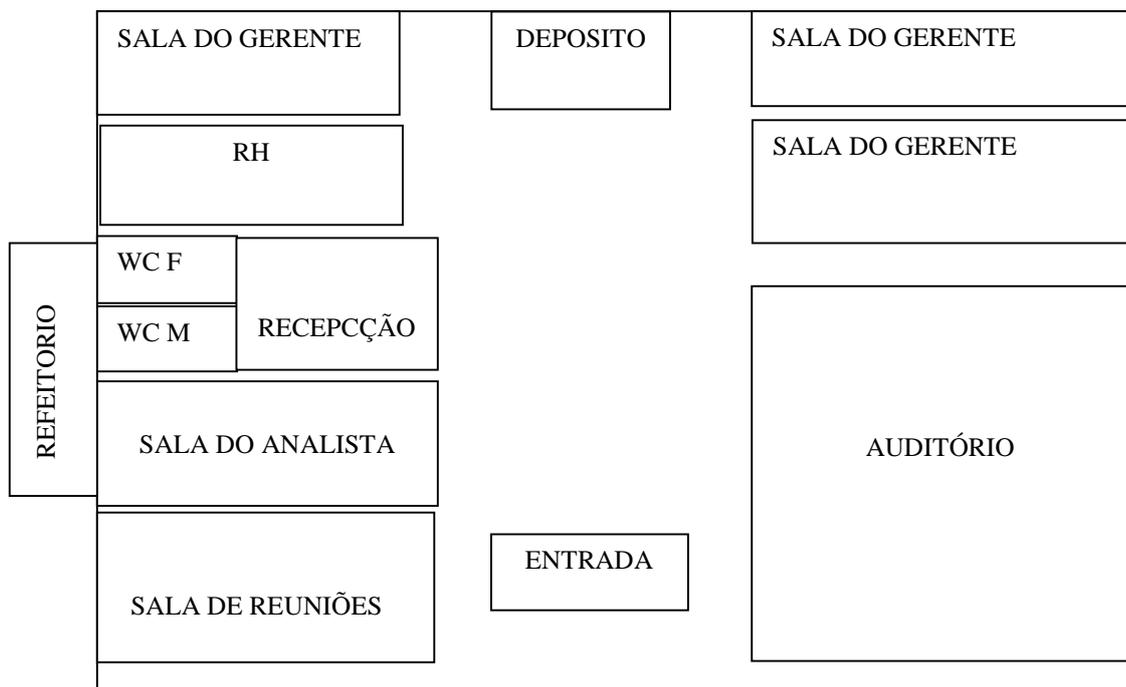
Para a elaboração do *downsizing* foi necessário verificar também outra ferramenta o organograma (Figura 5) utilizado para detalhar a hierarquia do setor comercial.

Figura 5 - Organograma do setor comercial da empresa Multiglobo



Fonte: Elaboração própria, 2016.

O *layout* (Figura 6) da empresa também foi analisado para que pudesse ser avaliada a possibilidade de mudança no *layout* para diminuição de tempo percorrido pelos colaboradores de um lugar ao outro e para avaliar se poderia existir alguma mudança na engenharia da empresa.

Figura 6 - *Layout* da empresa Mutiglobo

Fonte: Elaboração Própria, 2016.

Desta forma, foi avaliado o fluxograma vertical efetuando uma comparação do atual (Figura 7) com o proposto (Figura 8), sendo assim foi verificado pelo fluxograma atual que o setor comercial possuía uma quantidade de 21 processos com o tempo de 22hrs, com o total de 27 símbolos utilizados na elaboração como mostra a Figura 7.

Após o fluxograma atual, elaborou-se o fluxograma proposto para que alguns processos pudessem ser modificados, para a melhoria da empresa e diminuição de gasto com tempo e processo, desta forma o fluxograma proposto do setor comercial obteve uma quantidade de 14 processos com o tempo de 15hs e 25m, com o total de 19 símbolos utilizados na elaboração como mostra a Figura 8.

Figura 7 - Fluxograma vertical atual do setor comercial da empresa Multiglobo em 2016

Continua

Símbolos	●	Análise ou operação				Totais	15	<b>Rotina:</b>	Atual	X	<b>Tipo de Rotina:</b>	
	➔	Transporte					2		Proposta		VENDAS.	
	■	Controle					7	<b>Sector:</b>	Comercial	<b>TOTAIS</b>		
	▲	Arquivo provisório					2	<b>Efetuated por:</b>	Luana Daroz	<b>PROCESSOS: 21</b>		
	▼	Arquivo definitivo					1	<b>Data:</b>	05/05/2016	<b>TEMPO: 22hrs</b>		
Ordem	Símbolos					Cargo	Descrição dos passos			Tempo		
1	○	➔	■	▲	▼	Supervisor	Reunião de controle (Matinal) 3x na semana.			30m		
2	●	➔	■	▲	▼	Supervisor	Avaliar os resultados das equipes.			30m		
3	●	➔	□	▲	▼	Supervisor	Planejar o relatório para cada vendedor.			20m		
4	●	➔	□	▲	▼	Supervisor	Liberar vendedor para rua.			20m		
5	●	➔	□	▲	▼	Supervisor	Reunião com outros supervisores de outras equipes.			30m		
6	●	➔	□	▲	▼	Supervisor	Criar estratégias com outros supervisores.			40m		
7	●	➔	■	▲	▼	Supervisor	Analisar relatório individual de cada vendedor.			1h		
8	●	➔	□	▲	▼	Supervisor	Criar e acompanhar as campanhas de <i>marketing</i> .			30m		
9	●	➔	□	▲	▼	Supervisor	Fazer entrevista com candidatos a vendedor.			1h		
10	○	➔	□	▲	▼	Vendedor	Sair da empresa para área de atuação.			1h		
11	●	➔	□	▲	▼	Vendedor	Visitar os clientes (Mercados, atacados...)			6hrs		

Figura 7 - Fluxograma vertical atual do setor comercial da empresa Multiglobo em 2016

							Conclusão					
Símbolos	●	Análise ou operação				Totais	15	<b>Rotina:</b>	Atual	X	<b>Tipo de Rotina:</b>	
	➡	Transporte					2		Proposta		VENDAS.	
	■	Controle					7	<b>Setor:</b>	Comercial	<b>TOTAIS</b>		
	▲	Arquivo provisório					2	<b>Efetuated por:</b>	Luana Daroz	<b>PROCESSOS: 21</b>		
	▼	Arquivo definitivo					1	<b>Data:</b>	05/05/2016	<b>TEMPO: 22hrs</b>		
Ordem	Símbolos					Cargo	Descrição dos passos			Tempo		
12	○	➡	■	△	▽	Vendedor	Analisar o estoque do cliente.			30m		
13	●	➡	□	△	▽	Vendedor	Dar Dicas de melhoria para o ambiente comercial.			20m		
14	○	➡	■	△	▽	Vendedor	Analisar o <i>merchandising</i> do estabelecimento.			10m		
15	●	➡	□	△	▼	Vendedor	Passar os pedidos para o sistema através do celular ate as 17hrs.			20m		
16	●	➡	□	△	▽	Analista	Dar suporte ao setor comercial.			2hrs		
17	●	➡	■	△	▽	Analista	Analisar resultados das equipes.			1hr		
18	○	➡	□	▲	▽	Analista	Elaborar gráficos e planilhas.			3hrs		
19	●	➡	□	▲	▽	Analista	Passar para os supervisores os gráficos e planilhas diariamente.			1h		
20	○	➡	■	△	▽	Analista	Controlar as vendas.			1h		
21	●	➡	□	△	▽	Analista	Planejar ações de venda.			30m		

Fonte: Elaboração própria, 2016.

Figura 8 - Fluxograma Vertical Proposto do setor comercial da empresa Multiglobo em 2016

Continua

Símbolos	●	Análise ou operação				Totais	9	<b>Rotina:</b>	Atual	X	<b>Tipo de Rotina:</b>	
	➔	Transporte					2		Proposta		VENDAS.	
	■	Controle					5	<b>Setor:</b>	Comercial		<b>TOTAIS</b>	
	▲	Arquivo provisório					2	<b>Efetuated por:</b>	Luana Daroz		<b>PROCESSOS: 14</b>	
	▼	Arquivo definitivo					1	<b>Data:</b>	13/05/2016		<b>TEMPO: 15hs e 25m</b>	
Ordem	Símbolos					Cargo	Descrição dos passos			Tempo		
1	○	➔	■	△	▽	Supervisor	Reunião de controle (Matinal) 2x na semana.			30m		
2	●	➔	■	△	▽	Supervisor	Avaliar os resultados das equipes.			30m		
3	●	➔	□	△	▽	Supervisor	Liberar vendedor para rua.			20m		
4	●	➔	□	△	▽	Supervisor	Reunião com outros supervisores de outras equipes.			30m		
5	●	➔	□	△	▽	Supervisor	Analisar relatório individual de cada vendedor.			1h		
6	●	➔	□	△	▽	Vendedor	Sair da empresa para área de atuação.			1h		
7	●	➔	■	△	▽	Vendedor	Visitar os clientes (Mercados, atacados...)			6hs		
8	●	➔	□	△	▽	Vendedor	Analisar o estoque do cliente.			10m		
9	●	➔	□	△	▽	Vendedor	Dar Dicas de melhoria para o ambiente comercial.			15m		
10	○	➔	□	△	▽	Vendedor	Passar os pedidos para o sistema através do celular ate as 17hrs.			30m		
11	●	➔	□	△	▽	Analista	Dar suporte ao setor comercial.			2h		

Figura 8 - Fluxograma Vertical Proposto do setor comercial da empresa Multiglobo em 2016

							Conclusão				
Símbolos	●	Análise ou operação				Totais	15	<b>Rotina:</b> Atual	X	<b>Tipo de Rotina:</b>	
	➡	Transporte					2			Proposta	VENDAS.
	■	Controle					7	<b>Sector:</b>	Comercial		<b>TOTAIS</b>
	▲	Arquivo provisório					2	<b>Efetuated por:</b>	Luana Daroz		<b>PROCESSOS: 21</b>
	▼	Arquivo definitivo					1	<b>Data:</b>	05/05/2016		<b>TEMPO: 22hrs</b>
Ordem	Símbolos				Cargo	Descrição dos passos		Tempo			
12	○	➡	■	△	▽	Analista	Elaborar gráficos e planilhas.		2h		
13	●	➡	□	△	▽	Analista	Controlar as vendas.		1h		
14	○	➡	■	△	▽	Analista	Passar para os supervisores os gráficos e planilhas diariamente.		30m		

Fonte: Elaboração própria, 2016.

Após a elaboração do fluxograma proposto (Figura 8) foi retirado do processo comercial as seguintes atividades: criação de estratégias pelo supervisor que foi para setor de *marketing* juntamente com a criação de campanhas de vendas que também foi para o setor citado, as entrevistas realizadas pelo supervisor foram para o setor de Recursos Humanos (RH) departamento responsável por seleções de candidatos, a análise do *merchandising* da empresa foi proposto uma equipe responsável para essa função deixando o vendedor com maior foco nas estratégias de vendas, o processo de analisar os resultados da equipe ficou somente encarregado do supervisor e não mais da analista e por fim o planejamento de ações de venda que estava a cargo da analista e foi direcionado ao setor de *marketing* também.

#### 12.4 RESULTADO

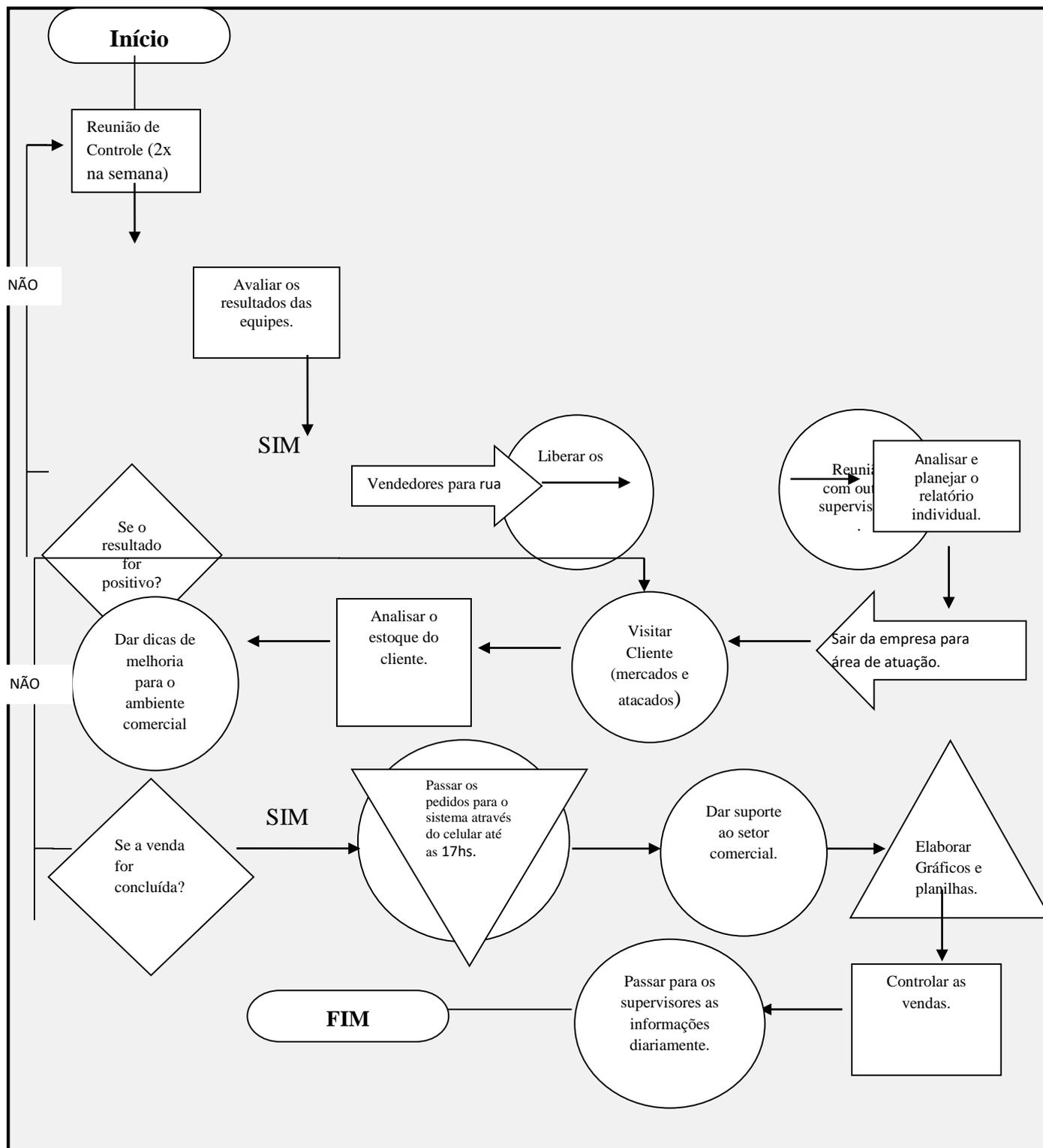
Como resultado do estudo de caso, verificou-se primeiro que o *layout* da empresa (Figura 6) já possuía um tamanho relativo onde as pessoas trabalham com proximidade entre os setores de maior relacionamento e que não era necessária nenhuma mudança no *layout* da empresa.

Já através do fluxograma foi verificado que se pode mudar e melhorar alguns processos no setor comercial, sendo assim diminuindo tempo e custo para empresa. Com o fluxograma proposto é possível avaliar a real alteração no tempo de processo de cada colaborador, dando espaço para que os mesmos possam exercer outras atividades ou ate mesmo se dedicar mais a sua função.

Desta forma é verificado através do fluxograma que a técnica do *downsizing* pode ser utilizada no setor comercial para a melhoria do desempenho da empresa. O *downsizing* que pode ser utilizado é o de reorientação que é a implementação em curto prazo, sendo mais voltado para as estratégias adotadas pela empresa, é uma abordagem mais radical de *downsizing*, pois busca mudar o que já existe.

Através do estudo de caso e do fluxograma proposto foi elaborado um novo fluxograma o parcial (Figura 9), que tem como objetivo justamente descrever com mais detalhes as atividades, os documentos e informações que circulam em um processo. Embora seu desenho seja mais completo que o do fluxograma vertical, eles compartilham algumas semelhanças, utilizando os mesmos símbolos e ambos são úteis para o levantamento de dados sobre processos envolvendo poucos departamentos. O caráter dinâmico do fluxograma parcial é garantido pela interligação dos símbolos de acordo com a ordem do processo em questão. A circulação de documentos e a sequência de atividades são representadas por uma seta convencional.

Figura 9 - Fluxograma parcial proposto



Fonte: Elaboração Própria, 2016.

## 12.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Inicialmente destaca-se que a ferramenta fluxograma utilizada no presente artigo, permitiu promover uma estrutura *downsizing*. O estudo buscou analisar as etapas envolvidas no setor comercial para efetuar uma comparação do fluxograma atual com o proposto que teve extrema importância para a identificação do fluxo dos processos e na diminuição do tempo podendo assim promover a técnica do *downsizing*. O objetivo desse artigo foi atingido, uma vez que foi criado o fluxograma atual (Figura 7) que possuía uma quantidade de 21 processos com o tempo de 22hrs, com o total de 27 símbolos e depois o fluxograma proposto (Figura 8) que obteve uma quantidade de 14 processos com o tempo de 15hs e 25m, com o total de 19 símbolos do setor comercial. Sendo assim feitas as comparações dos processos foi possível a identificação das falhas, a mudança no tempo de processo e a melhora no fluxo de atividades do setor comercial.

Por fim, evidencie-se as vantagens e desvantagens desta comparação para o setor comercial e para a empresa Multiglobo como um todo. Entre as vantagens podem ser citadas a diminuição de atividades que não cabiam ao colaborador e a redução do tempo também no processo como todo, e a desvantagem dessa comparação pode ser a redução do quadro de funcionários, já que o fluxograma serve para analisar as atividades de determinado cargo podendo assim originar demissões caso o cargo não seja fundamental para empresa.

## REFERÊNCIAS

ANDREOLI, Fernando Rossini; PASQUOTTO Tais. **Organização, sistemas e métodos**. Curitiba, 2015.

BALLESTERO, Alvarez. **Administração da qualidade e da produtividade**: abordagens do processo administrativo. São Paulo: Atlas, 2001.

CALDAS, Miguel Pinto. **Demissão**: causas, efeitos e alternativas para empresa e indivíduo. São Paulo: Atlas, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2011.

D'ASCENÇÃO, Luiz. **Organizações, Sistemas e Métodos**. São Paulo: Atlas 2007.

GRIMAS, W. **Fluxograma**. 2008. Disponível em: <<http://engenhariaaomarcos.files.wordpress.com/2008/03/fluxogramas1.pdf>>. Acesso em: 26 abr. 2016.

LACOMBE, Francisco Jose Masset. **Dicionário de Negócios**. São Paulo: Saraiva 2009.  
LINS. **Ferramentas básicas da qualidade**. Ciência da Informação: Brasília: 1993.

MATIELI. **Downsizing uma redução inteligente**. 2010. Disponível em:  
<<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/downsizing-umareducaointeligente/30254>>. Acessado em: 29 abr. 2016.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade da economia globalizada. São Paulo: Atlas, 1997.

OAKLAND, John. **Gerenciamento da qualidade total**. São Paulo: Nobel, 1994.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração de Processos**: Conceitos, Metodologia, Práticas. São Paulo: Atlas, 2011.

\_\_\_\_\_. **Administração de processos**. São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_. **Sistemas, Organizações e métodos**: uma abordagem gerencial. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Manual de Consultoria Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, Sidney Teylor de. **Ferramentas para o aprimoramento da qualidade**. São Paulo: Pioneira Thomson, 1995.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

ORGANIZAÇÃO SISTEMAS E MÉTODOS. Uma visão contemporânea. Academia Pearson. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

ORGANIZAÇÃO SISTEMAS E MÉTODOS. Uma visão contemporânea. Academia Pearson. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

PEINADO, Jurandir; GRAEML, Alexandre Reis. **Administração da produção**: operações industriais e de serviços. Curitiba: Unicenp, 2007.

TOMASKO, Robert Michael. **Downsizing**: Reformulando sua empresa para o futuro. Traduzido por Mario Moro Fecchio. São Paulo: Makron Books, 1992.

**APÊNDICE A - FORMULARIO DE ENTREVISTA INFORMA FEITO NA  
EMPRESA MULTI GLOBO NO DIA 22/04/2016**

DESENHOS	ATIVIDADE	CARGO	TEMPO	DESDOBRAMENTO
<input type="checkbox"/>	Reuniao com todos os membros da equipe	Supervisor	30m	
<input checked="" type="checkbox"/>	Analisar os resultados das equipes	Supervisor	30m	}
<input checked="" type="checkbox"/>	Preparar o relatório para cada vendedor	Supervisor	20m	
<input checked="" type="checkbox"/>	Deixar o vendedor para a venda	Supervisor	20m	
<input checked="" type="checkbox"/>	Reuniao com todos os supervisores	Supervisor	30m	
<input checked="" type="checkbox"/>	Clonar estratégias de vendas com o cliente	Supervisor	20m	
<input checked="" type="checkbox"/>	Analisar a performance individual de cada vendedor	Supervisor	1hr	
<input checked="" type="checkbox"/>	Fazer acompanhamento de marketing	Supervisor	30m	
<input checked="" type="checkbox"/>	Fazer reuniões com comissões e vendedores	Supervisor	1hr	
<input checked="" type="checkbox"/>	Sair da empresa para a venda de atacado	Vendedor	1hr	
<input checked="" type="checkbox"/>	Visita os clientes (mercado atacado)	Vendedor	6hrs	
<input checked="" type="checkbox"/>	Analisar o estoque de clientes	Vendedor	30m	
<input checked="" type="checkbox"/>	Trabalhar em reuniões para o ambiente comercial	Vendedor	20m	
<input checked="" type="checkbox"/>	Analisar o merchandising do estabelecimento	Vendedora	10m	
<input checked="" type="checkbox"/>	Passar os pedidos para o sistema até as 17hs	Vendedora	20m	
<input checked="" type="checkbox"/>	Trabalhar com o setor comercial	Analista	2hrs	
<input checked="" type="checkbox"/>	Analisar a produtividade das equipes	Analista	1hr	
<input checked="" type="checkbox"/>	Elaborar gráficos e planilhas	Analista	3hrs	
<input checked="" type="checkbox"/>	Verificar para os supervisores as informações	Analista	1hr	
<input checked="" type="checkbox"/>	Controlar vendas	Analista	1hr	
<input checked="" type="checkbox"/>	Idoneizar ações de venda	Analista	30m	
<input type="checkbox"/>				

Fonte: Elaboração própria 2016.

### 13 ANÁLISE DA GESTÃO FINANCEIRA REALIZADA POR MICROEMPREENDEDORES INDIVIDUAIS: O FLUXO DE CAIXA DO KABANA BAR E RESTAURANTE (2016)

Ana Gleice Silva  
Giselle Araújo  
Luciana Leal<sup>1</sup>

#### RESUMO

O tema deste artigo é análise da Gestão Financeira realizada pelos Microempreendedores Individuais (MEI) a partir dos demonstrativos de fluxo de caixa apresentados pelo Kabana Bar e Restaurante, em Camaçari, no ano de 2016. A partir do seguinte questionamento: Qual a importância da utilização do fluxo de caixa para a Gestão Financeira dos negócios dos Microempreendedores Individuais? Este artigo tem como objetivo analisar a importância do uso do Fluxo de Caixa, como uma ferramenta de gestão financeira e o seu papel para a tomada de decisão nos negócios dos Microempreendedores Individuais. A metodologia de pesquisa aplicada consiste em: A metodologia utilizada consiste em um estudo de caso na empresa Kabana Bar e Restaurante, no período de fevereiro a agosto de 2016, com o uso de pesquisa bibliográfica, documental e exploratória. Os resultados apresentados pelo Kabana Bar e Restaurante demonstraram que a falta de utilização do fluxo de caixa contribui para um resultado negativo do negócio. Foram apontadas sugestões para melhoria da gestão financeira, tais como: estabelecimento de metas de fluxo de caixa; análise do fluxo de caixa buscando identificar aos eventos sazonais e os ciclos de alta e baixa e o uso da tecnologia para gerenciar o fluxo de caixa.

**Palavras-chave:** Gestão Financeira. Fluxo de caixa. Microempreendedor Individual (MEI).

---

<sup>1</sup> Alunas do curso de Bacharelado de Administração de Empresas do 7º e 8º semestre do Instituto Baiano de Ensino Superior – IBES. E-mails: gueusilva19.ninha@hotmail.com; gisellearaujo86@gmail.com; cristtalis@yahoo.com.br.

## **ABSTRACT**

The theme of this article is to analyze the Financial Management held by Microentrepreneurs Individual (MEI) from cash flow statements presented by Kabana Bar and Restaurant in Camaçari, in the year 2016. From the following question: What is the importance of using cash flow for the financial management of the business of Micro-entrepreneurs Individual? This article aims to analyze the importance of Cash Flow use as a financial management tool and its role in decision making in the business of Micro-entrepreneurs single. The applied research methodology consists of: The methodology consists of a case study in business Kabana Bar and Restaurant, in the period from February to August 2016, with the use of bibliographical, documentary and exploratory research. The results presented by Kabana Bar and Restaurant have shown that the lack of use of cash flow contributes to a loss of business. suggestions were aimed at improving financial management, such as: establishment of cash flow targets; analysis of cash flows seeking to identify the seasonal events and the high and low cycles and the use of technology to manage cash flow.

**Keywords:** Financial Management. Cash flow. Single Microenterprise.

### 13.1 INTRODUÇÃO

O tema deste artigo é análise da Gestão Financeira através do fluxo de caixa da empresa, utilizando como objeto de estudo o Kabana Bar e Restaurante enquadrado como Microempreendedor Individual (MEI).

As análises dos demonstrativos de fluxo de caixa apresentados pelo Kabana Bar e Restaurante, em Camaçari, de fevereiro a agosto no ano de 2016, servem como parâmetro de avaliação da Gestão Financeira dos Microempreendedores Individuais do segmento de bares e restaurantes.

Buscando responder ao questionamento: Qual a importância da utilização do fluxo de caixa para a Gestão Financeira dos negócios dos Microempreendedores Individuais? Este artigo tem como objetivo analisar a importância do uso do Fluxo de Caixa, como uma ferramenta de gestão financeira e o seu papel para a tomada de decisão nos negócios dos Microempreendedores Individuais. Cabe ressaltar que a escolha de tal instrumento contábil se deve a não obrigatoriedade legal para apresentação de Balanço Patrimonial e Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) para o MEI.

A escolha deste assunto justifica-se devido ao crescimento do número de que optaram em sair da informalidade e passaram a ser formalizados como Microempreendedores Individuais. De acordo com o Portal do Empreendedor este crescimento corresponde ao acréscimo de cerca de um milhão de pessoas a cada ano desde 2012, atingindo ao fim de 2015 a marca de 5,6 milhões de inscritos em todo o país no programa do MEI, um crescimento de 22% na comparação com 2014. O Estado da Bahia tem apresentado crescimento contínuo do número de empresas optantes pelo Sistema de Recolhimento em Valores Fixos Mensais dos Tributos abrangidos pelo Simples Nacional - SIMEI, como mostra Tabela 1.

Tabela 1 - Empresas optantes pelo SIMEI-Estado da Bahia - Junho 2013/Junho 2016

<b>Ano</b>	<b>Quantidade</b>
<b>2013</b>	217.637
<b>2014</b>	272.230
<b>2015</b>	324.454
<b>2016</b>	373.416

Fonte: Portal do Empreendedor (2016). Adaptada.

Todavia, esse crescimento de mais 171% serve também para evidenciar as dificuldades encontradas por este segmento principalmente no campo de planejamento e gestão financeira.

Os empreendedores normalmente desenvolvem boas ideias de negócio. Entretanto, não utilizam ferramentas que podem proporcionar melhorias no planejamento, controle e sucesso dos seus negócios, tais como: o fluxo de caixa, Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), *softwares* de gestão. Assim é importante buscar entender e verificar como é realizada a gestão financeira pelos microempreendedores individuais e os motivos pelos quais o enfoque financeiro profissional tem posição inferior na condução dos negócios, buscando encontrar soluções para que o pequeno empreendedor se torne um gestor capaz de planejar, organizar, dirigir e controlar seus negócios com eficiência e eficácia.

O presente trabalho está estruturado em 6 (seis) partes. A primeira é a introdução, nela tem o tema, o problema e os objetivos. A segunda parte é o referencial teórico, nele há conceitos de Microempreendedores Individuais (MEI), de gestão financeira e fluxo de caixa. Depois vem a metodologia, que descreve o modo como foi realizado o artigo; seguindo de uma abordagem da gestão financeira através do fluxo de caixa do Kabana Bar e Restaurante; por fim são apresentados os resultados e sugestões baseados na análise dos dados disponibilizados e as considerações finais sobre o tema.

### 13.2 A GESTÃO FINANCEIRA ATRAVÉS DO FLUXO DE CAIXA DOS MEI

De acordo com site do Portal do Empreendedor (2016) o Microempreendedor Individual (MEI), pode ser definido como a pessoa que trabalha por conta própria e que se legaliza como pequeno empresário.

O Sebrae (2016) considera o MEI como a porta de entrada para o mundo empresarial e é, portanto, a forma mais simples encontrada por cidadãos que possuem capacidade civil, de abrir o seu próprio negócio ou sair da informalidade e regularizar as suas atividades empresariais.

A Lei Complementar nº 128, de 19 de dezembro de 2008, do Microempreendedor Individual foi criada com o principal objetivo de retirar da informalidade milhões de empreendedores, utilizando um novo parâmetro de contribuição tributária, configurado pelo Sistema de Recolhimento de Valores Fixos e Mensais dos tributos abrangido pelo Simples Nacional. Ao se formalizar como microempreendedor o empreendimento passa a ter algumas vantagens, entre elas pode-se citar a inclusão do Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ)

facilitando desta forma no processo de abertura de contas, emissão de notas fiscais, pagamento de valores mais baixos dos tributos fixos mensais, sendo eles de R\$ 45,00 (comércio ou indústria), R\$ 49,00 (prestação de serviços) ou R\$ 50,00 (comércio e serviços), que será destinado à Previdência Social e ao Imposto Sobre Circulação de Mercadorias e Serviço (ICMS) ou ao Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISS). Essas quantias serão atualizadas anualmente, de acordo com o salário mínimo.

É indispensável estar atento e conhecer as normas estabelecidas por lei para se tornar um microempreendedor individual. A legislação que entrou em vigor a partir de 1º de julho de 2009 e aprimorou a Lei da Micro e Pequena Empresa (LC 123/06) destaca que, para ser considerado um microempreendedor individual é necessário faturar no máximo até R\$ 60.000,00 por ano ou 5.000,00 por mês; não ter participação em outra empresa como sócio ou titular; ter apenas um empregado com carteira assinada e atuar em uma das 400 atividades permitidas para o segmento. O MEI está dispensado de contabilidade e, portanto, não precisa escriturar nenhum livro. No entanto, o empresário deve guardar as notas de compras de mercadorias, os documentos do empregado contratado e o canhoto das notas fiscais que emitir. A Lei Complementar 123/06 prevê que:

Art. 18-A. O Microempreendedor Individual - MEI poderá optar pelo recolhimento dos impostos e contribuições abrangidos pelo Simples Nacional em valores fixos mensais, independentemente da receita bruta por ele auferida no mês, na forma prevista neste artigo. [...]

V – O Microempreendedor Individual recolherá, na forma regulamentada pelo Comitê Gestor, valor fixo mensal correspondente à soma das seguintes parcelas:

- a) R\$ 45,65 (quarenta e cinco reais e sessenta e cinco centavos), a título a contribuição prevista no inciso IV deste parágrafo;
- b) R\$ 1,00 (um real), a título do imposto referido no inciso VII do caput do art. 13 desta Lei Complementar, caso seja contribuinte do ICMS; e
- c) R\$ 5,00 (cinco reais), a título do imposto referido no inciso VIII do caput do art. 13 desta Lei Complementar, caso seja contribuinte do ISS (Brasil, 2008).

O Microempreendedor Individual (MEI) ainda tem direito a benefícios como cobertura previdenciária para o empreendedor e sua família (auxílio-doença, aposentadoria por idade, salário-maternidade após carência, pensão e auxílio reclusão). Com essa cobertura o empreendedor estará protegido em caso de afastamento por doença, aposentadoria por idade, aposentadoria por invalidez e salário maternidade, no caso de gestantes e adotantes, após um número mínimo de contribuições. A família do microempreendedor individual também passa a ter direito como a pensão por morte e auxílio reclusão (Portal do empreendedor, referente à cobertura previdenciária, 2016).

De acordo com o Portal do Empreendedor até 31 de março de 2016, existiam 8.607 optantes cadastrados no Sistema de Recolhimento em Valores Fixos Mensais dos Tributos abrangidos pelo Simples Nacional, devidos pelo Microempreendedor Individual - SIMEI.

Os Microempreendedores Individuais assim como qualquer outra empresa, independente do porte, precisam de um ótimo gerenciamento dos recursos financeiros para garantir a sustentabilidade dos seus negócios visto que, as decisões implicam em custos, perdas, ganhos e gastos, por isso é fundamental que os mesmos tenham a sua disposição informações precisas e coerentes acerca da sua realidade, para se ter uma eficiente e eficaz gestão financeira.

De acordo com Sanvicente (1995, p. 16), a administração financeira tem como função dar suporte na análise dos resultados da empresa para que a mesma consiga maximizar seus lucros. Sendo assim para se alcançar uma gestão financeira produtiva é necessário o acompanhamento assíduo, em conjunto com o controle e suas ferramentas de análise.

Ainda neste contexto Chiavenato (1995) descreve a administração financeira como a área que cuida dos recursos financeiros da empresa e que se preocupa com dois aspectos importantes que é a rentabilidade e liquidez, fazendo com que a mesma procure obter recursos financeiros lucrativos e líquidos ao mesmo tempo.

Uma das ferramentas essenciais na gestão financeira é o fluxo de caixa. Zdanowicz (2000, p. 40), define fluxo de caixa como conjunto de ingressos e desembolsos de numerários ao longo de um período projeto, sendo a assim o demonstrativo financeiro da empresa.

De acordo com Marion (1998, p. 380) a Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC) indica a origem de todo dinheiro que entrou no caixa, bem como a aplicação do dinheiro que saiu do caixa em determinado período e ainda o Resultado do Fluxo Financeiro.

Para Zadanowicz (2000), fluxo de caixa é considerado um dos instrumentos mais eficiente de planejamento e controle financeiro, visto que por meio dele pode-se ter uma visão ampla da situação financeira em que a empresa se encontra, e a partir de então elaborar investimentos e projetos visando crescimento da organização. Ainda segundo Zadanowicz (2000, p. 24), existem outros objetivos que podem ser considerados para a empresa montar fluxo de caixa, dentre os quais se destacam os presentes no Quadro 1.

Quadro 1 - Os 9 (nove) objetivos do Fluxo de Caixa

1	Proporcionar o levantamento de recursos financeiros necessários para execução do plano geral de operações, bem como na realização das transações econômico-financeiras da empresa;
2	Empregar, da melhor forma possível, os recursos financeiros disponíveis na empresa, evitando que fiquem ociosos e estudando, antecipadamente, a melhor aplicação, o tempo e a segurança dos mesmos;
3	Planejar e controlar os recursos financeiros da empresa, em termos de ingressos e desembolsos de caixa, através das informações constantes nas projeções de vendas, produção e despesas operacionais, assim como de dados relativos aos índices de atividades: prazos médios de rotação de estoques, de valores a receber e de valores a pagar;
4	Saldar as obrigações da empresa na data do vencimento;
5	Buscar o perfeito equilíbrio entre ingressos e desembolsos de caixa da empresa;
6	Analisar as fontes de crédito que oferecem empréstimos menos onerosos, em caso de necessidade de recursos pela empresa;
7	Evitar desembolsos vultosos pela empresa, em épocas de baixo encaixe;
8	Desenvolver o controle os saldos de caixa e dos créditos a receber pela empresa;
9	Permitir a coordenação entre os recursos que serão alocados em ativo circulante, vendas, investimentos e débitos.

Fonte: Adaptado Zadanowicz (2000).

Assaf Neto e Silva (1997) destaca a importância do uso do fluxo de caixa como ferramenta no planejamento e controle dos recursos financeiros da empresa e indispensável para o processo de tomada de decisões financeira.

O fluxo de caixa diário, como o próprio nome se refere é um controle das informações financeiras diárias, e ajudam o gestor a tomar decisões rápidas e em que situação deve-se realizar entradas e saídas financeiras.

O controle de Fluxo de caixa diário é muito simples, mas extremamente importante. Inicialmente é necessário apurar o saldo inicial, ou seja, o valor disponível no caixa e depois se deve registrar todas as saídas e entradas, exemplo, vendas, pagamentos de fornecedores, impostos, salários entre outros.

Segundo Chiavenato (1995) o cotidiano do empreendedor é quase totalmente tomando decisões, por isso o planejamento e a operação das entradas e saídas do caixa, talvez seja a parte mais representativa da operação financeira da empresa.

O fluxo de caixa mensal é tão importante quanto o fluxo de caixa diário. Enquanto o primeiro apresenta uma visão mais ampla, o segundo é mais relevante para o processo operacional de controle das despesas e receitas imediatas. O fluxo de caixa mensal está relacionado aos movimentos mensais das outras contas da organização, como exemplo duplicatas a receber e duplicatas a pagar.

### 13.3 METODOLOGIA

Conforme Roesch (2007) a metodologia de um trabalho descreve o caminho que foi seguido para alcançar os objetivos proposto pelo mesmo.

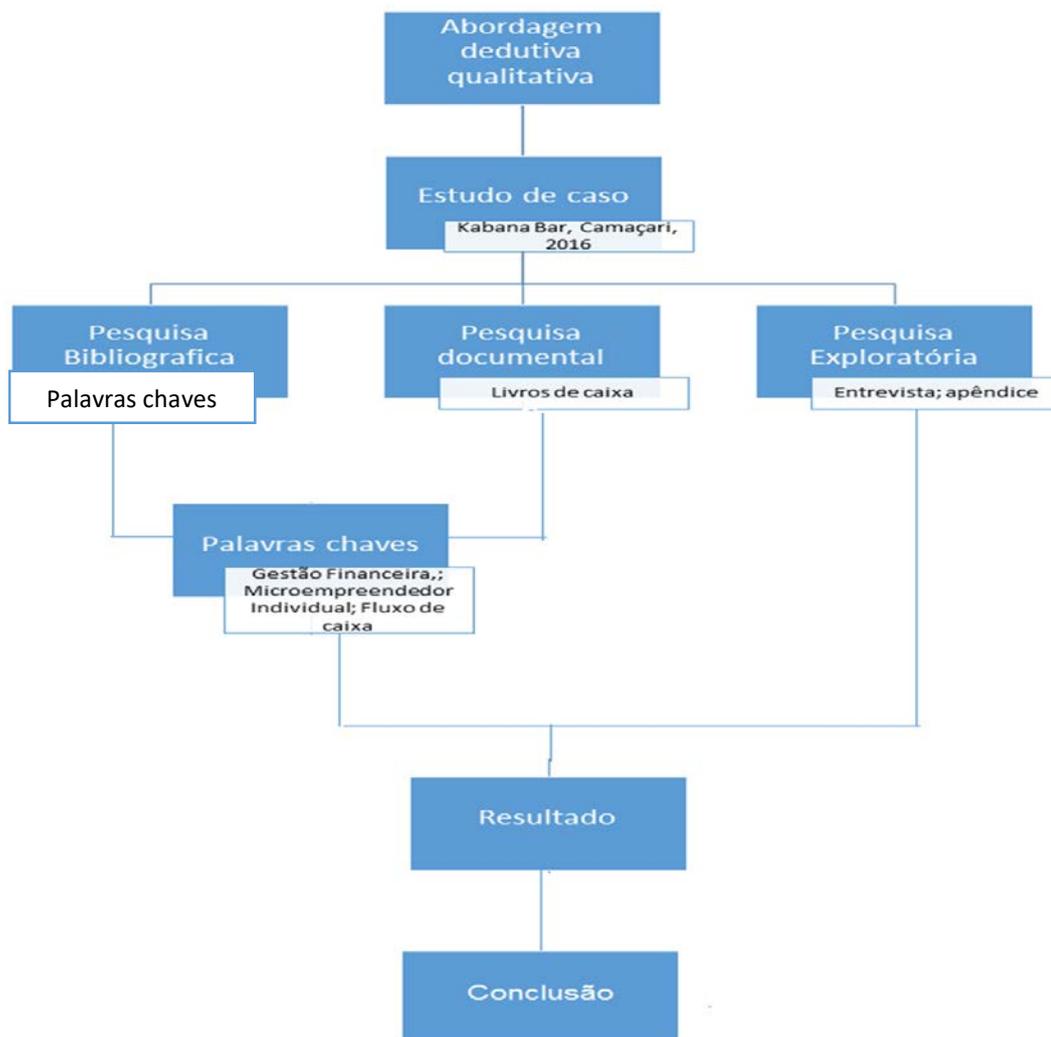
Nesse contexto Barreto e Honorato (1998) define metodologia como um conjunto detalhado e sequencial de métodos e técnicas científica que são utilizados no decorrer da pesquisa. Neste artigo utilizou-se uma abordagem qualitativa dedutiva de um estudo de caso na empresa Kabana Bar e Restaurante no período de fevereiro a agosto de 2016, através de pesquisa bibliográfica, documental e exploratória.

A pesquisa bibliográfica utilizou-se os conceitos de Gestão Financeira de Chiavenato (1995) e Sanvicente (1995); Fluxo de Caixa de Assaf Neto e Silva (1997); Marion (1998) e Zdanowicz (2000), apontando os modelos, benefícios e restrições, definição de Microempreendedor Individual e a legislação referente ao tema. A pesquisa documental utilizou livros de caixa da empresa que contém os registros das suas movimentações financeiras. Já a pesquisa exploratória usou entrevistas com os gestores com base em questionário que se encontra em apêndice A, bem como análise de informações fornecidas pela organização e observação do seu fluxo operacional.

Os aspectos estudados buscam também elencar a importância de realizar uma gestão financeira eficiente.

A metodologia de pesquisa a aplicada é representada pela Figura 1.

Figura 1 - Metodologia



### 13.4 A GESTÃO FINANCEIRA ATRAVÉS DO FLUXO DE CAIXA - KABANA BAR E RESTAURANTE

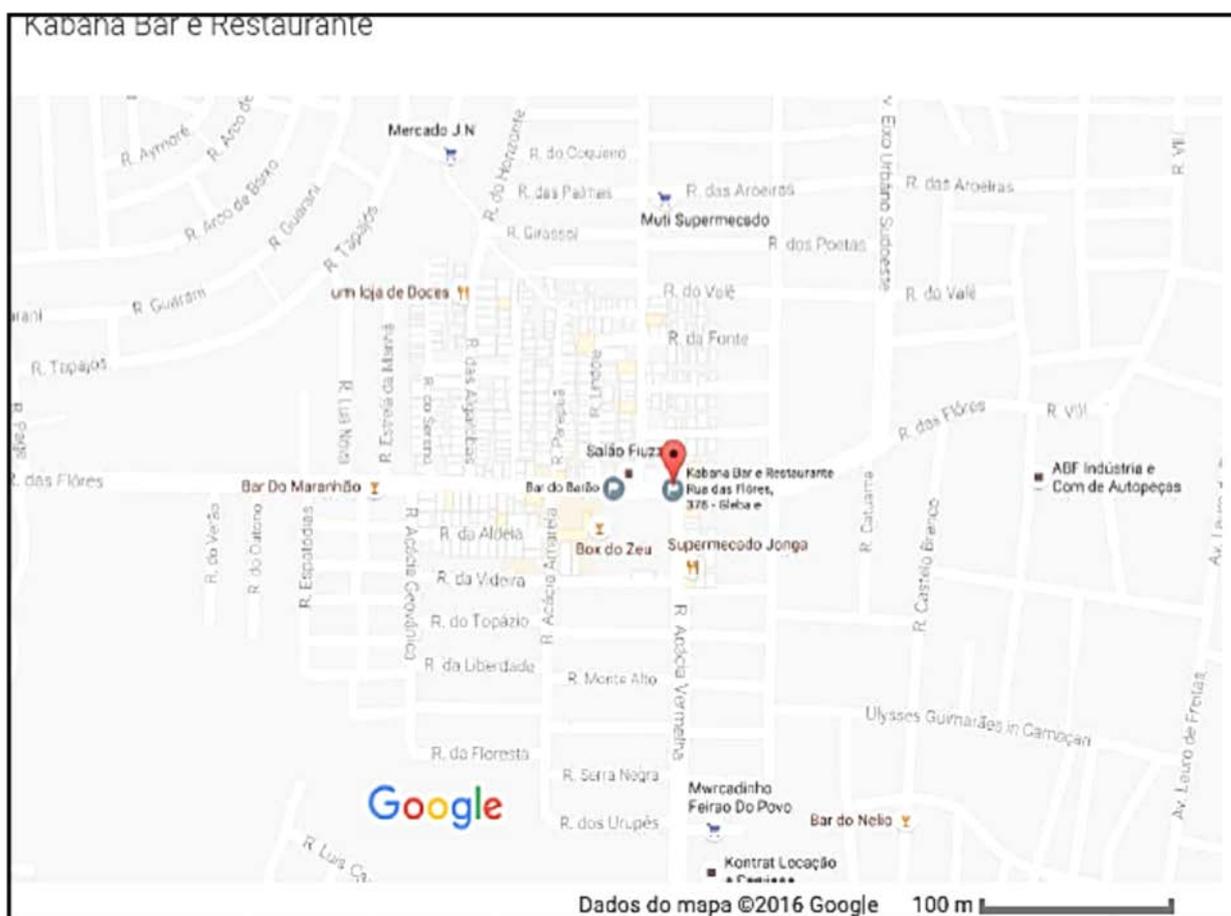
Kabana Bar e Restaurante é uma empresa da categoria Bares e Restaurantes, fundada em 1985 pelo Sr. Joselito Santos, que em busca de uma vida melhor para sua família, utilizou parte do dinheiro que conseguiu guardar ao longo de sua vida de trabalho para adquirir uma casa simples no bairro da Gleba E que veio a ser tornar o Kabana Bar e Restaurante.

Em 2007, em virtude de problemas de saúde o Sr. Joselito passou o comando do Kabana Bar e Restaurante para seu filho Josemar Miranda dos Santos que promoveu alterações na gestão e permitiu que o negócio desenvolvesse ampliando a ofertas de serviços aos clientes, com o aumento das variedades de tira-gostos e bebidas. Atualmente, o Kabana

Bar e Restaurante oferece aos seus clientes mais de 20 tipos de tira-gostos, bebidas nacionais e importadas, internet, som ao vivo nos finais de semana e em datas comemorativas.

O Kabana Bar e Restaurante está localizado na Rua das Flores II, Gleba E, Camaçari-Bahia (Figura 2), com funcionamento de terça a domingo, das 11h00min da manhã até às 12h00min da noite e tem como concorrentes o Bar do Maranhão e o Bar do Barão (Figura 2), ambos localizados na Rua das Flores II, oferecendo também serviços de bebidas e tira-gostos, porém os diferenciais do Kabana Bar e Restaurante são: variedade de petiscos, agilidade no atendimento e preço acessível dos serviços.

Figura 2 - Mapa de localização do Kabana Bar e Restaurante - Camaçari - 2016



Fonte: Google Maps (2016).

Para oferecer preço acessível e qualidade, as compras de matéria-prima são realizadas mediante a muitas pesquisas nos supermercados e depósitos de bebidas da região. A escolha do fornecedor é definida pela menor oferta de preço associada os produtos de maior qualidade.

Para manter-se viva neste mercado cada vez mais competitivo o atual gestor do Kabana, Sr. Josemar procura exercer uma gestão financeira eficiente, registrando todas as suas movimentações financeiras (entrada e saída) em um livro de caixa, sendo este controle feito diariamente.

As compras são realizadas semanalmente, de maneira direta, com pagamentos à vista. O preço de venda é baseado no preço de custo, não ultrapassando uma margem mínima de aproximadamente 10% de lucratividade.

O Kabana Bar e Restaurante por não ter a obrigatoriedade de apresentar relatórios financeiros realiza o controle das suas movimentações financeiras de modo bem rudimentar, apenas registrando os dados sem realizar a análise dos seus resultados e isso influencia de maneira negativa as tomadas de decisões gerenciais.

### 13.5 RESULTADO E SUGESTÕES

Um dos aspectos mais importantes que devem ser controlados na gestão financeira de uma empresa é o fluxo de caixa. É fundamental ter o controle da entrada e saída de dinheiro sempre atualizado, o que influencia diretamente na tomada de decisões. Na empresa em estudo as entradas e saídas são registradas, mas o fluxo de caixa é controlado, gerando assim um resultado negativo ao longo do período analisado.

No Kabana Bar e Restaurante observa-se apenas o saldo final diário do fluxo de caixa, ou seja, se houve lucro ou prejuízo naquele determinado dia. Todavia essa análise é totalmente ineficiente, visto que ter mais receita do que despesa no dia não significa que a empresa está com uma boa saúde financeira, comprometendo as decisões em longo prazo.

Com base nos registros financeiros do Kabana foram levantados alguns dados de receitas e despesa da empresa, entre os períodos de Fevereiro a Agosto de 2016 gerando um fluxo de caixa apresentados na Tabela 2 - Fluxo de caixa Kabana - Fevereiro a Agosto (2016).

Tabela 2 - Fluxo de caixa Kabana - Fevereiro a Agosto (2016)

FLUXO DE CAIXA	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	TOTAL
Saldo Inicial	R\$ 0,0	-R\$ 1.495,0	-R\$ 1.235,3	-R\$ 1.776,3	-R\$ 1.459,3	-R\$ 1.633,3	-R\$ 1.030,3	
Receitas	R\$ 4.400,0	R\$ 5.014,0	R\$ 5.710,0	R\$ 5.841,0	R\$ 5.365,0	R\$ 5.985,0	R\$ 5.918,0	R\$ 38.233,0
Despesas	R\$ 5.895,0	R\$ 4.754,3	R\$ 6.251,0	R\$ 5.524,0	R\$ 5.539,0	R\$ 5.382,0	R\$ 5.166,0	R\$ 38.511,3
Lucro / Prejuízo	-R\$ 1.495,0	R\$ 259,7	-R\$ 541,0	R\$ 317,0	-R\$ 174,0	R\$ 603,0	R\$ 752,0	-R\$ 278,3
Acumulado	-R\$ 1.495,0	-R\$ 1.235,3	-R\$ 1.776,3	-R\$ 1.459,3	-R\$ 1.633,3	-R\$ 1.030,3	-R\$ 278,3	-R\$ 278,3
Lucratividade	-34,0%	5,2%	-9,5%	5,4%	-3,2%	10,1%	12,7%	-0,7%

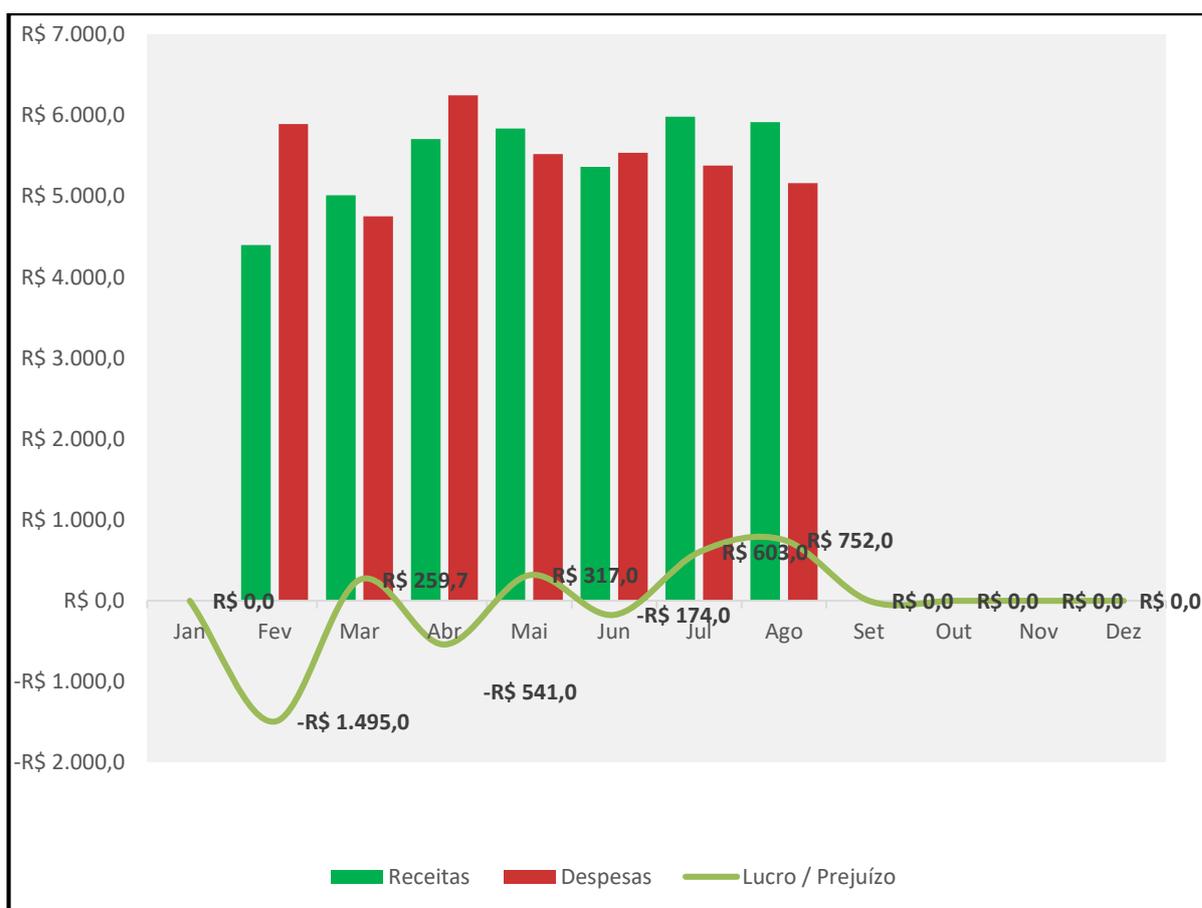
Fonte: Elaboração própria, 2016.

Na Tabela 2, o saldo inicial consiste no valor que está disponível no caixa; as receitas são todas as entradas no caixa, isto, todas entradas financeiras da empresa; despesa são todas as saídas do caixa; o resultado da receita menos a despesa, caso seja positivo, será considerado lucro e se for negativo será denominado prejuízo o acumulado é o saldo inicial mais o lucro ou prejuízo.

De acordo com a Tabela 2, observa-se que a empresa não apresenta uma boa condição financeira no período analisado (fevereiro a agosto de 2016), visto que mesmo apresentando em alguns meses um percentual de lucratividade positivo, não consegue estabilizar seu prejuízo decorrente dos outros meses avaliados, fechando neste determinado período uma lucratividade negativa de aproximadamente -0,7%.

A partir dos dados fornecidos na Tabela 1, é possível representar o comportamento do fluxo de caixa do Kabana Bar e Restaurante no período analisado através do Gráfico 1.

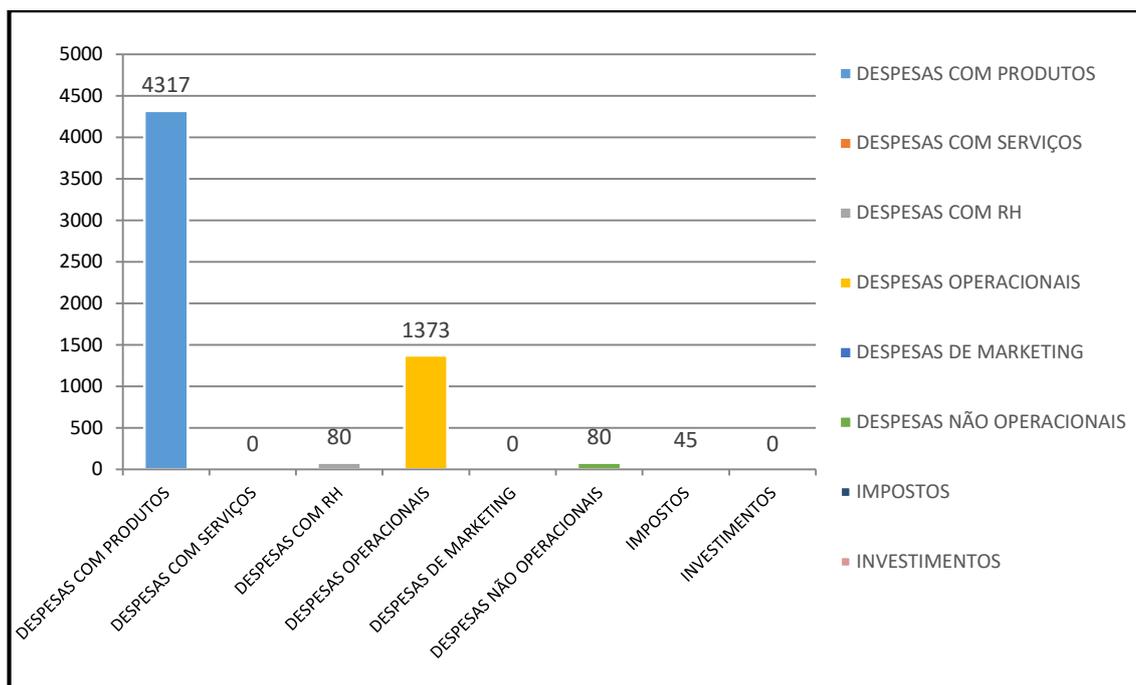
Gráfico 1- Comportamento do caixa Kabana - Fevereiro a Agosto (2016).



Fonte: Elaboração própria, 2016.

Ao observar o Gráfico 1 nota-se que a empresa apresentou maior prejuízo no mês de fevereiro, fechando o mês com um saldo de – R\$ 1.495,00, em virtude das suas despesas com produtos, mais especificamente com matéria-prima que teve gastos elevados enquanto que as receitas, no mesmo período foram mais baixas como é possível observar nos Gráficos 2 e 3.

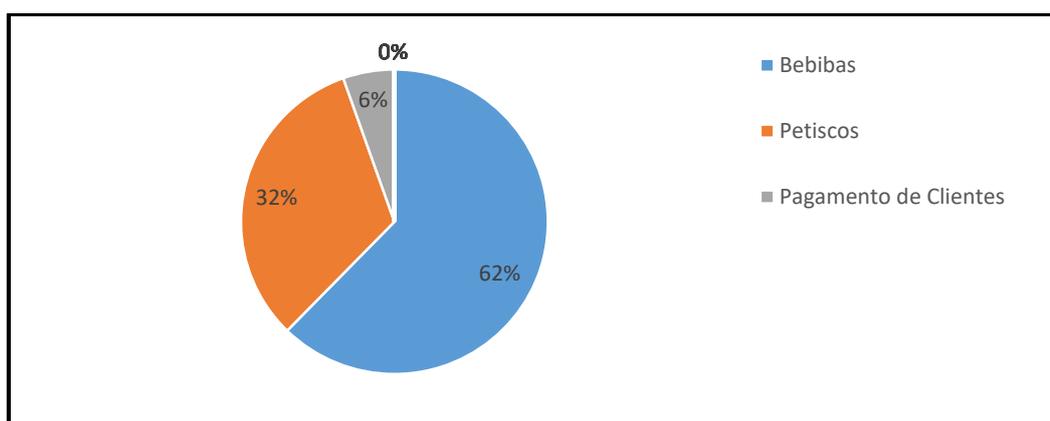
Gráfico 2 - Principais despesas do Kabana - Fevereiro 2016



Fonte: Elaboração própria, 2016.

É possível verificar no Gráfico 3 que as maiores receitas do Kabana Bar e Restaurantes são provenientes venda de bebidas correspondendo a 62%, e dos petiscos 32%. Os pagamentos de clientes que correspondem a 6% das receitas referem-se as vendas realizadas a prazo, em que o recebimento não pode ser definido com precisão.

Gráfico 3 - Principais receitas do Kabana - Fevereiro 2016



Fonte: Elaboração própria, 2016.

Mesmo com saldo positivo nos meses de Março, Maio, Julho e Agosto o Kabana Bar e Restaurante fechou o período analisado com saldo negativo - R\$ 278,30. O que demonstra

que a empresa tem risco de insolvência<sup>2</sup>. O caixa da empresa está instável, sendo isso um sinal de que poderá haver momentos de inadimplências, atraso de salários ou até mesmo de fornecedores e também uma possível falta de matéria prima.

Possuir um fluxo positivo ajuda a empresa garantir a sua liquidez nas emergências ou na hora de reinvestir com segurança a sobra do caixa, enquanto que um fluxo de caixa negativo mostra que a empresa precisa tomar decisões com certa urgência para não ficar endividada.

Com os dados obtidos da empresa Kabana Bar e Restaurante, nota-se que a sua saúde financeira está comprometida e apresenta um fluxo de caixa atualmente negativo, por isso é essencial que a mesma tome decisões que reverta este quadro.

Neste sentido o diretor da empresa Jiva Gestão Empresarial, Fábio Tulio, TIBAHIA (2016), descreve 10 (dez) itens de como melhorar o fluxo de caixa, apresentado no Quadro 2:

Quadro 2 - Como melhorar o Fluxo de Caixa do Kabana Bar - Camaçari - 2016

Continua

<b>COMO MELHORAR O FLUXO DE CAIXA</b>		
<b>Sugestões</b>	<b>Práticas a serem adotadas</b>	<b>Aplicação no Kabana Bar e Restaurante</b>
Estabeleça metas de fluxo de caixa.	Controlar o fluxo de caixa mantendo uma previsão e atualizá-la, por exemplo, semanalmente, a fim de obter uma visão acurada para os próximos seis ou 12 meses.	Apesar de realizar todos os registros de entrada e saída do caixa, o Kabana Bar e Restaurante não estabelece metas de fluxo de caixa. O instrumento não cumpre o seu propósito, isto é, não é utilizado como ferramenta de controle de gestão financeira.
Antecipe necessidades futuras.	Faça bom uso de seu capital de giro e procure ter sempre um pouco de reserva para caso precise utilizar, evitando assim a captação de recursos imediatos (cheque especial desconto de títulos, empréstimos, etc.)	A falta de controle financeiro compromete a antecipação de necessidade e os resultados do Kabana Bar e Restaurante. Será necessário promover algumas mudanças na gestão financeira para que a empresa possa planejar e prever suas necessidades.

<sup>2</sup> O estado de insolvência é quando a empresa declara a suspensão de pagamentos ou quebra, ou seja, quando não pode honrar suas dívidas com os credores.

Quadro 2 - Como melhorar o Fluxo de Caixa do Kabana Bar - Camaçari - 2016

Continua

<b>COMO MELHORAR O FLUXO DE CAIXA</b>		
<b>Sugestões</b>	<b>Práticas a serem adotadas</b>	<b>Aplicação no Kabana Bar e Restaurante</b>
Mantenha sempre os registros de entradas e saídas acurados e atualizados.	Realize a baixa de títulos a pagar e a receber, bem como a sua conciliação.	São registrados todas as entradas e saídas diariamente. A utilização de sistemas integrados facilitará os registros e fornecerá um panorama mais completo da Gestão Financeira.
Foque no fluxo de caixa e não no lucro.	Uma razão comum para o fracasso empresarial é que a maioria das PMEs não possui um plano de fluxo de caixa desde o seu primeiro dia, apesar de fazerem previsões de margens de lucro. Para sobreviverem e serem rentáveis, no entanto, as empresas precisam ter um bom fluxo de caixa.	O foco da empresa é o lucro do resultado diário. É necessário estabelecer uma rotina de compras e pagamentos mensais para obter e analisar saúde financeira do Kabana Bar e restaurante de modo sistêmico.
Estabeleça condições de pagamento claras desde o início.	Se isso não é feito, fica difícil saber quando irá receber, ou se um pagamento está em atraso, e, portanto, isso irá impactar suas provisões e, conseqüentemente, o seu gerenciamento de fluxo.	As vendas que são realizadas no “crediário”, não têm prazos determinados, gerando incertezas quanto ao seu recebimento. Adotar práticas de recebimentos mais assertivas e previsíveis.
Emita faturas rapidamente.	Quanto mais rápido o faturamento e sua negociação, mais rápido os recursos entrarão no caixa da empresa, diminuindo assim o tempo médio de recebimento.	Priorizar pagamentos de clientes à vista. Os pagamentos de clientes a prazos devem ser realizados por cartão de crédito que facilita a antecipação de recebíveis em ciclos de baixa e a recomposição do caixa
Tente trabalhar com o capital dos seus fornecedores.	Pode-se adotar compras a prazo negociando prazos mais longos e recebimentos mais curtos. Isso favorecerá o seu ciclo operacional, pois o capital de terceiros financiará a sua operação.	As compras são realizadas com pagamento a vista, o que muitas vezes prejudica a reposição de estoque, pois só tem produto se tiver dinheiro, comprometendo o caixa e indisponibilizando capital para investimentos.

Quadro 2 - Como melhorar o Fluxo de Caixa do Kabana Bar - Camaçari - 2016

Conclusão

<b>COMO MELHORAR O FLUXO DE CAIXA</b>		
<b>Sugestões</b>	<b>Práticas a serem adotadas</b>	<b>Aplicação no Kabana Bar e Restaurante</b>
Analise seu fluxo de caixa e fique atento aos eventos sazonais. Muitas empresas passam por ciclos de alta e baixa.	A empresa deve estar atenta aos períodos sazonais e se preparar para estes ciclos. Os varejistas do setor de roupas, por exemplo, normalmente têm seus melhores meses em dezembro, enquanto fornecedores de livros escolares e uniformes vendem bem no início do ano escolar.	Este análise não é realizada da maneira correta tendo como base apenas o lucro diário, ou seja, se obteve lucro ocorreu um crescimento na venda. Tal medida favorecerá a adoção de estratégia que manterá a sustentabilidade nos ciclos de baixa.
Numa análise de fluxo de caixa pode-se destacar os ciclos em seu negócio.	Esta informação pode ser usada de várias maneiras, por exemplo, para organizar a quantidade certa de pessoal, monitorar seu endividamento, ou melhorar sua estratégia de comunicação.	É imprescindível que a empresa adote tal prática para que possa realizar a gestão eficiente do negócio e reduzir as perdas e prejuízos.
Use tecnologia para gerenciar o fluxo de caixa.	Todas as dicas anteriores serão realizadas de forma muito mais prática e eficaz, uma vez que seu fluxo de caixa esteja integrado a um sistema de gestão como por exemplo, Planejamento dos recursos da empresa (ERP). Um ERP, principalmente se ele estiver baseado em nuvem, aliado a boas práticas por processos, proporciona eficiência operacional, permitindo-lhe trabalhar de forma mais eficaz, poupando tempo, e mantendo um melhor acompanhamento do fluxo de caixa do seu negócio, através do laptop, tablet ou celular”.	No momento a empresa não tem nem recurso tecnológico disponível. Inicialmente pode-se utilizar planilhas para adoção de mecanismo de controle do fluxo de caixa. É possível encontrar modelos prontos e de fácil usabilidade do site do Sebrae. Posteriormente, é possível adotar um sistema que integre desde a solicitação do pedido ao controle do estoque.

Fonte: Adaptado Túlio (2016).

### 13.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo analisar a importância do uso do Fluxo de Caixa, como uma ferramenta de gestão financeira, servindo como base na tomada de decisão na empresa Kabana Bar e Restaurante.

Por meio da análise do fluxo de caixa conclui-se que é possível identificar a saúde financeira em que a empresa se encontra, sendo de fundamental importância para o gestor quanto à previsão de liquidez, que é a capacidade da empresa de gerar recursos e consequentemente a suas condições de quitar suas dívidas o que permite a possibilidade de definição de estratégias de crescimento a curto, médio e longo prazo; conhecimento da capacidade para obter financiamentos e empréstimos e o melhor controle das despesas e indicação para redução de custos .

Com base nos dados fornecidos pelo Kabana Bar e Restaurante observa-se que a empresa não está com situação financeira favorável no período analisado (fevereiro a agosto de 2016), apresentando em alguns meses um percentual de lucratividade positivo, mas não consegue estabilizar seu prejuízo decorrente dos outros meses avaliados, fechando este período com uma lucratividade negativa de aproximadamente -0,7% e com um saldo de – R\$ 278,30.

O Kabana Bar e Restaurante demonstra risco de insolvência, visto que seu caixa está instável, o que pode consequentemente gerar momentos de inadimplências, atraso de salários e também uma possível escassez de produtos para oferecer aos seus clientes.

Para o Kabana Bar e Restaurante a utilização correta do fluxo de caixa diário e mensal juntamente como a análise dos dados coletados favorecerá a manutenção do negócio do modo mais sustentável já que nos momentos onde as entradas de receitas forem menores é possível adequar as despesas e custos para evitar o prejuízo.

Os resultados apresentados pelo Kabana Bar e Restaurante poderão ser melhorados se sugestões como: estabelecimento de metas de fluxo de caixa; análise do fluxo de caixa buscando identificar aos eventos sazonais e os ciclos de alta e baixa e o uso da tecnologia para gerenciar o fluxo de caixa.

Após melhorias na gestão financeira o Kabana Bar e Restaurante será possível a migração da categoria de microempreendedor individual para microempresa possibilitando maiores lucros e crescimento do negócio.

## REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, Cesar Augusto Tibúrcio. **Administração do Capital de Giro**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BARRETO, Alcyrus Vieira Pinto; HONORATO, Cezar de Freitas. **Manual de sobrevivência na selva acadêmica**. Rio de Janeiro. Objeto direto, 1998.

**BRASIL**. Lei Complementar 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 14 dez. 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração financeira**: uma abordagem prática. São Paulo: Campus:1995.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

PORTAL DO EMPREENDEDOR. Disponível em:  
<<http://www.portaldoempreendedor.gov.br/>>. Acesso em: 31 mar. 2016.

PORTAL SYHUS CONTABILIDADE. Disponível em: <<http://syhus.com.br/2014/04/22/o-que-e-fluxo-de-caixa-e-qual-importancia-para-o-seu-negocio>>. Acesso em: 30 out. 2016.

PORTAL TIBAHIA. Disponível em: <[http://www.tibahia.com/tecnologia\\_informacao](http://www.tibahia.com/tecnologia_informacao)>. Acesso em: 30 out. 2016.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração - Guia para Estágios, Trabalho de Conclusão, Dissertações e Estudo de Caso**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SANVICENTE, Antonio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas**: planejamento e controle. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 1995.

SEBRAE. Disponível em: <[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)>. Acesso em: 31 mar. 2016.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa**: uma decisão de planejamento e controles financeiros. 8. ed. Porto Alegre: Sagra - DC Lizzatto, 2000.

## APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

1. Qual a origem do Kabana Bar e Restaurante?
2. Qual o período de funcionamento do Kabana Bar e Restaurante?
3. Quais os serviços oferecidos pelo Kabana Bar e Restaurante aos seus clientes?
4. Como funciona o processo operacional do Kabana Bar e Restaurante?
5. Quais são os concorrentes diretos do Kabana Bar e Restaurante?
6. Como são realizadas as compras de reposição de estoque do Kabana Bar e Restaurante?
7. Qual o diferencial do Kabana Bar e Restaurante em relação aos seus concorrentes?
8. Como é realizada a gestão financeira do Kabana Bar e Restaurante?
9. O Kabana Bar e Restaurante registra suas movimentações bancárias? Onde e como são realizados esses registros?
10. Como é analisado e controlado o fluxo de caixa do Kabana Bar e Restaurante?

## 14 ÉTICA E DIREITO

Leandro Araújo Gonzaga<sup>1</sup>

### RESUMO

Este trabalho irá abordar alguns fundamentos da ética e da moral, mostrar a relação e influência do estudo da filosofia no direito e fazer a correlação entre a ética e o direito no que diz respeito à linguagem atribuída ao profissional do direito, mostrando, na prática, as consequências positivas e negativas que nascem quando da aplicação desses fundamentos éticos atribuídos aos profissionais dessa classe.

**Palavras-chave:** Ética. Linguagem. Direito.

---

<sup>1</sup> Acadêmico de Direito pelo Instituto Baiano de Ensino Superior - IBES. E-mail: otesbita@hotmail.com.

**ABSTRACT**

This work will address some foundations of ethics and morality, show the relation and influence of the study of philosophy in law and make the correlation between ethics and law with respect to the language attributed to the professional of the law, showing, in practice, The positive and negative consequences arising from the application of these ethical foundations attributed to professionals of this class.

**Keywords:** Ethics. Language. Law.

## 14.1 INTRODUÇÃO

O presente artigo científico pretende desenvolver uma reflexão crítica com base em observações e pesquisas sobre o conceito, aplicação e influência da ética no direito, no que diz respeito à linguagem dessa categoria de profissionais que cuidam das ciências jurídicas, trazendo a opinião de alguns importantes e influentes filósofos, que trataram sobre o tema da ética e do direito, verificando algumas aplicações práticas, por meio da jurisprudência, no que diz respeito a algumas das atuações do direito na sociedade brasileira.

Nesse sentido, este artigo está orientado para uma pesquisa cujo tema tem aplicação de relevância em nossa sociedade, pois busca demonstrar de que forma a frequente ausência de cuidados com os fundamentos intrinsecamente ligados a esse segmento profissional pode acarretar em desvios que levam a denegrir e desvirtuar uma das funções sociais do Direito, que é a de estabelecer uma relação harmônica entre o indivíduo e o Estado, e os profissionais que nele se especializam.

Assim, tendo em vista o momento atual que o nosso país atravessa, em que tanto ouvimos falar de corrupção, abuso de poder, abuso de autoridade, desvio de conduta etc., desperta-se a necessidade de analisar o que vem a ser ética, em que se fundamentam os princípios de conduta dos profissionais do direito e quais são alguns dos papéis do direito e da moral dos operadores do direito.

Nesse passo, é mister fazer uma análise histórica desse tema importante, que, infelizmente, ganha maior relevância em momentos turbulentos, mas deveria ser pauta de nosso cotidiano. Dessa forma, é necessário entender o papel e a influência da aplicação da ética e da moral dentro do direito, sendo este uma ferramenta para obtenção de melhorias na sociedade, por meio da utilização de uma linguagem técnica apropriada.

Por conta disso faz-se necessária tal análise, sendo notória a utilização de linguagem técnica por toda categoria de profissionais do ramo jurídico, de tal modo que não é adequado que se importe para esse mundo as distorções construídas em outros segmentos profissionais ou que o direito não cumpra algumas de suas funções sociais, conforme descrito acima.

Assim, em alguns momentos, o artigo terá um caráter metafísico, em outros apresentará uma linguagem coloquial, dado o objetivo da pesquisa que é demonstrar a importância de uma linguagem técnica para cada profissão, que no caso é o operador do direito.

Desta forma, no primeiro capítulo abordaremos a questão da ética, no que diz respeito a sua definição e construção, analisando a forma como alguns filósofos a tratam, de

Aristóteles (384-322 a.C.), na Grécia Antiga, ao filósofo contemporâneo, Mário Sergio Cortella (1954 - dias atuais), observando como os diferentes contextos históricos influenciaram a concepção e adaptação desse tema filosófico.

No segundo capítulo falaremos sobre a Filosofia do Direito e o modo como esta serve como objeto de ligação entre a ética e o direito, além de sua vital importância para o estudo do direito.

No terceiro capítulo falaremos sobre o direito, sua definição, sua importância na sociedade e a maneira como o bom ou o mau uso de uma linguagem apropriada pode trazer um bom ou um mal reflexo na sociedade, mostrando a prática por meio de alguns julgados da jurisprudência. Após isso, no quarto capítulo, faremos nossas conclusões e possíveis sugestões.

Ao final, constam as referências bibliográficas que foram utilizadas para fundamentar a pesquisa e que podem ser utilizadas para aprofundamento dos assuntos aqui abordados. O artigo tem um caráter filosófico e pedagógico, demonstrando algumas das consequências positivas e negativas da utilização de uma linguagem destoante do que é definido como parâmetro para esse segmento profissional.

## 14.2 SOBRE A ÉTICA

“Derivado do grego *ethikos*, adotado pelo latim como *ethicu*, é definida atualmente como a ciência da moral”, sendo muito utilizada, nos dias atuais, “na terminologia da técnica profissional sob a expressão de ética profissional, para indicar as somas dos deveres, que estabelece a norma de conduta do profissional no desempenho de suas atividades [...]” (SILVA, 2014, p. 576). Nesse sentido, lemos no dicionário jurídico a balização do parâmetro estabelecido para parte dos operadores do direito ao citar o código de ética dos advogados:

Os advogados possuem o seu Código de Ética Profissional instituído pelo Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil. Em seu primeiro artigo, sintetiza toda a essência da ética a ser seguida pelo advogado: “Os deveres do advogado compreendem além da defesa dos direitos e interesses que lhe são confiados, o zelo do prestígio de sua classe, da dignidade da magistratura, no aperfeiçoamento das instituições de Direito, e, em geral, do que interessa à ordem jurídica” (SILVA, 2014, p. 576).

No entanto, até chegar aos tempos hodiernos, essa ciência atravessou milênios (mais de 2.500 anos), tendo ganhado maior relevância nos últimos 30 anos, quando passou a ser

abordada de diferentes maneiras por diferentes e respeitados homens que, dado o seu contexto histórico, analisaram a ética de diversas formas, mas preservando a essência grega.

Aristóteles (384-322 a.C.), filósofo grego, foi o primeiro pesquisador científico no sentido presente do termo, sendo o primeiro filósofo a diferenciar a ética da política, pois aquela, até então, estava umbilicalmente ligada a esta, sem que houvesse uma análise em separado de ambas, tendo sido também o primeiro a utilizar o termo “ética” como aplicamos até hoje. A ética, à época, tinha como objeto principal a ação espontânea da moral do indivíduo, enquanto a política abordava a relação deste com a comunidade.

Neste passo, Aristóteles foi um filósofo com características mais sistemáticas e analíticas, tendo, há seu tempo, explorado quase todas as áreas do conhecimento, como a lógica, a psicologia, a metafísica, a política dentre outros, e dividido as experiências humanas em três grandes áreas do saber, sendo-as: o saber teórico, o saber prático e o saber criativo. Dentro deste contexto, para Aristóteles, a ética pertence ao campo do saber prático, que pode contrastar com o campo do saber teórico.

Em seu livro, *Ética a Nicômaco*, o estagirita – Aristóteles era chamado dessa forma por ter nascido na cidade de Estagira – examina as características da ética a partir da análise da natureza humana e de suas virtudes, centralizando de maneira prática e crítica, a virtude moral (*areté*), ou excelência do caráter, procurando demonstrar sob quais condições podemos agir da melhor forma possível, haja vista o objetivo final a ser alcançado: a felicidade (*eudaimonia*) ou a realização pessoal.

Desta forma, lemos na obra de Danilo Marcondes, *Textos Básicos de Ética*:

A *Ética Nicomaqueia*, ou *Ética a Nicômaco*, de Aristóteles (384-22 a.C.), foi o primeiro tratado de ética da tradição filosófica ocidental [...].

Dos capítulos 4 ao 7 do Livro I, dentre os quais destacamos o Capítulo 6, encontramos a caracterização aristotélica da felicidade (*eudaimonia*) como objetivo visado por todo ser humano. O termo *eudaimonia* pode ser entendido também como bem-estar, principalmente como bem-estar em relação a algo que realiza. Portanto, na concepção aristotélica a felicidade está relacionada à realização humana e ao sucesso naquilo que se pretende obter, o que só se dá se aquilo que faz é bem-feito, ou seja, corresponde à excelência humana e depende de uma virtude (*areté*) ou qualidade de caráter que torna possível essa realização.

A noção de felicidade é central à ética aristotélica, que por esse motivo é caracterizada como “ética eudaimônica”, caracterização que se estende às éticas influenciadas por Aristóteles em geral e que, de maneira similar, atribuem fundamental importância ao conceito de felicidade (MARCONDES, 2015, p. 38).

Assim, segundo Aristóteles, aperfeiçoar as virtudes deve ser o alicerce primaz do indivíduo para ser um “sujeito ético”, mas ele (o sujeito), só conseguirá isso caso tenha o

entendimento claro do que venha a ser: i) a virtude do hábito; ii) a doutrina do meio termo; iii) as virtudes intelectuais e a sabedoria prática; e, iv) a felicidade.

Por conseguinte, podemos falar sobre outro filósofo que apesar de ter grande parte de sua obra dedicada aos estudos científicos, procurou abordar a questão da ética e da natureza humana fazendo daquela uma análise cartesiana.

René Descartes (1596-1650), filósofo francês, é considerado o pai da filosofia moderna, a qual seguiu os passos de uma nova ciência mostrada pela primeira vez por Copérnico e tornou-se mais forte depois de analisada por Kepler e Galileu. Descartes procurou aplicar os métodos matemáticos à filosofia, tendo como ponto de partida a hipótese científica de que não devemos aceitar nada como verdadeiro, além de ter demonstrado aos estudos científicos um novo método que passou a servir de base à ciência moderna.

Para Descartes era necessário que o homem formasse uma moral provisória, que consistia em apenas três ou quatro máximas, de maneira que conseguisse sobreviver até que construísse a ética definitiva, conforme lemos em seu livro *O Discurso do Método*, de modo a não deixar de construir princípios éticos:

Em resumo, assim como antes de começar a reconstruir a casa onde se mora, não basta derrubá-la e prover-se de materiais e de arquitetos, ou exercitarmo-nos a nós mesmos na arquitetura, e nem, além disso, traçarmos cuidadosamente o seu projeto, pois é preciso também ter-se provido de uma outra na qual possamos ficar alojados com comodidade durante o tempo que durar o trabalho nova, assim, para não ficar irresoluto em minhas ações, enquanto a razão me obrigasse a sê-lo nos meus juízos, e para não deixar de viver, desde então, o mais feliz que me fosse possível, formei para mim mesmo uma moral provisória, consistindo apenas em três ou quatro máximas que desejo trazer a vosso conhecimento (DESCARTES, 2005, p. 35).

Portanto, para o filósofo cartesiano, “o problema do erro” é resultado de “um mau uso de nossas vontades [...]. É preciso, portanto que a vontade se guie pela razão e não pelas paixões, garantindo assim a possibilidade de distinguir o certo do errado e o bem do mal” (MARCONDES, 2007, P. 68).

Por fim, cumpre citar o filósofo contemporâneo Mário Sergio Cortella, em sua obra *Porque fazemos o que fazemos* o aborda de maneira bem didática a ética.

O campo ético é decisivo porque lida com os valores que me permitem ter uma conduta a vida. O propósito está conectado também a essa percepção. Existem pessoas, no entanto, que podem ter maus propósitos. Apesar de possuírem uma ética maléfica, não deixam de ter valores e princípios de conduta. Por isso, quem deseja uma vida decente precisa de valores e propósitos decentes, que não sejam destrutivos, autofágicos, degradantes. Bons propósitos são aqueles que elevam o indivíduo e a comunidade na qual ele está inserido.  
[...]

Qual o meu principal propósito de natureza ética? Me elevar, não ter uma vida degradante, mas elevar comigo toda minha circunstância, aqueles que me acompanham. A ética entra nesse circuito porque o propósito da vida coletiva, e não só individual, deveria ser fazer com que a vida fosse melhor para todos e para todas (CORTELLA, 2016, p. 91-92).

Diante disso, entendemos que a ética, mesmo sendo analisada de maneira diferente por cada filósofo acima apresentado, tem o papel de estabelecer normas principiológicas de conduta para o ser humano, normas estas que determinam a forma como este irá atuar na sociedade. E como essas normas se refletem no mundo exterior? É o que vamos verificar abaixo em que trataremos sobre a moral.

### 14.3 SOBRE A MORAL

Não é possível falar sobre ética sem abordar o objeto de seu estudo, a moral. Segundo o dicionário jurídico, a palavra moral deriva “do latim *moralis* (relativo aos costumes), na forma substantiva designa a parte da filosofia que estuda os costumes, para assinalar o que é *honesto* e *virtuoso*, segundo os ditames da consciência e os princípios de humanidade” (SILVA, 2014, p. 936).

Desta forma, antevejo relevância em mencionar que Fábio Konder Comparato em seu livro *Ética*, ao analisar a obra de Hegel, identifica que o filósofo alemão “já havia tomado posição contra o formalismo abstrato de Kant em matéria ética”, vindo aquele a classificar a moral como a “segunda esfera do chamado espírito objetivo”. Concluindo que “É aí que aparece a liberdade subjetiva ou livre-arbítrio [...]”, colocando o direito como a “esfera jurídica mais abstrata de todas” e a ética como “à esfera superior do espírito objetivo” (COMPARATO, 2016, p. 313, 315-316).

Para coroar, trazemos um parágrafo do livro Cortella, *Educação, Convivência e Ética*, que relaciona e resume de maneira clara a ética e a moral.

Integridade é um fundamento ético que deve ser internalizado e praticado. Concepção e prática. Esses são dois polos que ajudam a compreender os conceitos de ética e de moral. São conceitos correlatos e conectados, mas não tem sentido idêntico, pois, enquanto ética é o conjunto de valores e princípios que orientam a minha conduta em sociedade, a moral é a prática desses valores na ação cotidiana. Exemplo: tenho como princípio ético que “o que não é meu não é meu”; encontro um celular no chão da sala de aula, devolvê-lo ao dono é um ato moral. A razão para fazê-lo é um princípio ético (CORTELLA, 2015, p. 18).

E como a ética e a moral se relacionam com o direito?

#### 14.4 SOBRE A FILOSOFIA DO DIREITO

A história da filosofia do direito se mistura com a história da organização da sociedade, pois, a partir do momento em que o homem percebeu a necessidade de se criar leis como forma de organização, sejam para punir ou como forma de controle social, verificou-se a necessidade de investigar de forma mais ampla e profunda, a relação do “amor pela sabedoria” e o Direito.

Lemos no dicionário jurídico que a “filosofia do direito indica o saber supremo e absoluto do Direito, atingido à luz natural da razão, sobre a ordem humana, em suas relações com o bem comum” (SILVA, 2014, p. 627).

Na antiguidade encontramos a existência de leis codificadas que nos remetem a 5 mil anos atrás. Temos, por exemplo, o código de Hamurabi (cerca de 1772 a.C.), as leis do Antigo Egito (1993 a. C.), os 10 Mandamentos do povo Hebreu (1448 a. C - que até hoje é seguido por diversas religiões), sendo “portanto, nesse momento que começamos a identificar o que podemos denominar de uma filosofia do direito. A reflexão filosófica sobre o direito se encontra, assim, na inserção entre filosofia, direito e teoria política” (MARCONDES; STRUCHINER, p. 9).

Neste contexto, cuida-se de abordar a obra daquele que é considerado de maneira unânime, um dos mais importantes e influentes filósofos da história. Nascido na Alemanha do século XIX, Georg Wilhelm Friedrich Hegel (1770-1781), desenvolveu os princípios da filosofia do direito, sendo também um grande crítico da obra de Kant, apesar de ser um grande admirador da obra Kantiana. Hegel é tido como um filósofo de “grande originalidade, e sua concepção filosófica desenvolveu-se de modo fortemente sistemático” (MARCONDES; STRUCHINER, p. 77).

No livro de dupla autoria *Textos Básicos de Filosofia do Direito*, Danilo Marcondes e Noel Struchiner resumem de maneira magistral o objetivo dos princípios da filosofia do direito na obra de Hegel:

Hegel procura unificar o direito e a moral. Inicia a obra por uma discussão a respeito do livre-arbítrio, mostrando porém que não somos inteiramente livres, mas exercemos nossa liberdade sempre em um contexto de normas sociais e instituições, da família e da realidade econômica em que vivemos. Suas reflexões sobre o Estado moderno em suas diferentes formas faz dessa obra igualmente um importante texto de teoria política.

É no Prefácio que Hegel, a propósito do papel da filosofia, faz a famosa afirmação de que ‘a coruja de Minerva só alça voo ao entardecer’, significando que de certa forma a filosofia entra em cena tarde demais para ter uma intervenção efetiva na realidade (MARCONDES; STRUCHINER, p. 78).

Dessa maneira, mesmo que tardiamente, segundo Hegel, a filosofia busca atuar de maneira conjunta com o Direito, ainda que os dois caminhem de maneira paralela em alguns momentos, existe um ponto, que não o infinito, em que os dois se juntam para oferecer a sociedade o máximo de harmonia nas relações que fazem parte de um Estado de Direito. Mas afinal, o que é direito?

#### 14.5 SOBRE O DIREITO

Ao lado de palavras como “poder” e “estado”, a palavra direito oferece uma abrangência muito grande em sua definição, podendo ser abordado de maneira objetiva, subjetiva, pessoal, pública, privada, podendo ser substantivo ou adjetivo, dentre outras.

Diante disso, iremos trazer a definição do dicionário jurídico:

Derivado do latim *directum*, do verbo *dirigere* (dirigir, ordenar, endireitar, quer o vocábulo, etimologicamente, significar o que é reto, o que não se desvia, seguindo uma só direção, entendendo-se tudo aquilo que é conforme à razão, à justiça e à equidade.

Mas, aí, se entende o Direito como o complexo orgânico, de que se derivam todas as normas e obrigações, para serem cumpridas pelos homens, compondo o conjunto de deveres, aos quais não podem fugir sem que sintam a ação coercitiva da força organizacional (SILVA, 2014, p. 469).

Por esta forma, destacaremos o ponto em que o dicionário afirma que “[...] é do direito que se derivam todas as normas e obrigações, para serem cumpridas pelos homens [...]”. Isto porque, como o objetivo do artigo é analisar a relação entre a base principiológica do profissional do direito no que diz respeito ao uso de uma linguagem adequada (formação ética) e o reflexo social que o bom ou mau uso desta linguagem pode trazer, é forçoso entender a necessidade da construção de uma base de princípios bastante sólida através dos fundamentos fornecidos pela ética.

Não obstante, cumpre inserir a definição construída por Immanuel Kant (1724-1804), um dos mais importantes filósofos da modernidade, com sua obra situada no contexto do Iluminismo e com seu pensamento tendo influência significativa na filosofia contemporânea.

Em seu livro *Introdução ao Estudo do Direito*, Kant conclui que “O direito é, portanto, a soma das condições sob as quais a escolha de alguém pode ser unida à escolha de outrem de acordo com uma lei universal de liberdade” (KANT, 2007, p. 46). De modo que podemos extrair dessa afirmação que o direito oferece a cada um, de acordo com o contexto particular, a possibilidade de escolha dentro de um universo de opções, tais como, uma possível lei

universal do direito, algo que oferecerá ao indivíduo a possibilidade de escolher entre uma ou outra opção dentro deste universo.

Assim, noutro ponto do citado livro, o importante filósofo alemão nos explica o que vem a ser a lei universal do direito:

Assim, a lei universal do direito, qual seja, age externamente de modo que o livre uso de teu arbítrio possa coexistir com a liberdade de todos de acordo com uma lei universal, é verdadeiramente uma lei que me impõe uma obrigação, mas não guarda de modo algum a expectativa – e muito menos impõe a exigência – de que eu próprio devesse restringir minha liberdade a essas condições simplesmente em função dessa obrigação; em lugar disso, a razão diz apenas que a liberdade está limitada àquelas condições em conformidade com sua ideia e que ela pode também ser ativamente limitada por outros; e ela diz como um postulado não suscetível de prova adicional. Quando o objetivo de alguém não é ensinar virtude, mas somente expor o que é o direito, não é permissível e nem deveríamos representar aquela lei do direito como ela mesmo sendo o motivo da ação (KANT, 2007, p. 47).

Assim, verifica-se que, para Kant, a liberdade que um indivíduo tem para fazer uma escolha e assumir uma obrigação, confere ao mesmo indivíduo a liberdade de não cumprir com a referida obrigação assumida. O que nos leva a pensar nas possíveis consequências que podem advir desta escolha, cumprir ou não cumprir uma obrigação assumida.

Desta sorte, cumpre colacionar algumas jurisprudências das quais iremos verificar as consequências práticas dessas escolhas, no que diz respeito a aplicação prática da ética e da moral na atuação do direito na sociedade.

Primeiro, colacionamos abaixo um acórdão extraído do Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região de São Paulo, *in verbis*:

RECURSO ORDINÁRIO. EMPREGADO PÚBLICO MUNICIPAL. MUNICÍPIO DE CAIEIRAS. SEXTA PARTE. INAPLICÁVEL. De uma análise sistemática da Lei Orgânica Municipal e das Leis Municipais 2.418/94 e 2.487/95, depreende-se de modo claro que o **legislador municipal quis distinguir** o servidor público do empregado público. O Legislador não só estabeleceu nítida diferença entre cargos e empregos públicos, como também entre o servidor público (titular de cargo de público) e empregado público, **ainda que a linguagem adotada por ele não coincida com a linguagem técnica adotada pelos doutrinadores. A par disso, não há dúvida de que sua intenção foi nominar o servidor público municipal diferenciando-o do empregado público.** Recurso conhecido e desprovido para manter a improcedência decretada na sentença originária. (TRT-2 - RO: 00006373020145020211 SP 00006373020145020211 A28, Relator: MARIA DA CONCEIÇÃO BATISTA, Data de Julgamento: 05/05/2015, 5ª TURMA, Data de Publicação: 08/05/2015). (Destaque nosso).

Segundo, um acórdão do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul:

PROCESSUAL CIVIL. CONFLITO NEGATIVO DE COMPETÊNCIA. ALTERAÇÃO DE DOMICÍLIO DA PARTE. DESLOCAMENTO DA COMPETÊNCIA. INVIABILIDADE. ARTIGO 87 DO CPC. PERPETUATIO JURISDICTIONIS. COMPETÊNCIA DO JUÍZO SUSCITADO. 1. **O art. 66 do NCPC que entrará em vigor no dia 17 de março de 2016, salvo alteração cogitada por algumas vozes, seguindo os passos do art. 115 do Código Buzaid limita-se a enunciar os casos em que há conflito de competência, positivo ou negativo. Decidido o conflito, declara-se quem é o juízo (órgão jurisdicional, como corretamente se le do caput do art. 957 do NCPC; não juiz, como no caput do art. 122 do CPC em vigor, em equivocada linguagem técnica.** Por sua vez, o Parágrafo único do art. 957 do NCPC determina, por fim, a remessa dos autos respectivos ao juiz competente, insistindo e persistindo no mesmo equivoco do CPC atual (juiz por juízo), o que demonstra uma falha na revisão do Código. 2. Segundo o preceptivo inserto no artigo 87 do CPC, que encerra o princípio da perpetuatio jurisdictionis, “determina-se a competência no momento em que a ação é proposta. São irrelevantes as modificações do estado de fato ou de direito ocorridas posteriormente, salvo quando suprimirem o órgão judiciário ou alterarem a competência em razão da matéria ou da hierarquia”. 2.1 Noutras palavras: a determinação da competência ocorre no momento da propositura da ação, isto é, desde que despachada a petição inicial pelo juiz, ou onde houver mais de uma vara, desde que distribuída a ação (art. 263 CPC). 3. A modificação do domicílio da parte, no curso da lide, por si só, não tem o condão de deslocar a competência, devendo prevalecer a regra prevista no artigo 87, da Lei Instrumental, impondo-se, de conseqüência, a fixação da competência do juízo perante o qual foi proposta inicialmente a demanda. 3. Precedente da Câmara: “(...) I – Verificado que a ação de busca e apreensão foi distribuída perante o foro correspondente ao local de domicílio declarado pelo consumidor no momento da contratação, eventual alteração no seu domicílio não tem o condão de deslocar a competência, que, nos termos do artigo 87 do CPC, é determinada no momento da propositura da ação, mormente porque, na hipótese, sequer há prova inequívoca desta mudança de endereço (...)”. (2ª Câmara Cível, CCP nº 2015.00.2.009227-6, rel. Des. José Divino de Oliveira, DJe de 30/4/2015, p. 130). 4. Conflito acolhido para declarar competente para processar e julgar o feito o juízo suscitado, isto é, o da 2ª Vara Cível da Circunscrição Judiciária do Gama.

(TJ-DF - CCP: 20150020171367, Relator: JOÃO EGMONT, Data de Julgamento: 01/02/2016, 2ª Câmara Cível, Data de Publicação: Publicado no DJE: 17/02/2016. Pág.: 105). (Destaque nosso).

Terceiro, trazemos um acórdão do Tribunal de Justiça do Distrito Federal.

**AGRAVO INTERNO. USO DEMASIADO DE GRIFOS. PRÁTICA REITERADA CONSIDERADA OFENSIVA. A prática adotada é incompatível com linguagem técnica que deve ser utilizada pelos operadores do Direito,** uma vez que a busca do processo é a solução dos litígios e não vir a causar constrangimentos e ofensas ao Poder Judiciário e às partes. Art. 15, caput, do Código de Processo Civil. Ademais, o recurso deve ser interposto contra o despacho proferido, mas não contra a pessoa do (a) magistrado (a). **DESCABIMENTO DA REDISCUSSÃO DA MATÉRIA. DECISÃO MANTIDA POR SEUS PRÓPRIOS E JURÍDICOS FUNDAMENTOS. Não veio...**

(TJ-RS - AGV: 70050974567 RS, Relator: Angelo Maraninchi Giannakos, Data de Julgamento: 31/10/2012, Décima Quinta Câmara Cível, Data de Publicação: Diário da Justiça do dia 08/11/2012). (Destaque nosso).

Em quarto, encontramos um acórdão do Tribunal de Justiça de Minas Gerais.

HABEAS CORPUS - HOMICÍDIO QUALIFICADO - NULIDADES - DEFICIÊNCIA NA DEFESA TÉCNICA - AUSÊNCIA DE MANIFESTAÇÃO PELO D. MAGISTRADO "A QUO" ACERCA DAS HIPÓTESES DE ABSOLVIÇÃO SUMÁRIA - NÃO OCORRÊNCIA - DECISÃO DE PRONÚNCIA - **EXCESSO DE LINGUAGEM** - INEXISTÊNCIA - NÚMERO DE TESTEMUNHAS ARROLADAS - PREVISÃO LEGAL - CONSTRANGIMENTO ILEGAL NÃO CARACTERIZADO - ORDEM DENEGADA. - Não há que se falar em ausência de defesa técnica quando o antigo patrono do paciente utiliza de tese diversa da cogitada por seu novo defensor. - O Rito do Júri segue um procedimento especial, logo a hipótese de absolvição sumária está descrita no art. 415 do CPP, o qual estabelece que o Juiz deverá se manifestar, após realizada a Audiência de Instrução, se absolverá sumariamente o acusado, o impronunciará, desclassificará o crime, ou, ainda, se o pronunciará. - **Não ocorre excesso de linguagem quando da decisão de pronúncia não se extraem elementos capazes de influenciar na íntima convicção dos jurados.** - Não prospera a alegação de nulidade pelo fato de ter sido arrolado 08 (oito) testemunhas no Rito do Júri, pois o Juiz limitará aquelas a serem ouvidas em Plenário quando da Sessão de Julgamento, somente ao número de 05 (cinco) testemunhas. - Habeas Corpus denegado.

(TJ-MG - HC: 1000140639139000 MG, Relator: Cássio Salomé, Data de Julgamento: 11/09/2014, Câmaras Criminais / 7ª CÂMARA CRIMINAL, Data de Publicação: 18/09/2014). (Destaque nosso).

Em quinto e último, um acórdão do Superior Tribunal de Justiça:

HABEAS CORPUS IMPETRADO EM SUBSTITUIÇÃO AO RECURSO PREVISTO NO ORDENAMENTO JURÍDICO. 1. NÃO CABIMENTO. MODIFICAÇÃO DE ENTENDIMENTO JURISPRUDENCIAL. RESTRIÇÃO DO REMÉDIO CONSTITUCIONAL. EXAME EXCEPCIONAL QUE VISA PRIVILEGIAR A AMPLA DEFESA E O DEVIDO PROCESSO LEGAL. 2. DUPLO HOMICÍDIO QUALIFICADO. SENTENÇA DE PRONÚNCIA. INTERPOSIÇÃO DE RECURSO EM SENTIDO ESTRITO. **EXCESSO DE LINGUAGEM CONFIGURADO**. 3. ENTREGA AOS JURADOS DE CÓPIA DA PRONÚNCIA E DO ACÓRDÃO DO RECURSO INTERPOSTO. NULIDADE. OCORRÊNCIA. 4. DEBATES. REFERÊNCIA À DECISÃO DE PRONÚNCIA E AO ACÓRDÃO CONFIRMATÓRIO. 5. PRISÃO CAUTELAR. EXCESSO DE PRAZO. SUPRESSÃO DE INSTÂNCIA. 6. HABEAS CORPUS NÃO CONHECIDO. ORDEM CONCEDIDA DE OFÍCIO. 1. A jurisprudência do Superior Tribunal de Justiça, buscando a racionalidade do ordenamento jurídico e a funcionalidade do sistema recursal, vinha se firmando, mais recentemente, no sentido de ser imperiosa a restrição do cabimento do remédio constitucional às hipóteses previstas na Constituição Federal e no Código de Processo Penal. Nessa linha de evolução hermenêutica, o Supremo Tribunal Federal passou a não mais admitir habeas corpus que tenha por objetivo substituir o recurso ordinariamente cabível para a espécie. Precedentes. Contudo, devem ser analisadas as questões suscitadas na inicial no intuito de verificar a existência de constrangimento ilegal evidente a ser sanado mediante a concessão de habeas corpus de ofício, evitando-se prejuízos à ampla defesa e ao devido processo legal. 2. **Configura excesso de linguagem a decisão do Tribunal que imputa, de forma contundente e absoluta, a autoria do delito ao réu.** No caso, o acórdão extrapolou na motivação, porquanto emitiu exagerado e profundo juízo de valor sobre matéria de competência exclusiva do Tribunal do Júri, sendo atribuição do respectivo Conselho de Sentença avaliar as provas produzidas nos autos e proferir o veredicto dotado de soberania, não podendo essa providência ser adiantada na decisão que revisa a sentença de pronúncia, cujos termos devem ser sóbrios e técnicos, para que não exerça interferência direta no livre convencimento dos juízes de fato. 3. Reconhecido o excesso de linguagem no acórdão que confirmou a sentença de pronúncia, é vedado entregar aos jurados, após prestarem juramento, cópia da referida peça processual, sob pena nulidade do julgamento pelo Conselho de Sentença, consoante dispõe o parágrafo único do

artigo 472 do Código de Processo Penal. 4. O inciso I do art. 478 do Código de Processo Penal veda às partes fazerem referência à decisão de pronúncia e às posteriores que julgaram admissível a acusação, mas os jurados podem ter acesso aos autos e, obviamente, ao conteúdo da pronúncia, caso solicitem ao juiz presidente, consoante dispõe o art. 480, § 3º, do mesmo diploma legal. Portanto, haverá nulidade sempre que as referidas peças processuais apresentarem excesso de linguagem capaz de alterar o ânimo dos jurados, sobretudo quando a leitura, reforçada pelas palavras proferidas pelo Promotor ao final da sessão, resulta em evidente prejuízo à defesa, consubstanciado na condenação do réu, como ocorreu no presente caso. 5. A alegação de excesso de prazo na manutenção da prisão cautelar do paciente não foi apreciada pelo Tribunal a quo, sendo, portanto, vedada a sua análise diretamente por esta Corte Superior, sob pena de indevida supressão de instância. Além do mais o paciente cumpre pena atualmente por outras condenações. 6. Habeas corpus não conhecido. Ordem concedida de ofício para, mantida a confirmação da sentença de pronúncia pela instância superior, reconhecer o excesso de linguagem no acórdão impugnado e anular a condenação proferida pelo Tribunal do Júri, determinando-se seja o réu submetido com brevidade a novo julgamento, devendo o acórdão ser desentranhado dos autos e lacrado, ficando inacessível aos jurados e certificando-se a confirmação da sentença de pronúncia pelo Tribunal. (STJ - HC: 193734 SP 2011/0001090-4, Relator: Ministro MARCO AURÉLIO BELLIZZE, Data de Julgamento: 11/06/2013, T5 - QUINTA TURMA, Data de Publicação: DJe 21/06/2013). (Destaque nosso).

É de se perceber, a partir da análise das jurisprudências acima, o efeito prático que o uso da linguagem pode produzir. Passemos a analisar cada um deles:

- No primeiro acórdão, verifica-se que a preocupação partiu do legislador municipal, que, ao fazer a distinção entre dois pontos que pudessem causar divergência, evitou maiores discussões no meio em que ele vive, haja vista o tamanho de sua área de influência. Como se trata de uma legislação municipal, ela trouxe mais facilidade à interpretação e aplicação da lei pelos juízes, o que nos leva a afirmar que se caminharem em harmonia, a ética e o direito, esta combinação possibilita um bom equilíbrio a sociedade.
- No segundo acórdão, verifica-se a aplicação, em sentido contrário do que analisamos acima, do objetivo conferido ao legislador ao elaborar leis que sejam claras, que, ao não corrigir um tema aventado, causou interpretação dúbia, o que faz gerar conflito de entendimento entre o advogado e juiz, decorrentes da não aplicação dos princípios éticos compatíveis com a função dele.
- No terceiro acórdão, verifica-se o efeito negativo que uma linguagem que não condiz com aquela que a técnica jurídica pode trazer. Ao utilizar determinado recurso em demasia, o profissional do direito rompeu com o compromisso assumido no Código de Ética Profissional (Lei nº 8906/94 e Resolução nº 02/2015) que diz em seu artigo 1º: “Os deveres do advogado compreendem [...] o zelo do prestígio de sua classe, da

dignidade da magistratura”, demonstrando a falta de compromisso, ainda que momentânea, ao não aplicar os princípios éticos assumidos.

- No quarto e quinto acórdãos, verifica-se situação semelhante àquela acima narrada, qual seja, o excesso de linguagem – que são abordados de maneira diferente em cada órgão jurisdicional. Apesar de estarem em instâncias diferentes - o que prova que a discussão sobre o uso adequado da linguagem não se encerra nas instâncias inferiores - como também pode partir delas, os juízes, que deveriam prezar pela boa aplicação desta linguagem (já que tem um papel de grande relevância na sociedade), haja vista as exigências que são feitas para se ocupar esse cargo, bem como a vasta experiência que esses profissionais adquirem com os estudos para ocupar o cargo, assim como a experiência que constroem ao desempenhar essa função. No entanto, como lemos naqueles acórdãos, podemos constatar que mesmo diante de tanto preparo, alguns magistrados também descumprem os preceitos éticos inerentes a eles, haja a vista a existência de um Código de Ética da Magistratura, elaborado de Conselho Nacional de Justiça. Quando, no momento de prolatar uma sentença, o magistrado fizer uma análise mais aprofundada sobre as provas presentes nos autos, estará ele atuando maneira indevida, pois pode influenciar a decisão dos jurados, já que se trata de uma discussão da esfera do direito penal - que são juízes leigos, pessoas desprovidas de conhecimento jurídico - de modo que levanta uma discussão, que, por vezes, é levada até as cortes superiores. Trata-se de algo que poderia ser evitado, caso fossem seguidos os procedimentos estabelecidos nas leis. Desta forma, os juízes descumprem com os princípios éticos inerentes a sua atividade e desvirtuam a atuação do direito na sociedade.

#### 14.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto, podemos concluir que só veremos os efeitos produzidos por uma boa fundamentação ética a partir do momento em que os operadores do direito fizerem uma investigação profunda dos temas que julgarem relevantes para se construir uma boa base princípio lógica a partir de parâmetros tidos como adequados para a sociedade.

Esses reflexos só serão demonstrados por meio da conduta, sendo esta regulada pela moral e fundamentada pela ética, que só produzirão reflexos positivos no mundo do direito caso essa conduta parta de uma escolha fundamentada em bons princípios norteadores.

Esses princípios, no que diz respeito aos profissionais do direito, são balizados pelos Códigos de Ética que estabelecem os parâmetros para algumas dessas condutas. Assim, seguindo essas normas norteadoras presentes nestes Códigos, os profissionais do Direito irão cumprir com a função social do direito fazendo o uso adequado da linguagem referente a essa classe e estabelecendo uma comunicação de confiança entre o direito e a sociedade de acordo com os parâmetros éticos definidos.

## REFERÊNCIAS

BRASÍLIA. Superior Tribuna de Justiça – *Habeas Corpus*: 193734 SP 2011/0001090-4, Relator: Ministro MARCO AURÉLIO BELLIZZE, Data de Julgamento: 11/06/2013, T5 - QUINTA TURMA, Data de Publicação: DJe 21/06/2013. Disponível em: <<http://stj.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/23520223/habeas-corpus-hc-193734-sp-2011-0001090-4-stj>> Acesso em: 22 nov. 2016.

COMPARATO, Fábio Konder. **Ética**: direito, moral e religião no mundo moderno. 3. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2016.

CORTELLA, Mario Sergio. **Por que fazemos o que fazemos?** Aflições vitais sobre trabalho, carreira e realização. 1. ed. São Paulo: Planeta, 2016.

\_\_\_\_\_. **Educação, convivência e ética**: audácia e esperança!. São Paulo: Cortez, 2015.

DESCARTES, René. **Discurso do Método**. São Paulo: Martin Claret, 2005, p. 35.

DISTRITO FEDERAL. Tribunal de Justiça – Conflito de Competência: 20150020171367, Relator: JOÃO EGMONT, Data de Julgamento: 01/02/2016, 2ª Câmara Cível, Data de Publicação: Publicado no DJE: 17/02/2016. p. 105. Disponível em: <<http://tj-df.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/305963380/conflito-de-competencia-ccp-20150020171367>> Acesso em: 22 nov. 2016.

KANT, Immanuel, 1724 – 1804. **Introdução ao Estudo do Direito**: doutrina do direito. Tradução de Edson Bini. Bauru, SP: EDIPRO, 2007.

MARCONDES, Danilo. **Textos Básicos de Ética**: de Platão a Foucault. Rio de Janeiro: Zahar, 2007. p. 38.

\_\_\_\_\_. **Textos**. 1. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2015.

MINAS GERAIS. Tribunal de Justiça – *Habeas Corpus*: 10000140639139000 MG, Relator: Cássio Salomé, Data de Julgamento: 11/09/2014, Câmaras Criminais / 7ª CÂMARA CRIMINAL, Data de Publicação: 18/09/2014. Disponível em: <<http://tj-mg.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/140255652/habeas-corpus-hc-10000140639139000-mg>> Acesso em: 22 nov. 2016.

SÃO PAULO. Tribunal Regional do Trabalho 2ª Região. Recurso Ordinário nº 00006373020145020211 SP 00006373020145020211 A28, Relator: MARIA DA CONCEIÇÃO BATISTA, Data de Julgamento: 05/05/2015, 5ª TURMA, Data de Publicação: 08/05/2015. Disponível em: <<http://trt-2.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/202067624/recurso-ordinario-ro-6373020145020211-sp-00006373020145020211-a28>>. Acesso em: 22 nov. 2016.

SILVA, De Plácido e. **Vocabulário Jurídico**. 31. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2014.

RIO GRANDE DO SUL. Tribunal de Justiça. Agravo Interno: 70050974567 RS, Relator: Angelo Maraninchi Giannakos, Data de Julgamento: 31/10/2012, Décima Quinta Câmara Cível, Data de Publicação: Diário da Justiça do dia 08/11/2012. Disponível em: <<http://tj-rs.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/22623039/agravo-agv-70050974567-rs-tjrs>> Acesso em: 22 nov. 2016.

## 15 GLOBALIZAÇÃO E SUSTENTABILIDADE: A PRODUÇÃO, O CONSUMO E A REPOSIÇÃO

Davi Jesus<sup>1</sup>  
Gabriel Paiva  
Herbert Oliveira  
Ícaro Daniel

### RESUMO

O presente artigo discute de forma clara e simples a questão da sustentabilidade no cenário atual de globalização. Visando demonstrar os processos de consumismo, desenvolvimento ambiental, responsabilidades governamentais, empresariais e sociais. De forma aguçada com pleno embasamento. Contudo além de ser um texto informativo, o artigo parte do princípio de destacar a importância da natureza para permanência da vida no planeta e, as vantagens de uma administração consciente. Priorizando o uso de uma linguagem simples, clara e objetiva para o melhor entendimento. Baseado principalmente nos autores: Paulo Leite (2011), Jorge Hargrave (2012), Sandra Paulsen (2012) e informações disponíveis no site do governo federal. Sendo escrito com uma metodologia de pesquisas bibliográficas.

**Palavras-chave:** Consumo. Desenvolvimento sustentável. Logística Reversa. Administração Consciente,

---

<sup>1</sup> Produzido por alunos do curso de administração, do Instituto Salvador de Ensino e Cultura - ISEC/FACSAL. E-mails: davi.js98.santos@gmail.com; gabrielcerqueira86@gmail.com; Herbert-conceicao@bol.com.br; kinho\_dmg@hotmail.com.

## **ABSTRACT**

This article discusses in a clear and simple way the issue of sustainability in the current globalization scenario. Aiming to demonstrate the consumption processes, environmental, government, corporate and social responsibilities of sharp form with full theoretical basis. But besides being an informative text, the article assumes to highlight the importance of nature to the permanence of life on the planet, and the benefits of a conscious management. Prioritizing the use of a simple, clear and objective language for better understanding. Based mainly on the authors: Paulo Leite, Jorge Hargrave, Sandra Paulsen and information available on the federal government website.

**Keyword:** Globalization. Consumption. Sustainable development. Reverse logistic. Aware managemen.

## 15.1 INTRODUÇÃO

Em um mundo que é regido pela égide do capitalismo, onde o lucro é o intuito de tudo, baseado na legitimidade dos bens privados e na irrestrita liberdade de comércio e indústria, com o principal objetivo de adquirir lucro, onde a globalização surge justamente por conta da necessidade do referido sistema, com o objetivo de fazer a integração econômica, cultural, social e política. Auxiliando assim o capitalismo a atingir novos mercados e facilitando o comércio empresarial. Aborda o processo contrário a tudo isso, é de extrema importância.

Processo que salienta sobre a importância de um convívio harmônico com o meio ambiente, explica a necessidade de um desenvolvimento sustentável aliado a economia verde, além de destacar os prejuízos sociais e ambientais causados pela ação humana. Num primeiro momento se busca apresentar de forma breve uma apresentação sobre globalização e consumo. Em seguida será apresentado desenvolvimento sustentável e suas ramificações, ou seja, a economia verde, e as ações e responsabilidades, sociais, governamentais e empresariais. E finalmente o artigo se encerra com a apresentação das considerações finais.

## 15.2 CONSUMO

Relativo à globalização e a sustentabilidade, pode-se afirmar que o consumismo está diretamente ligado aos dois fatores, mesmo sendo eles processos altamente contrários um ao outro. Em um esclarecimento breve e simples entenda-se que o consumo desenfreado, causador de uma série de problemas ambientais, econômicos e sociais é uma consequência da globalização.

E ao mesmo tempo é o fator da busca por um mundo sustentável. As ações das indústrias e a ânsia por consumo, de certo modo escoram-se nas teorias platônicas referente à natureza e a propriedade. Platão afirmava que “a natureza está para servir ao homem, e a mesma ao homem pertence. E que seu uso seja ao seu bel prazer” (PLATÃO, 1350 apud MEIER, 2010, p. 248). Tomando como base essa teoria renascentista, que coloca o homem como o centro do universo e, influencia a ideia de posse do homem perante a natureza, as ações produtivas causam danos terríveis relativos ao meio ambiente, na tentativa de saciar as vontades e desejos infinitos do ser humano com a matéria prima finita.

Sem nenhuma preocupação com o ritmo de reposição da própria natureza, e essa lógica consumista e produtiva sem nenhuma preocupação futura, vem acarretando em problemas como a poluição do ar, da água, do solo, aquecimento global e mudanças

climáticas que é um assunto bem atual. E exemplos dessas mudanças climáticas são: seca em rios, chuvas torrenciais em época de seca, tempestades tropicais, furacões em excessos.

As explicações são simples de compreender, para produzir e consumir consequentemente é necessários insumos, geralmente extraídos da natureza; e o descarte dos bens produzidos de forma não consciente e desordenada é o maior causador de tais problemas.

Além das dificuldades ambientais, destacassem os problemas sociais que são preocupantes da mesma forma, e que agem em consonância com os problemas já citados anteriormente.

Por conta do consumismo as pessoas são afetadas por distúrbios mentais e compulsivos, pela ânsia de consumir cada vez mais e mais, além do surgimento de uma sociedade cada dia mais influenciada pela mídia. Vestindo, comendo e usando tudo o que a mídia impõe e, neste cenário é cada vez mais comum e perceptível uma situação que é definida pelo senso comum da seguinte forma: o ser social praticante da cidadania, não é mais identificado pelo o que é, ou seja, pelo seu caráter, índole e virtudes, mais sim pelo o que o mesmo possui, atribuindo poder aos recursos matérias.

Contribuindo para degradação das relações sociais, segregação e enfatizando o preconceito e a discriminação social, perante a estas séries de problemas, que surge a ideia de sustentabilidade. Etimologicamente, a palavra sustentável tem origem no latim “sustentare”, que significa sustentar, apoiar e conservar. (AMORA, 2003). Uma citação que expressa muito bem o desejo é conceito da sustentabilidade atual, é a de Aparecida Maia (2010) para o site o pensador.

Sustentabilidade é quando podemos ver; sentir; tocar numa flor, numa árvore, comer uma fruta, sentir o perfume das manhãs, respirar ar puro, tomar a água límpida de um riacho e deixar tudo lindo para que nossos filhos e netos possam sentir, comer, tocar, ver, beber e respirar o mesmo ar puro que um dia tivemos para nós (MAIA, 2010).

Sendo assim, partindo do pensamento de Maia (2010), fica claro que a o processo denominada sustentabilidade tem como maior objetivo a conscientização que o meio ambiente necessita de um tempo para sua própria reposição, e que essa reposição é fundamental para garantia de um futuro, onde todos poderão usufruir desse mesmo ambiente e de todos os recursos naturais garantidos por ele. E é justamente por esse desejo que surge a ideia de uma economia aliada a um desenvolvimento sustentável.

### 15.3 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Desenvolvimento sustentável é um conceito mais amplo e abstrato, que aponta princípios a serem seguidos; quase um protocolo de boas intenções. Assim, a economia verde seria uma forma mais concreta de modificar as economias dos países para avançar rumo ao desenvolvimento sustentável; uma maneira de implementar os princípios da sustentabilidade no desenvolvimento econômico (HARGRAVE; PAULSEN, 2012).

Além disso, os economistas e técnicos de planejamento de pesquisa da diretoria de estudos e políticas regionais, urbanas e ambientais do IPEA (Instituto de Pesquisa de Economia Aplicada), afirmam o seguinte:

Não pode haver sustentabilidade do desenvolvimento econômico sem manutenção, ao longo do tempo, da base de capital a partir da qual a economia produz. Numa economia verde, os capitais físico, social, humano e natural devem ser preservados para as gerações futuras. Como não há possibilidade de substituição absoluta entre os diferentes tipos de capital, e na medida em que o capital natural passe a representar uma restrição ao crescimento econômico, apenas com progresso técnico adequado e mudanças nos padrões de produção e consumo a economia poderá crescer rumo ao desenvolvimento sustentável. Cabe agora a governos, empresas e indivíduos traduzirem em ações o conceito de economia verde (HARGRAVE; PAULSEN, 2012).

Portanto, tomando como base os pensamentos de Hargrave e Paulsen, fica claro a intenção em demonstrar a direta ligação entre a economia verde e o desenvolvimento sustentável; além, de ficar explícito que para se alcançar a ideia de um mundo onde o desenvolvimento continue de forma contínua e progressiva, porém, levando em conta o meio ambiente natural, social e suas delimitações cabem aos governos, empresas e os indivíduos enquanto cidadãos, começarem a traduzirem em ações, o conceito da economia verde.

A primeira iniciativa de desenvolvimento sustentável surgiu em 1987, em um relatório de Brundtland que foi adotado pelo Rio-92, conceito que foi tomando lugar do termo “ecodesenvolvimento” que era bastante usado por ambientalistas entre os anos 80, que já constatavam uma necessidade de repensar o modelo de produção e do descarte dos produtos consumidos, modelo esse que ainda é praticado nos dias atuais, no entanto, com menos intensidade por conta das políticas ambientais que são realizadas na sociedade atual.

Agora, no ano de 2016 a concepção de desenvolvimento sustentável é o de economia verde ainda é que foi discutido na Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável, a Rio+20, que foi realizada de **13 a 22 de junho de 2012**, na cidade do Rio de Janeiro, conceito que foi definido pelo Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (Pnuma). Onde diz o seguinte: “aquela que resulta em melhoria do bem-estar humano e da

igualdade social, ao mesmo tempo em que reduz significativamente os riscos ambientais e a escassez ecológica” (PNUMA, 2012).

E assim a economia verde, foi concebida como a possibilidade de inserir concretamente as demandas relacionadas ao desenvolvimento sustentável nas práticas econômicas.

### **15.3.1 Ações governamentais**

Não só o Brasil, mas o mundo cobra bastante sobre políticas ambientais; tanto, que até no jogo político atual projetos relacionados a o desenvolvimento, enfatizando os cuidados necessários para com o meio ambiente enriquece campanhas e geram votos. Isso por conta da facilidade ao acesso a informação existente nos dias atuais, aliado a uma percepção sustentável que o eleitor vem adotando a cada dia, ainda de forma lenta, porém gradual.

Referente às ações governamentais o Brasil não fica atrás dos pioneiros nesse quesito. Como diz seu próprio hino nacional “Gigante pela própria natureza”, dentro de suas divisas o Brasil abriga as maiores reservas de florestas tropicais, água doce e biodiversidade do plante.

Amazônia, a Mata Atlântica, a Catinga, o Cercado, o Pantanal e os Pampas. Diversidade de fauna e flora reconhecida mundialmente, que contabiliza 20% da biodiversidade do planeta, segundo o ministério do meio ambiente.

O intuito do governo brasileiro é justamente trabalhar a favor da preservação e desenvolvimento sustentável dos biomas nacionais. Para isso, foram desenvolvidas estratégias de articulação de políticas específicas para cada bioma, organização de espaços de participação social, reforma institucional do setor florestal e ampliação do conceito sobre a biodiversidade (PORTAL BRASIL, 2010).

Como exemplos dessas estratégias, poderiam ser citados alguns projetos como o Programa terra legais; gestão Ambiental Rural (Gestar), sustentabilidade Ambiental Agrícola, subprograma Projetos Demonstrativos (PDA): Aliados a esses programas destacassem também: Programa de Desenvolvimento do Ecoturismo (Proecotur), Desenvolvimento Socioambiental da Produção Familiar Rural, Pecuária e Abastecimento, Zoneamento Agroecológico Nacional da Cana-de-açúcar. Outro fator que é importante salientar, é que segundo o governo federal, disponível no Portal Brasil (2010). Desde os meados das décadas de 70, o BNDS (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) que já foi o maior financiador em longo prazo das atividades econômicas, sempre contou linhas de apoio e financiamento a programas relacionados ao meio ambiente, na década de 80 chegou a criar

uma linha específica para apoio a projetos industriais de conservação e recuperação do meio ambiente.

Quadro 1 - Alguns programas governamentais

<b>ALGUNS PROGRAMAS GOVERNAMENTAIS</b>		
<b>Programa terra legais</b>		
<b>RESPONSABILIDADE</b>	<b>CRIAÇÃO</b>	<b>SIGLA</b>
Responsável por regularizar o uso das terras públicas na região da Amazonas. Em sua criação, atenderam 150 mil posseiros (Portal Brasil, 2010)	Criado pelo Ministério do Desenvolvimento Agrário, em 2009. Regulamentado na lei 11.952/09	PTL
<b>Gestão Ambiental Rural</b>		
<b>RESPONSABILIDADE</b>	<b>CRIAÇÃO</b>	<b>SIGLA</b>
Responsável por oferecer suporte à economia vinculado à produção rural, sem acarretar danos ao meio ambiente.	Criado e coordenado pelo Departamento de Gestão Ambiental e Territorial (DGAT/SDS/MMA) em parceria institucional com o Fundo para a Agricultura e Alimentação das Nações Unidas (FAO/ONU)	GESTAR
<b>Programa de Desenvolvimento do Ecoturismo</b>		
<b>RESPONSABILIDADE</b>	<b>CRIAÇÃO</b>	<b>SIGLA</b>
Concebido com a finalidade de fomentar diretrizes para o ecoturismo na Amazônia, o PROECOTUR atua no sentido de maximizar os benefícios econômicos, sociais e ambientais dessa atividade.	Foi criado em duas fases, a primeira que foi até 2003, que foi a fase de investimento. A segunda fase foi para planejamento cuidadoso nas áreas de ecoturismo selecionadas, avaliação da demanda do mercado, estabelecimento de uma base normativa, treinamentos básicos.	PROECOTUR

Fonte: Elaboração própria, 2016.

Dessa forma fica claro que existem programas de incentivo de desenvolvimento sustentável e, que o Brasil vem andando pelo caminho correto, no entanto é importante salientar que além da criação, a divulgação e fiscalização devem estar aliadas. Para que com isso seja garantido que todos saibam de sua existência e que não haja fraudes e corrupção.

### 15.3.2 Ações Empresariais

As ações das empresas em prol da sustentabilidade ambiental e social são tão importantes quanto as ações governamentais, e a preocupação que suas ações no meio ambiente reflitam na produção de seus produtos em um futuro próximo vem trazendo cada vez mais a sustentabilidade para dentro do ambiente empresarial. Haja vista que segundo uma pesquisa feita em 2013, pelo site pensamento verde. “Há aproximadamente a duas (02) décadas (20 anos), os gestores vêm se preocupando em atribuírem as suas respectivas empresas ações sustentáveis.” Além disto, foi revelado que pelo Instituto de logística e supply chain (Ilos) (2013). Que cinquenta por cento (50%) das empresas brasileiras adotam pelo menos um política específicas para o setor de sustentabilidade. Claro que esses políticas variam de acordo coma a empresa, podendo levar em conto a ramo de atuação, e o tamanho da empresa.

Entre as principais medidas, os programas de reciclagem, fabricação de produtos mais duráveis, consumo consciente dos recursos naturais, redução na emissão de resíduos, investimento em responsabilidade social, seguridade dos direitos humanos, uso racional dos produtos utilizados, comprimento das normas trabalhistas, projeto de formação profissional e melhoria na eficiência logística. Empresas exemplos no Brasil são Natura e Banco do Brasil. Empresas essas que estão presentes no The Globo 100 de 2016, lista das cem (100) empresas mais sustentável do mundo. Levantamento que é feito anualmente desde 2005 pela Corporate Knights, publicação canadense especializada em responsabilidade social e desenvolvimento sustentável. Esse levantamento é baseado em doze (12) aspectos.

São eles: energia, emissões de carbono, consumo de água, resíduos sólidos, capacidade de inovação, pagamentos de impostos, a relação entre o salário médio do trabalhador e o do CEO, planos de previdência corporativos, segurança do trabalho, percentual de mulheres na gestão e o chamado “bônus por desempenho (Corporate Knights - The Globo100, 2016).

No ano de 2016 quem levou o primeiro lugar foi o grupo BMW. Entretanto a Corporate Knigts fez questão de enfatizar que a indústria automobilística não tem muito para se vangloriar quando se trata de responsabilidade socioambiental. “No entanto, o grupo BMW ganhou o direito de se gabar da sustentabilidade por uma ampla gama de medidas de eficiência de energia, água e redução de resíduos para a inovação e diversidade” (The Globo 100, 2016).

Nesta mesma edição a Natura ficou com a sexagésima primeira (61º) posição, despencando da quadragésima quarta (44º) posição em relação ao ano anterior, ou seja, 2015.

E o Banco do Brasil conseguiu a septuagésima quinta (75º). (The Globo100, 2016-Exame.com)

#### 15.4 AÇÕES E RESPONSABILIDADE SOCIAL

“Se você tem metas para 1 ano, plante arroz.  
Se você tem metas para 10 anos, plante uma árvore.  
Se você tem metas para 100 anos, então eduque uma criança.  
Se você tem metas para 1000 anos, então preserve o meio ambiente”  
(Confúcio, 551 a.c. - 479 a.c.)

No que se refere às ações e as responsabilidades sociais perante o meio ambiente, e na busca do desenvolvimento sustentável, pode-se afirmar que existe um caminho muito grande a se percorrer levando em consideração, por exemplo, a quantidade absurda de lixo que é produzida diariamente. Que segundo a pesquisa do IBGE do ano de 2000, era de 228.443 toneladas diárias, colocando em pauta o quesito água no Brasil, que por natureza é privilegiado com cerca de doze por cento (12%) da água doce mundial, os dados não apontam uma boa estatística, o G1, jornal online pertencente a rede globo, no mês de março publicou a seguinte matéria:

Um levantamento feito pela Fundação Atlântica revelou que a qualidade da água de rios, córregos e lagos do Brasil foi classificada como ruim ou péssima em 36,3% dos pontos de coleta avaliados. A classificação foi regular em 59,2% das amostras e boa em apenas 4,5% delas. O estudo analisou amostras de água coletadas em 289 pontos de 183 rios, córregos e lagos distribuídos em 76 municípios de 11 estados brasileiros. As coletas foram feitas entre março de 2015 e fevereiro de 2016 (SOS Mata Atlântica, pesquisa de campo, 2016)

Com base nesses dados, se evidencia a persistência da falta de consciência da população, aliado a o desperdício exagerado que agem em consonância a um consumo excessivo e um descarte inadequado, todos esses fatores contribuem de forma ativa, para os impactos ambientais que levam anos para serem reparados.

Para preservar o meio ambiente, é preciso ter metas de cem (100), e (1000). Ou seja, é necessário compreender que o ser humano, como animal, como ser pensante e também como ser praticante da cidadania é diretamente dependente dos recursos naturais, e que os referidos recursos naturais necessitam de um tempo para sua reposição, e isso deve ser passado para gerações futuras, em forma de educação e, conscientização das crianças.

## 15.5 LOGÍSTICAS REVERSAS

A logística reversa tem como foco de atuação o equacionamento do retorno de produtos (consumidos ou não), dando a destinação adequada a eles, de forma a recapturar valor econômico. O processo é realizado de forma a obedecer à determinação legal, na prestação de serviços aos clientes, na cadeia de suprimentos e aos clientes finais através da assistência técnica (Leite, 2009 *apud* Revista univesp, 2011).

Aliado a definição de Paulo Leite, anteriormente no 2010 foi decretado pela casa civil a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), onde a logística reversa é definida como:

instrumento de desenvolvimento econômico e social caracterizado por um conjunto de ações, procedimentos e meios destinados a viabilizar a coleta e a restituição dos resíduos sólidos ao setor empresarial, para reaproveitamento, em seu ciclo ou em outros ciclos produtivos, ou outra destinação final ambientalmente adequada (PNRS, 2010).

Baseado nas definições tanto de Leite (2009) quanto da PNRS, fica claro que logística reversa é voltada para a destinação dos produtos acabados, de onde vai parar e como que vai ser todo esse processo.

E dentro do desenvolvimento sustentável ela é uma ferramenta muito importante, ela faz um processo inverso, de resgatar esses produtos, transformar e retornar, sendo bom tanto para a empresa quanto para o meio ambiente.

Inúmeros danos ambientais surgem com a gestão inadequada dos lixos, comprometendo a qualidade de vida seriamente, tais como; Lixos jogados em galerias pluviais causando inundações e alagamentos, emissão de gases nocivos pela putrefação, disposição inadequada, contribuindo para transmissão de doenças, depósito em áreas de preservação ambiental, contaminando o solo, dentre muitas outras coisas.

Por conta disso, desde 12 de agosto de 2010, pela Lei 12.305/10 foi instituída a PNRS, exigindo que as empresas assumam o retorno de seus produtos quando esses forem descartados, e cuidem de sua destinação ao fim da sua vida útil. Caberá aos consumidores devolver os produtos que não são mais usados em postos específicos, estabelecidos pelos comerciantes. Às indústrias cabe a retirada destes produtos, através de um sistema de logística, seja para reciclá-los ou reutilizá-los.

O sistema de logística reversa é implementado e operacionalizado por meio de contratos firmado entre o poder Público e fabricantes, comerciantes, importadores ou distribuidores, onde partilham a responsabilidade pelo ciclo de vida do produto, termos de

compromisso ou regulamento expedido pelo poder público, e esse processo pode ser iniciado por qualquer um deles.

O 'Regulamento expedido pelo poder público' é uma iniciativa do governo, e os termos de Compromisso são acordos específicos que podem ser considerados casos de exceções de acordos setoriais.

A implantação da logística reversa traz muitos benefícios para a sociedade, entre eles a melhor qualidade de vida dos cidadãos urbanos devido ao menor índice de descartes residuais e um balanço ambiental positivo. E também se dá um passo rumo ao desenvolvimento sustentável do planeta, pois visa também a reutilização e a redução de consumo das matérias primas.

Quando organizada e efetuada de uma maneira apropriada, a logística reversa se torna uma forma de ganhos de diversas naturezas. Empresas estrategicamente perspicazes e inovadoras já destinam a atenção devida e recursos para esses ganhos.

Felizardo e Hatakeyama (2005) destacam que, a organização que programar o processo reverso em sua cadeia produtiva, agregará valor à sua imagem frente à sociedade, beneficiando o meio ambiente, estabelecendo inclusive novas oportunidades de negócios, trazendo também outros benefícios tais como a geração de postos de trabalho, revertendo assim em benefícios ao meio no qual está inserida.

## 15.6 ADMINISTRAÇÃO SUSTENTÁVEL E CONSCIENTE

Uma gestão sustentável vem tornando-se prática indispensável do planejamento das empresas que querem garantir seu futuro e seu sucesso, ao mesmo tempo em que é um desafio por conta das mudanças necessárias a se aplicar nas empresas, desde toda a filosofia empresarial até a linha produção, é também novas oportunidades de negócios e crescimento.

Trazendo assim benefícios ao meio ambiente, a sociedade, e a economia também. E esse é um dos desafios mais urgentes do mundo atual. Esse assunto é muito bem explicado durante uma entrevista da diretora presidente e contadora da SL Contabilidade: Sandra Couto, para a revista da sustentabilidade no ano de 2015, onde se diz o seguinte:

Empresas são organismos vivos, que precisam crescer, evoluir e explorar seu potencial para cumprir sua missão. Ao longo do tempo as empresas enfrentam os mais diversos desafios, seja simplesmente para sobreviver ou para crescer e ocupar seu lugar no mercado [...]. Mas o século 21 trouxe um novo desafio e uma nova vantagem competitiva para as empresas, a sustentabilidade, uma palavra grande, de muitos significados, mas que não deve meter medo em ninguém. [...] Durante muito

tempo se acreditou que “sustentabilidade custa caro”, ou que “sustentabilidade é para grandes empresas”. Mas essas são ideias ultrapassadas e devem ser abandonadas o mais rápido possível, sob o risco das microempresas perderem competitividade frente a concorrentes que venham preparados para atender às demandas dos mercados por uma produção mais limpa e socialmente justa. Há diversos ganhos em trabalhar dentro de princípios de sustentabilidade, basta compreender onde esses conceitos se encaixam dentro do seu negócio. Pode haver ganhos na economia de matérias-primas, de energia, nos processos de produção ou no descarte adequado de resíduos, esses seriam ganhos ambientais diretos. Em questões sociais os ganhos podem estar na relação ética com seus consumidores e fornecedores, em participar de forma cidadã nas comunidades que são impactadas por seu negócio (COUTO, 2015).

Como isso, Sandra explica que é necessário essa mudanças e adaptação das empresas perante a sustentabilidade, e suas responsabilidades ambientais e sociais, além de enfatizar que é a adaptação deve ser feita o mais rápido possível, para compensar o longo período de descaso e consumo desenfreado dos recursos naturais.

Logico, que fazendo estudos para identificar e compreender onde esses conceitos se encaixam em cada negocio, para que se mantenha toda qualidade, eficiência e eficácia de cada empresa. No entanto, segundo pesquisas feitas pelo MIT Sloan Management Review & The Boston Consulting Group os ganhos com as adaptações sustentáveis sofridas pelas empresas vão além dos já mencionados.

No geral, a porcentagem de participantes que reportaram lucros a partir de estratégias sustentáveis subiu de 23% para 37%, e talvez o mais importante, quase 50% das empresas alteraram seus modelos de negócio como resultado de oportunidades surgidas na área da sustentabilidade – um aumento de 20% em relação ao ano passado (MIT Sloan Management Review & The Boston Consulting Group, 2010).

Muitas das empresas que estão arrancando na frente, estudando suas atividades e tentando equilibrar suas iniciativas nos campos do tripé, que é ambiente natural, social e econômico. Essas mesmas empresas buscam investir nos incentivos dos seus funcionários, não só com o incentivo financeiro, reduzir os impactos ambientais e principalmente manter o resultado positivo em suas finanças.

O desenvolvimento sustentável está emergindo como a “nova demanda pela qualidade” nas empresas, e se hoje ainda é um diferencial, em pouco tempo passará a ser um pré-requisito, a exemplo da tão conhecida série ISO 9000 (MENDES, 2013).

De qualquer forma, mesmo sabendo que a mudança é necessária, o maior incentivo para a adaptação são os retornos financeiros, alguns desses retornos são: A competitividade,

programas de bem estar para os funcionários, assim atuando também como forma de incentivo para os mesmos, redução dos impactos ambientais, e assim atuando dentro das leis vigentes, e por consequência diminuição das incidências de multas, redução de desperdício (energia, água, recursos), que leva à outra gama de oportunidades que, se bem desenvolvidas, podem gerar lucro. Além de uma imagem publicada diferente proporciona inúmeras oportunidades de crescimento.

### 15.7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme descrito na introdução do texto, o principal assunto discutido é a comparação entre a globalização e a sustentabilidade, dessa comparação entende-se as ramificações dentro do próprio assunto. Ramificações que são de extrema importância serem abordadas e discutidas, como o desenvolvimento sustentável aliado a economia verde, as responsabilidades governamentais, sociais e administrativas. Como essas adaptações vem afetando o mundo empresarial e acarretando mudanças, tanto nos setores ambientais, sociais, econômicos e financeiros, setor esse que é o maior incentivador das mudanças das empresas.

Além disso, a partir das reflexões do texto fica claro que o processo sustentável não é somente uma possibilidade de escolha, e sim uma alternativa de extrema importância, que quanto mais rápido for adotado por todos, em todos setores da vida social diminuirá os riscos de uma catástrofe ambiental, de escala planetária. Entretanto é visível que para o homem em sua maioria, por mais que seja evidente a necessidade de se repensar a utilização exagerada, o desperdício em massa, o descarte desses produtos de forma inadequada, o setor financeiro ainda é mais importante, ou seja, o retorno financeiro tem maior valor. Portanto, globalização e sustentabilidade será um tema de muito discurso ao longo dos anos, para que um dia todos possam viver em harmonia com meio ambiente no qual reside. O planeta terra, a casa de todos.

### REFERÊNCIAS

AMORA, Antônio Soares. **Minidicionário da Língua Portuguesa**. 12. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

BARBOSA, Vanessa. **As 100 empresas mais sustentáveis do mundo**, 2016. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/as-100-empresas-mais-sustentaveis-do-mundo-em-2016>>. Acesso em: 15 jul. 2016.

BRASIL. Decreto nº 7.404, de 23 de dezembro de 2010. **Casa Civil**. Presidência da República. Disponível: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/decreto/d7404.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7404.htm)>. Acesso em: 15 jul. 2016.

HARGRAVE, Jorge; PAULSEN, Sandra. **Estudo discute economia verde e sustentabilidade**. Ipea, ano 9, edição 72, 2012.

LÊDO, Samantha. **Adequação da conformidade legal e operacional**. 2015. Disponível em: <<https://revistadasustentabilidade.wordpress.com/2015/06/16/quais-as-vantagens-de-ser-uma-empresa-sustentavel-samantha-ledo-e-sl-contabilidade/>>. Acesso em: 15 jul. 2016.

LEITE, Paulo. **Logística Reversa**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

LENHARO, Mariana. **Água de rio é ruim ou péssima em 36,3% de pontos avaliados por estudo**. 2016. Disponível em: <<http://g1.globo.com/natureza/noticia/2016/03/agua-de-rio-e-ruim-ou-pessima>>. Acesso em: 15. Jul. 2016.

MEIER, Celito. **Filosofia: Por uma inteligência da complexidade**. 1. ed. Belo Horizonte: PAX, 2010

MENDES, Henrique. A vantagem em ser sustentável!. *Jornal O Progresso*. Dourados, MS, 19 fev. 2013. *Caderno Meio Ambiente*. Disponível em: <<http://www.progresso.com.br/caderno-a/meio-ambiente/a-vantagem-em-ser-sustentavel>>. Acesso em: 26 jul. 2016.

PORTAL BRASIL. **Meio Ambiente: Ações do Governo**. 2011. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/meio-ambiente/2010/02/acoes-do-governo>>. Acesso em: 26 jul. 2016.

RIORADAR+20. **O que é economia verde**. 2012. Disponível em: <<http://www.radario20.org.br/index.php?r=conteudo/view&id=12&idmenu>>. Acesso em: 26 jul. 2016.

## 16 EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO

Helena dos S. Cerqueira<sup>1</sup>  
Rafael dos Santos<sup>2</sup>  
Tainá Lopes de Brito<sup>3</sup>  
Waldileno Junior<sup>4</sup>

### RESUMO

O presente artigo trás o empreendedorismo e inovação como a criação de algo novo a partir da observância de processos organizacionais, que visam o empreendedor com o papel de extrema importância no mercado atual. É apresentado o conceito de empreendedorismo, bem como uma análise do perfil do empreendedor, suas principais características e ferramentas utilizadas, como fonte de inovação nos processos. Dar-se por expor de forma clara e objetiva, a evolução da atividade empreendedora no mercado atual, demonstrando detalhes de um planejamento para a sustentação de um negócio no mercado. Visa estabelecer, conceituar e engrandecer a relevância da inovação para a existência do bom empreendedor. Amparando-se nos pensamentos dos autores, que defendem o empreendedorismo como base importante nas economias globais.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo. Inovação. Mercado. Gestor. Desenvolvimento.

---

<sup>1</sup> Helena dos Santos Cerqueira: Graduanda do curso de Administração do Instituto Baiano de Ensino Superior - IBES. Link Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8818749557947662> - E-mail: helenadaviforever@gmail.com.

<sup>2</sup> Rafael Reis dos Sales: Graduando do curso de Administração do Instituto Baiano de Ensino Superior - IBES. Link Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8369709191959222> - E-mail: leafar010@hotmail.com.

<sup>3</sup> Tainá T. Lopes de Brito: Graduanda do curso de Administração do Instituto Baiano de Ensino Superior - IBES. Link Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7227336227311471> - E-mail: tainaadm@hotmail.com.

<sup>4</sup> Waldileno A. de Assis Junior: Graduando do curso de Administração do Instituto Baiano de Ensino Superior - IBES. Link Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1124689823377535> - E-mail: juniorassis9@hotmail.com.

**ABSTRACT**

This article back entrepreneurship and innovation as the creation of something new from compliance with organizational processes, aimed at the entrepreneur with the role of utmost importance in the current market. The concept of entrepreneurship is presented as well as an analysis of the entrepreneur's profile, their main characteristics and tools used as a source of innovation in processes. Give yourself by exposing a clear and objective way, the evolution of entrepreneurial activity in the current market, showing details of a plan to support a business in the market. Aims to establish, conceptualize and enhance the relevance of the innovation to the existence of a good entrepreneur. Propping up the thoughts of authors who advocate entrepreneurship as an important base in global economies.

**Keywords:** Entrepreneurship. Innovation. Market Manager. Development.

## 16.1 INTRODUÇÃO

Sabe-se que o empreendedor é aquele que, além de ter visão de algo inovador, é tido como a peça fundamental na organização atual. Seu maior diferencial é caracterizado por modernizar e trazer mudanças para o desenvolvimento econômico. Esse profissional deve ter a capacidade de inovar incessantemente, trazendo ideias, que promovam mudanças satisfatórias nas decisões diárias e que trarão sucesso para a organização.

Considerando o valor do papel do empreendedor nas organizações o artigo aqui apresentado se propõe a investigar: a importância do empreendedor na atual organização, e, quais são suas maneiras de se manter em um mercado altamente competitivo. Percebendo a importância do empreendedor como principal condutor e articulador do processo produtivo e inovador, o artigo aqui apresentado também demonstra relevância, na medida em que possibilitará conceituar e analisar empreendedorismo e inovação, a fim de estabelecer os principais desafios do empreendedor nos dias de hoje e como tal poderá impulsionar e inovar o mercado de forma competitiva e inteligente.

Assim, como objetivo geral pretende-se identificar a grande relevância do empreendedorismo e inovação, levando em consideração a modernização e o uso do plano de negócios, como poderosa ferramenta gerencial; realidade cada vez mais presente no cenário empresarial. De modo que, pretende-se identificar os seguintes questionamentos: Quais desafios enfrentados pelo empreendedor nas organizações e suas principais características? Qual a importância do plano de negócios como papel inovador nas organizações?

No primeiro momento, iniciamos com a introdução, apresentando um contexto sobre empreendedorismo e inovação, bem como seus propósitos que ajudam a entender melhor do plano de negócios. O segundo a fundamentação teórica com os principais conceitos que trazem o empreendedorismo e inovação. O terceiro, método de pesquisa. O quarto análise dos resultados e o quinto, ressaltamos as considerações finais, fazendo uma breve avaliação do tema.

## 16.2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para Dornelas (2005, p. 39), empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam a transformação de ideias em oportunidades. A perfeita implementação destas oportunidades leva à criação de negócios de sucesso.

O significado prospera com o passar do tempo, em virtude de algumas mudanças realizadas na área econômica mundial transformando-se mais difícil. Desde os primórdios, o indivíduo que pertencia ou administrava grandes projetos de produção era chamado empreendedor.

Nesta mesma linha, Barreto (1998) argumenta que ser empreendedor é trabalhar a habilidade de construir algo de pouco ou quase nada. Ainda segundo o autor, tem a ver com um comportamento e não com um traço da personalidade.

Percebe-se que, além disso, um diligente deve ser alguém confiante em sua capacidade, que aproveita as oportunidades de inovação. Essas características não são inatas e por isso, todas as pessoas em qualquer setor, podem desenvolver o espírito empreendedor, pois a criatividade, a necessidade de estar constantemente buscando novas maneiras de se interagir com as pessoas e as coisas que os rodeia, além da rotina diária, está presente em todas as pessoas.

Para Dornelas (2005) pode-se afirmar que, todo o empreendedor necessariamente deve ser um bom administrador para obter o sucesso, no entanto, nem todo bom administrador é um empreendedor. O perfil desse profissional tem diversas características específicas que o diferem de um gestor tradicionalista.

Em razão disso, é importante estudar as diversas abrangências dessa área, para conseguir uma visão completa e mais ampla fazendo o profissional contemporâneo desenvolver um pensamento sistêmico, entendendo os processos como um todo.

Por outro lado, este deve ter também conhecimentos específicos, como especializações, o que enriquecerá e muito sua atividade. O referido autor destaca algumas características desejáveis num bom empreendedor.

Vejamos a seguir algumas características marcantes:

São visionários; sabem tomar decisões; São indivíduos que fazem a diferença; Sabem explorar ao máximo as oportunidades; são determinados e dinâmicos; são dedicados; são otimistas e apaixonados pelo que fazem; são independentes e constroem o próprio destino; ficam ricos; são líderes e formadores de equipes; são bem relacionados (networking); São organizados; planejam, planejam, planejam; possuem conhecimento; assumem riscos calculados; criam valor para a sociedade (DORNELAS, 2005, p. 32).

Enfatizamos que todas essas características, são importantes para o desenvolvimento do gestor mais completo, assim, são capazes de apresentar um bom desempenho nos papéis que são desenvolvidos. Segundo o autor, destacam-se ainda alguns mitos em relação ao perfil de tal profissional. “Empreendedores são natos, nascem para o sucesso; Empreendedores são

jogadores e assumem riscos altíssimos; Empreendedores são “lobos solitários” e não conseguem trabalhar em equipe” (DORNELAS, 2005, p. 32).

O referido autor usa de argumentos que contestam tais afirmações, e reafirmam que o empreendedor é um personagem que tem por objetivo lideranças oportunidades e habilidades.

Empreendedores de sucesso acumulam habilidades, experiências, contatos, visão e capacidade de perseguir oportunidades com o passar do tempo; Empreendedores tomam riscos calculados, evitam riscos desnecessários, compartilham riscos com os outros e dividem o risco em “partes menores”; Empreendedores são ótimos líderes e criam times/equipes (DORNELAS, 2005, p. 32).

Assim, o êxito sucesso organizacional só será alcançado por meio de diferenciais pessoais e intelectuais dos profissionais que interagem no ciclo produtivo do negócio.

Destacamos ainda, que todos esses papéis são de tamanha importância para o desenvolvimento de um profissional de sucesso, com capacidade de planejamento e ação. Sejam eles do primeiro rascunho até o projeto inovador do plano de negócios.

O atual mercado tem sido altamente transformado, pelos fatores tecnológicos, globais e competitivos. No passado, o que se aplicava era a padronização dos processos de trabalho, mas agora se padronizam as pessoas, como detentoras de conhecimento e altamente criativas para as organizações.

O acesso à informação, hoje, inova de forma facilitadora do processo. “A inovação assume muitas formas diferentes, mas pode ser resumida em quatro diferentes tipos, a saber; Inovação de produtos; Inovação de processos; inovação de posição; inovação de paradigma” (BESSANT; TIDD, 2009).

Deste modo, gerir a inovação, é embasar-se em mais do que uma excelente ideia, é preciso verificar estrategicamente, estar sempre evoluindo e acrescentando de maneira positiva no processo.

Inovar, em seu sentido mais genérico, define-se como algo novo para a organização. Usar de ferramentas que enriqueçam o processo é de fato uma estratégia, a fim de melhorar e inovar. Para isso, devem ser estabelecidos milimetricamente os objetivos do plano de negócio, para que não sejam confundidos com metas, ou seja, o plano ordena as ideias, a potencialidade e a disponibilidade do empreendimento.

Segundo Dornelas (2005) o plano de negócios é parte fundamental do processo empreendedor.

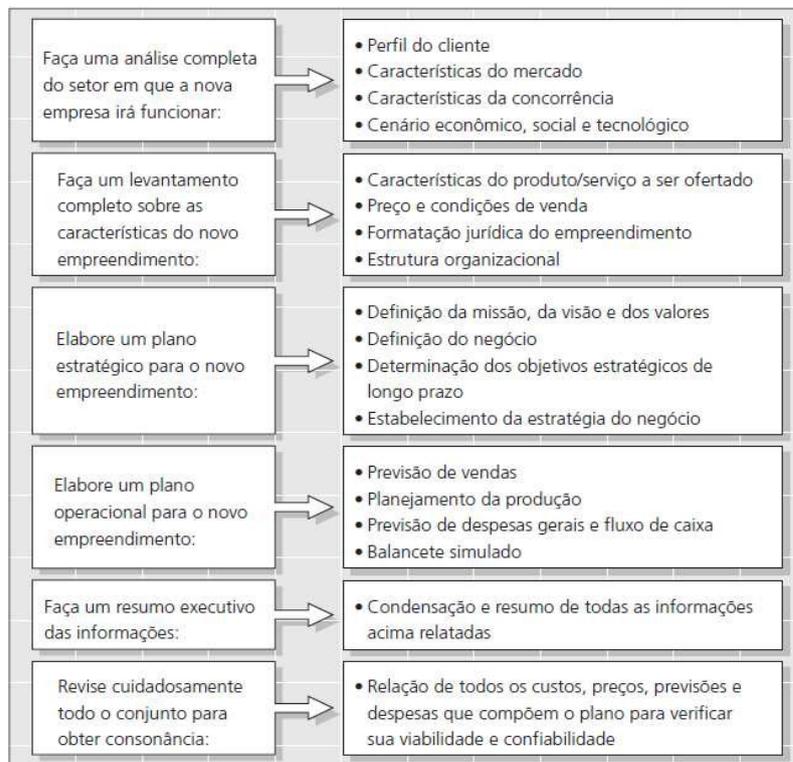
Para Chiavenato (2007), plano de negócios (Business Plan), também chamado “plano empresarial”, é uma descrição detalhada de todos os aspectos de um novo empreendimento, e projeta aspectos mercadológicos, operacionais e financeiros dos negócios.

O plano de negócio movimentada todos os aspectos do novo empreendimento. Ele representa um levantamento exaustivo de todos os elementos que compõem o negócio, sejam internos o que deverá ser produzido, como, onde, quanto - sejam externos - para quem produzir, qual é o mercado, quais são os concorrentes etc. (CHIAVENATO, 2007).

O Plano de Negócios constitui-se num roteiro operacional, financeiro e estratégico a ser seguido pela equipe que pretende instalar e gerenciar a empresa, estabelecendo os vários passos que devem ser dados para que a concepção da empresa se transforme, em um período de tempo pré-determinado, em um empreendimento de êxito.

De acordo com Chiavenato (2007), o plano de negócios precisa seguir um passo a passo para que ele seja bem elaborado e que surta efeito na organização como um todo. Vejamos abaixo como o referido autor explica etapa por etapa, dessa ferramenta.

Figura 1 - Etapas para preparação de um plano de negócio



Fonte: Adaptado de CHIAVENATO, 2007, p. 134.

O plano de negócios funciona como uma bússola, no qual o objetivo é orientar na busca de informações sobre seu serviço ou produto ofertado, oferecendo aos clientes, concorrentes e fornecedores, uma confiabilidade e identificação da sua organização.

Dornelas (2011) ainda afirma que, não há regra rígida ou metodologia única para se desenvolver um plano de negócios, mas um bom ponto de partida é você planejar as atividades que deverão ser desenvolvidas, incluindo tarefas, responsáveis prazos e resultados almejados.

Conhecer as necessidades do mercado e do público é uma estratégia que todo empreendedor com visão inovadora deve ter. Não se pode criar algo, sem saber qual a finalidade. Não existe uma regra, ou um manual para inovações, salienta-se então que todo gestor deve estar atento às necessidades do mercado.

### 16.3 MÉTODO DE PESQUISA

Toda pesquisa deve passar por uma fase de preparação e planejamento, onde deve ser estabelecida diretrizes e o plano de ação. O empreendedorismo é o estudo voltado para o desenvolvimento de competências e habilidades relacionadas a criação de um projeto, seja ele técnico, científico ou até mesmo empresaria, e a Inovação é a renovação de algo ou de uma ideia já existente, a fim de preencher as lacunas existentes no mercado. Avaliamos as necessidades do mercado atual de forma qualitativa, baseado nos teóricos que afirmam tais fatos e do aprendizado que constituímos na universidade. Foi realizada através da revisão de literatura, dentre eles destacamos, Dornelas, Drucker, Chiavenato.

Na primeira etapa da pesquisa, partiu da análise do quê é ser empreendedor e qual o seu papel no contexto atual, procurando entender quais serão os seus desafios e as características marcantes que diferenciam um profissional do outro, em um mercado altamente competitivo.

A segunda etapa da pesquisa baseia-se em destacar a importância da inovação nas organizações atuais, e entender um pouco sobre o plano de negócios como ferramenta inovadora e gerencial, partindo de estudos e observações na busca de soluções que sejam práticas e facilmente entendidas pelos consumidores.

A terceira etapa trata-se da evolução da do bom gestor na organização atual, e como esse perfil faz toda diferença hoje, em um mercado altamente competitivo.

A quarta etapa foi de como elaborar um plano de negócios eficiente e eficaz, no qual o objetivo é conhecer as necessidades do mercado e a partir de uma visão estratégica apresentar resultados inovadores.

## 16.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O estudo detalhado do empreendedorismo e da inovação nos fez percorrer, de maneira explicativa e funcional, como de fato, esse tema é presente nas organizações atuais. O que se pode observar é que, o empreendedorismo está atrelado a nós, desde os primórdios, quando as pessoas interagiam de forma produtiva e racional em prol da melhoria dos processos.

Dornelas (2005) relata que o empreendedorismo é nada mais do que o engajamento de pessoas e processos, que juntos levam as ideias e as transforma em ótimas oportunidades. Em contrapartida, Barreto (1998), reforça a ideia de que o empreendedor é aquele que é capaz de construir algo novo. Dessa forma, o gestor faz das oportunidades um caminho para a inovação, buscando novas maneiras de interagir com tudo que o cerca, e superando cada desafio encontrado a sua frente. Endente-se então, que o sucesso organizacional é alcançado por meio de diferenciais dos profissionais que interagem no ciclo produtivo e inovador do negócio. A inovação faz parte do processo empreendedor, trazendo consigo um roteiro operacional, financeiro e estratégico, mais conhecido como plano de negócios. Essa ferramenta tem como objetivo gerenciar e inovar cada passo, estabelecendo metas, ordenando ideias e potencializando ainda mais o projeto. Nortear e orientar, com base em informações, é o que busca o plano de negócios, fazendo com que o produto ou o serviço oferecido tenha uma confiabilidade e qualidade. Deve-se salientar que não existe uma regra ou um manual, mas é importante enfatizar que o empreendedor esteja sempre atento às necessidades do mercado.

## 16.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como finalidade, constatar e verificar a importância da atividade empreendedora, dando ênfase ao empreendedorismo e inovação nas organizações atuais. Para tanto, é necessário determinar, conceituar e especificar a atividade empreendedora nos dias de hoje.

Esbarrou-se com a necessidade de uma análise detalhada, vinda dos empreendedores, com o que é inovação, quais são suas características, e como alcançá-las através de um planejamento ou plano de negócio, que demonstra ser uma ferramenta inovadora e gerencial, podendo diferenciar uma inovação do reaproveitamento de ideias antigas.

Concluiu-se então, que o empreendedorismo, evolui a cada década, de acordo com a necessidade econômica de cada época, e tem como finalidade o suprimento das carências do

mercado, tanto na prestação de serviços, como na concepção de novas ideias e produtos, atrelando assim, a busca incessante pela inovação, tornando o empreendedor mais competitivo.

Ao tratar de empreendedorismo e inovação no Brasil, verificou-se uma grande necessidade de um suporte maior, seja ele financeiro ou técnico, a fim de que, os mesmos possam colocar em prática suas ações, consigam entender todo o processo administrativo, além de perceberem a importância de se fazer em todas as etapas do negócio.

Acreditamos então, que as organizações precisam estar sempre inovando, seus processos, sua postura no mercado, e até nos seus produtos. O bom planejamento é fundamental para que isso aconteça, assim, o risco do negócio pode ser bem menor, uma vez que o estudo de mercado foi realizado e o caminho foi todo traçado.

## REFERÊNCIAS

BARRETO, L. P. **Educação para o Empreendedorismo**. Salvador: Escola de Administração de Empresa da Universidade Católica de Salvador, 1998.

BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e empreendedorismo**. [S.l]: Bookman, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilidade de novas**. 2. ed. rev. e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2007.

DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2000.

DORNELAS, J.C.A. **Empreendedorismo: Transformando Idéias em Negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

\_\_\_\_\_. **Plano de Negócios: Seu Guia Definitivo: Passo a Passo para Você Planejar e Criar um Negócio de Sucesso**. Rio de Janeiro: Brochura. 2011.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Pioneira, 2002.

## 17 A IMPORTANCIA DO PROGRAMA 5S PARA O AMBITO EMPRESARIAL

Alane de Oliveira Correia  
Roberta Tourinho Schroeder<sup>1</sup>

### RESUMO

O presente artigo tem como tema analisar e aplicar a ferramenta de qualidade “5S” na empresa Multiglobo Logística LTDA, situada na cidade de Lauro de Freitas, na Bahia, no período de abril e maio de 2016. Tem como objetivo analisar como a ferramenta de qualidade 5S vai atuar na melhoria desta empresa Multiglobo no período citado anteriormente. A metodologia utilizada nesse artigo foi o estudo de caso da empresa, onde utilizou-se a pesquisa bibliográfica e a pesquisa exploratória, através da abordagem dedutiva qualitativa. Durante a aplicação do programa, foram descartados todos os materiais que já não eram mais utilizados, organizando e limpando os setores, além de melhorias no ambiente de trabalho. A empresa ficou mais organizada, havendo um melhor aproveitamento do espaço físico, desta forma diminuindo o tempo de execução das tarefas. Conclui-se que o programa 5S é fácil de aprendizagem e de implantação. Seus resultados dependem unicamente do comprometimento das pessoas envolvidas no processo.

**Palavras-chave:** 5 Sentos - 5S – Qualidade – empresa Multiglobo.

---

<sup>1</sup> Alunas do curso de Administração IBES. E-mails: Alaneo.correia@hotmail.com; robertatourinho@gmail.com.

## **ABSTRACT**

This article focuses on analyzing and applying quality tool “5S” in Multiglobo Logistics LTDA, located in the city of Lauro de Freitas, Bahia, between April and May 2016. It aims to analyze how the tool quality 5S will act to improve this Multiglobo company in the period mentioned above. The methodology used in this article was the case study of the company, which used the bibliographic research and exploratory research through qualitative deductive approach. During program implementation, were all discarded materials that were no longer used, organizing the cleaning sectors, as well as improvements in the workplace. The company became more organized, with better use of space, thus reducing the time of execution of tasks. We conclude that the 5S program is easy to learn and implement. Their results depend solely on the commitment of the people involved.

**Keyword:** 5 Senses - 5S – Quality – Multiglobo enterprise.

## 17.1 INTRODUÇÃO

O presente artigo tem como tema analisar e aplicar a ferramenta de qualidade “5S” na empresa Multiglobo Logística LTDA, situada na cidade de Lauro de Freitas, na Bahia, no período de abril e maio de 2016. Baseando-se neste assunto, surge a pergunta: Como aplicar a ferramenta “5S” dentro da estrutura organizacional da empresa para proporcionar uma melhor organização empresarial? Desta forma, tem como objetivo principal analisar como a ferramenta de qualidade 5S vai atuar na melhoria desta empresa Multiglobo no período de abril e maio de 2016, e como os objetivos específicos:

- Analisar o funcionamento da empresa, para elaborar e aplicar os 5S;
- Comparar a situação atual da empresa com a estabelecida após a implantação do programa 5S.

Este artigo contribuirá para estudos futuros a respeito da aplicabilidade da ferramenta de qualidade 5S. Visa também proporcionar no ambiente de trabalho maior qualidade para os colaboradores, otimizando as atividades e diminuindo os custos.

A metodologia utilizada nesse artigo foi o estudo de caso da empresa Multiglobo logística Ltda, no período de abril e maio do ano de 2016. Utilizou-se a pesquisa bibliográfica, cujo as palavras chave utilizadas foram 5 sentidos e 5S, e a pesquisa exploratória, através da abordagem dedutiva qualitativa. Foi realizada uma pesquisa exploratória, através de uma entrevista informal não probabilística, onde foram escolhidos 5 funcionários aleatoriamente para uma conversa sobre a organização dos setores, além de um treinamento com a distribuição de uma cartilha e a aplicação do 5S, como pode-se verificar no gráfico abaixo:

Está dividido em cinco tópicos, sendo o primeiro a introdução, o segundo embasamento teórico sobre os 5 sentidos (5S), o terceiro estudo de caso sobre o assunto abordado neste artigo levando-o para a empresa Multiglobo, o quarto os resultados, e o quinto a conclusão, seguido da referência.

## 17.2 A IMPORTÂNCIA DOS 5S PARA A ORGANIZAÇÃO DA EMPRESA

Programa dos 5S, ou 5 sentidos, é mais que um instrumento, é uma filosofia de trabalho. O seu maior objetivo é desenvolver a criatividade e a cooperação visando à melhoria do ambiente de trabalho (*Kaizen*). Considera-se o primeiro passo na implantação de um sistema de Gestão de Qualidade. Em outras palavras, os 5S serve para preparar o terreno para que a

qualidade possa germinar. Por meio dos seus “S”, promove-se uma “faxina geral na casa” e cria-se um ambiente motivador (SILVA; LOBO, 2014, p. 44).

Os 5S é de origem japonesa, (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu e Shitsuke*) e foi traduzido para a língua portuguesa como não existe uma tradução literal, convencionamos chamar o S de “senso de”. Pode ser aplicado em fábricas, escritórios e em outros sistemas produtivos. Sua implementação mudou radicalmente a percepção de que as indústrias ou os locais de produção poderiam ser sujos, bagunçados e desorganizados (SELEME; STADLER, p. 38, 2012).

Constata-se seguir as ações que se fazem necessárias para a aplicação de cada um dos cinco sentidos (5S), que são o Seire ou Utilização, Seiton ou Organização/Ordenação, Seiso ou Limpeza, Seiketsu ou Saúde/Asseio, e Shitsuke ou Autodisciplina. O primeiro S (*Seiri*), é o senso de utilização ou descarte, nele retira-se do local de trabalho os objetos, que não são utilizados rotineiramente no desempenho de uma função. Pode-se destacar, por exemplo, a retira do ambiente de trabalho, móveis, ferramentas e utensílios dispensáveis a execução normal das atividades, os recursos disponíveis devem ser separados conforme a necessidade, a frequência de uso ou a adequação. As vantagens dessa ação consistem, por exemplo, no fato de que, no decorrer do trabalho, não seja preciso que o funcionário se preocupe em desviar de uma cadeira que não deveria estar ali ou com uma ferramenta que não é utilizada no setor e que também está lá. Desse modo, há, efetivamente, uma clareza de pensamentos e ações, voltados para os elementos constantes no trabalho e do trabalho, evitando, assim, desperdícios, desgastes desnecessários, acidentes de trabalho. Além disso, neste senso inclui-se também a correta utilização dos equipamentos visando aumentar a sua vida útil (SELEME; STADLER, p. 39-40, 2012; SILVA; LOBO, p. 44, 2014).

O segundo S (*Seiton*), é o senso de ordenação /organização, o qual implica que os objetos restantes, além de serem úteis, devem estar nos locais apropriados, a organização deve buscar o menor esforço de execução. Por exemplo, a ferramenta utilizada mais vezes no posto de trabalho deve ser disposta de tal forma a ficar próxima desse posto. Outra exemplificação é se o funcionário necessita de uma determinada ferramenta para a execução de uma ação, não deve precisar procurá-la no local de trabalho. Uma solução simples são os quadros de ferramentas, com a localização exata de uma ferramenta de acordo com o seu tipo. Ordenando-se os recursos disponíveis de forma sistêmica, utilizando-se um layout definido e um bom sistema de comunicação visual, consegue-se organizar melhor o ambiente de trabalho, tornando-o mais funcional e agradável, além de diminuir o tempo gasto na execução de determinadas atividades, pois não há ações paralelas a execução da atividade (SELEME; STADLER, p. 39-40, 2012; SILVA; LOBO, p. 44, 2014).

O terceiro S (*Seiso*), senso de limpeza, e traduz a primeira condição visível nos setores produtivos atuais. Além da abordagem tradicional de visualização do ambiente, esse senso permite que sejam monitorados elementos que, ao se mostrarem sujos, indicam problemas, como no caso de equipamentos com vazamentos e quantidade de sobra de material além do normal. A manutenção de pisos, bancadas e equipamentos permite, além da localização rápida de elementos do trabalho, a identificação das situações chamadas não conformes. Ao se manter em excelentes condições de limpeza o ambiente de trabalho e os equipamentos, contribui-se para o bem-estar e a segurança de todos, bem como para o aumento da produtividade. Este senso também pode ser encarado como um processo de Gestão Ambiental, já que prega a eliminação de fontes de poluição (SELEME; STADLER, 2012, p. 39-41; SILVA; LOBO, 2014, p. 45).

O quarto S (*Seiketsu*), senso de asseio ou saúde, o objetivo deste senso é promover no ambiente de trabalho um estado favorável à saúde, num sentido amplo (físico mental e emocional). Na prática, ele funciona eliminando-se as fontes de perigo, embelezando o local de trabalho e promovendo atividades para a integração e desenvolvimento social dos funcionários. O senso de asseio ou saúde consolida as ações em que não basta obter tão somente a organização e a limpeza, é necessário tornar os recursos disponíveis e com eles executar o melhor, ou seja, trata-se da integração dos recursos/ações para a obtenção do melhor resultado (SELEME; STADLER, 2012, p. 40-41; SILVA; LOBO, 2014, p. 45).

O quinto S (*Shitsuke*) é o senso de autodisciplina, ele reforça os quatro sentidos anteriores, pois só com a autodisciplina é possível manter e melhorar os outros S. Ele significa que as pessoas devem estar comprometidas com cumprimento de padrões técnicos, morais e éticos. Além da disciplina, ele engloba os fatores motivação e iniciativa. Esse senso é aquele que consolida os outros quatro, propiciando, assim, um ganho permanente para a organização. Para que isso aconteça, o funcionário deve levar para o cotidiano de sua vida privada o aprendizado obtido. Dessa maneira, o resultado dessa ação será a disciplina necessária preconizada no quinto senso (SELEME; STADLER, 2012, p. 40-41, 2012; SILVA; LOBO, 2014, p. 45).

Portanto, percebe-se que os 5S fornecem ferramentas poderosas para o desempenho útil e produtivo no trabalho, tornando-se um recurso indispensável às atividades da organização (SELEME; STADLER, p. 41, 2012).

Nas organizações, o senso de descarte ou de liberação de áreas deve sempre vir primeiro, para que depois dele sejam aplicados o de organização e o de limpeza. Esses três primeiros são mais simples de se programar por se constituírem em ações práticas.

Os cinco sentidos desempenham um papel fundamental nas organizações, mas não somente nelas. Podem ser aplicados em escritórios, ambientes prestadores de serviços, sistemas logísticos e de distribuição, hospitais, setores individuais e na organização como um todo. Sua aplicação transforma e educa o funcionário não somente para o trabalho, mas também para sua vida pessoal. O sucesso na implementação dos cinco sentidos depende de um programa de manutenção das ações propostas, por isso não devem ser realizados somente uma única vez, sob pena de se perderem no tempo. Outra consideração fundamental é que o programa seja apoiado e incentivado pelas instâncias superiores como parte de uma abordagem estratégica implantada pela organização (SELEME; STADLER, p. 41, 2012).

### 17.3 A IMPORTÂNCIA DOS 5S PARA A ORGANIZAÇÃO DA EMPRESA MULTIGLOBO

O Presente estudo foi realizado na empresa Multiglobo Logística, com 1 ano e meio no mercado. A adequação do programa 5S como foi possível em razão de duas contribuições importantes, entre outras que ocorreram durante o processo, que aconteceu nos meses de abril e maio do ano de 2016: o comprometimento da administração da empresa com o programa, e a iniciativa dos demais colaboradores em aceitar o desafio de buscar uma melhoria ambiental na organização por meio do uso da metodologia 5S. A princípio as primeiras iniciativas do programa foram planejadas sobre quais procedimentos que seriam adotados no programa.

Primeiramente estabelecemos um multiplicador dentro da empresa, que assumiria a liderança desse projeto. Após a escolha, houve uma reunião geral com todos os funcionários da organização, com a finalidade de passar para esses colaboradores o intuito da implantação do programa, além de explicá-lo. Nesta reunião, a administração geral da empresa, expôs suas intenções sobre o projeto para os demais funcionários, que por sua vez, também expuseram suas ideias sobre o assunto, todos aceitaram e se comprometeram quanto à criação do programa.

Desta maneira, foi entregue cartilha com os objetivos e explicação do projeto, assim como mensagens via informática realizadas de tempos em tempos. No decorrer da implantação do projeto foram realizadas mais duas reuniões, para esclarecimento e acompanhamento. À medida que os conceitos do 5S começaram a ser praticados como rotina natural do dia-a-dia, percebeu-se que a reincidência ao cometimento dos hábitos anteriores diminuiu, em razão da aquisição de conhecimento dos colaboradores sobre o programa implantado. A metodologia adotada para que o programa 5S tivesse êxito na empresa teve como norte a própria sequência dos significados do 5S. Assim, cada área de atuação adotou na prática o mesmo sequencial das atividades contidas nas etapas dos 5 sentidos: Seiri (organização), Seiton (arrumação), Seiso

(limpeza), Seiketsu (padronização), Shitsuke (disciplina). Um dos sentidos mais aplicados dentro da organização foi o de limpeza, pois as exigências do mercado e também dos órgãos regulatórios do governo são grandes, em razão da facilidade de contaminação dos produtos de caráter alimentício. A organização dos setores foi fundamental dentro empresa, após a implantação do método, os setores assim como os equipamentos que atendem cada setor. Outra mudança significativa foi à organização do estoque, local onde se armazena produtos alimentícios, onde foi devidamente colocada sinalização no chão, pois não havia. A realização dos procedimentos dos 5S na empresa foi planejada de forma simples. Definiu-se por meio de identificação e visualização após rápida visitação em todos os setores, para detectar as áreas que apresentassem a necessidade de se aplicar ou não cada S.

O foco da implantação do 5S na empresa foi atingir o máximo de melhoria no meio de trabalho, nos processos e produtos fornecidos, aprimorados e mantidos por procedimentos operacionais padrões, com a finalidade dos colaboradores de não se esquecerem do modo operacional, de suas responsabilidades com a empresa, e da satisfação do cliente.

#### 17.4 RESULTADOS

Após a implantação do programa 5S, através de uma palestra ministrada para todos os funcionários da Multiglobo, teve-se como resultado uma boa melhoria na organização do ambiente de trabalho, desta forma reduzindo o tempo das tarefas e diminuindo os riscos de acidente.

Durante a aplicação do primeiro sentido, o de utilização, foi descartado nos setores, almoxarifado e armazém, todo material que já não eram mais utilizados.

Na aplicação do segundo e terceiro sentido, foram feitas a organização e a limpeza de todos os ambientes e itens de trabalho, assim como mercadorias a serem entregues. Pode-se perceber melhoras significativas na aplicação destes sentidos quanto a diminuição da perda de tempo para procurar materiais.

Nos dois últimos sentidos, foram feitas as pinturas do chão do armazém, sinalização correta dos setores, melhorias no ambiente de trabalho, assim como o reforço para todos os funcionários, para que os mesmos continuem aplicando os sentidos diariamente.

## 17.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se desta forma que o programa 5S é fácil de aprendizagem e de implantação. Seus resultados dependem unicamente do comprometimento das pessoas. Ao logo da aplicação do programa, notou-se a resistência por parte de alguns colaboradores, ainda que se interessassem pelo mesmo. Verificou-se por parte de alguns funcionários hábitos antigo que acabam afetando no desempenho da aplicação do programa, mais que se propuseram a mudar, mesmo que demande tempo. Estes demonstraram interesse na realização de treinamentos periódicos, a fim de que pudessem adquirir maior conhecimento quanto ao programa, e aplicá-lo no dia-a-dia.

A empresa ficou mais organizada, ainda que o programa tenha sido realizado em curto prazo. Desta forma houve um melhor aproveitamento do espaço físico, diminuindo o tempo de execução das tarefas, devido a organização dos setores.

Por fim, pode-se afirmar que Programa 5S é essencial a todas as organizações, uma vez que os avanços realizados por ele tendem a trazer uma melhor qualidade de vida e de trabalho aos colaboradores e para as organizações uma melhor produtividade.

## REFERÊNCIAS

- SILVA, D. L.; LOBO, R. N. **Gestão da qualidade**: diretrizes, ferramentas, métodos e normatização. São Paulo: Érica, 2014.
- SELEME, R.; STADLER, H. **Controle da qualidade**: as ferramentas essenciais. Curitiba: Ibplex, 2012.

## 18 MARKETING E ESTRATÉGIA: *MARKETING DIGITAL NO FACEBOOK*

Barbara Reis<sup>1</sup>  
Ícaro Daniel<sup>2</sup>  
Igor Tripodi<sup>3</sup>  
Kamila Venas<sup>4</sup>  
Maristela Correia<sup>5</sup>  
Nivaldo Augusto Junior<sup>6</sup>  
Nubia Lopes<sup>7</sup>

### RESUMO

Este artigo tem como objetivo demonstrar a utilização do Marketing Digital no Facebook. A segmentação deste mercado virtual, com base nos consumidores, permite ao ofertante do produto ou do serviço atingir diversos níveis de segmentações, seja ela marketing de massa, marketing de segmento, marketing de nicho, marketing diferenciado ou até mesmo o marketing individual, utilizando de ferramentas proporcionadas pelo Facebook. O comportamento e o aumento do número de consumidores online através dos seus *smart-gadgets* (aparelhos digitais inteligentes), além da agilidade, conforto e proporcionalidade das informações, abriu mais espaço para o fortalecimento do Marketing Digital dentro da rede social mais utilizada na atualidade, facilitando alcançar o seu público-alvo. Neste artigo, analisaremos como o Facebook disponibiliza ferramentas de Marketing Digital utilizado por propagadores das informações como método de captação de novos clientes e como esta ferramenta pode aprimorar a relação entre as partes.

**Palavras-chaves:** Marketing. Marketing digital. Facebook. Educação. Público-alvo.

---

<sup>1</sup> Discente curso de Administração FACSAL. E-mail: barbara\_santos@outlook.com.

<sup>2</sup> Discente curso de Administração FACSAL. E-mail: kinho\_dmg@hotmail.com.

<sup>3</sup> Discente curso de Administração FACSAL. E-mail: igortripodi@hotmail.com.

<sup>4</sup> Discente curso de Administração FACSAL. E-mail: kamilavenas@gmail.com.

<sup>5</sup> Discente curso de Administração FACSAL. E-mail: correiamaristela325@gmail.com.

<sup>6</sup> Discente curso de Administração FACSAL. E-mail: augustooliveira471@gmail.com.

<sup>7</sup> Discente curso de Administração FACSAL. E-mail: lopesmeira68@gmail.com.

**ABSTRACT**

This article aims to clarify the use of Digital Marketing and Consumer Behavior Online on Facebook. The segmentation of this virtual market, based on consumers, allows the one offering the product or service reaches various levels of segmentation, be it mass marketing, segment marketing, niche marketing, differentiated marketing or even individual marketing, using tools provided by Facebook. The behavior and the increase in the number of online consumers via their smart-gadgets, as well as agility, comfort and proportionality of the information has opened more space for strengthening the Digital Marketing within the social network most used today, making it easier to reach your audience -target. In this article, we will analyze how the Digital Marketing on Facebook reaches individual seeking to expand knowledge, improve their academic level, be informed about the current issues and share their views of the many actions with emphasis on education found in the largest social network today.

**Keywords:** Marketing. Digital marketing. Facebook. Education. Target audience.

## 18.1 INTRODUÇÃO

O *Facebook*, a rede social mais popularmente utilizada no mundo, conta com ferramentas desenvolvidas para divulgar, monitorar, filtrar e colher os resultados desta rede social transformou a forma em que a informação navega até o seu destino.

A proximidade com o consumidor através do *Marketing Digital* também melhora o relacionamento com o cliente, sendo possível promover o produto ou serviço de forma mais eficiente, mais relevante e mais rápida. Não se limitando apenas a capacitação de novos clientes, é possível fortalecer esta relação com informações de interesse do público-alvo, como materiais educativos, redes de interesse mútuo, sugestões de similaridade e o contato direto do fornecedor com o consumidor (CAMPOS, 2016).

Usando estes elementos para unir os clientes que buscam atender seus desejos ou obter a melhor oferta com instituições que visam promover estes produtos ou serviços, obteremos uma união de demanda e oferta onde todos satisfazem suas necessidades.

## 18.2. *MARKETING E MARKETING DIGITAL*

### 18.2.1 *Marketing*

O estudo do *marketing* (mercado, em português), surgiu das necessidades das indústrias em administrar uma nova realidade devido da revolução industrial que causou uma transformação de um mercado de vendedores para um mercado de compradores. No estágio atual, o marketing ainda é inseparável da economia e da administração clássica, pois inicialmente sua percepção era perante de logísticas e produtividade para a movimentação dos lucros.

O *marketing* surgiu no pós-guerra, na década de cinquenta, quando houve a maior evolução nas indústrias, onde provocou mais disputa pelo mercado e onde as organizações passaram a observar que o poder de compra e venda do produto estava na mão dos clientes, começaram a criar técnicas de como pesquisar o mercado (CHURCHILL JR; PETER, 2002).

O conceito do *marketing* é um conjunto formado por etapas: preço, distribuição, comunicação, vendas e produto e, tais que contribuem para o desenvolvimento das vendas. O marketing é um conjunto de técnicas estabelecidas visando um produto no mercado possa trazer a satisfação plena seu público alvo (cliente), para que possa alcançar o aumento de lucro no mercado, é enfim um processo de desenvolvimento e estratégias de vendas, no seu

conceito entende-se que a tarefa mais importante da empresa é afirmar quais são as necessidades do seu público alvo, para que venha assim satisfazer as vontades de seus consumidores, por isso é importante que a organização estude o interior e o exterior de seu público ao redor (KOTLER, 2000).

Um plano de *marketing* se estabelece em objetivos, estratégia e metas. A base de suas estratégias estuda como será produzido os bens e serviços para a satisfação de um público alvo, para que através de sua estratégia tenha como resultado o aumento de venda no mercado, tipos de planos usado pelo o marketing é diversificado, pois, para cada modelo de marketing haverá um tipo de plano. *Marketing* é bastante amplificado, existem vários tipos, sua listagem é bastante variada, a propaganda é uma ferramenta com um ponto muito forte para o *marketing* (SOLOMON, 2011).

### **18.2.2 Marketing Digital**

*Marketing* digital como o nome já sugere, é o *marketing* que utiliza ferramentas digitais. Nada mais é do que um conjunto de ações estratégicas aplicadas nos meios digitais (internet e tecnologias móveis), com o objetivo de conquistar e fidelizar os clientes, melhorar sua rede de relacionamento e engajá-los, tendo como consequência a elevação da participação no mercado, engloba a pratica de promover produtos ou serviços para chegar rapidamente aos consumidores, de forma personalizada e com maior eficiência (NOGUEIRA, 2016).

O *marketing* digital é uma extensão do próprio *marketing*, a diferença são os canais utilizados, já que utiliza a internet e seus dispositivos para espalhar sua mensagem e atingir o possível consumidor, tendo grande visibilidade, pois a internet é um meio acessível que oferece oportunidades de competição para empresas de todos os tamanhos e essa mensagem pode ser transmitida para consumidores de vários níveis sociais. Por ser uma ferramenta assertiva o *Marketing Digital* tem sido muito utilizado por empresas, pois é de extrema necessidade que as empresas continuem divulgando seus produtos. O *marketing* é essencial para qualquer negócio, então o *marketing digital* acaba se tornando um meio mais barato, prático e rápido para as empresas continuarem divulgando seus produtos ou serviços e ainda assim manterem a razoabilidade do seu fluxo de caixa, além de ser uma ação parcialmente sustentável já que exclui a necessidade de materiais impressos (PORTAL EDUCAÇÃO, 2016).

Estima-se que 20% da população mundial esteja cadastrada curtindo, compartilhando e comentando conteúdos no *Facebook*, o que faz que cada vez mais as empresas invistam

nessa rede social, onde foi criada um ambiente de comunicação com o cliente por meio de páginas de negócios (*Fan Pages*). Além de ser um receptor de informações, o consumidor se torna um emissor, expondo suas críticas e elogios aos produtos, desta forma influenciando outros consumidores com informações antes restritas á poucos. Aprender a interagir e identificar as críticas dos consumidores é um dos desafios do atual profissional de marketing. O *Facebook* ou qualquer outra rede social utilizada pela empresa deve ser integrada com um *web site* (sítio da internet), onde tenha esclarecimentos caso o consumidor decida ir mais fundo no conhecimento dos conteúdos compartilhados. Uma página de uma empresa precisa ser dinâmica e ser sempre atualizada.

### 18.3 FACEBOOK

As redes sociais estão crescendo de maneira vertiginosa no Brasil e no mundo, dentre elas, blogs, micro blogs, redes de compartilhamento de fotos, imagens e vídeos. O *Facebook* é uma plataforma que mistura todos esses elementos e virou unanimidade entre os internautas, com cerca de 1,15 bilhão de usuários inscritos, e tornou-se uma valiosa ferramenta na forma dos propagadores das informações atingirem o seu público alvo (BUSINESS SUCCESS, 2016).

A Central de Ajuda para Anunciantes, do *Facebook* para empresas, disponibiliza diversas informações e ferramentas para auxiliar o anunciante a propagar as suas informações e propaganda até o seu público alvo. Para isso, a rede social conta com um Gerenciador de Anúncios, no qual é possível criar, veicular e direcionar o anúncio, além de verificar o desempenho de cada um deles (NOGUEIRA, 2016).

Através de buscas similares, o *Facebook* indica aos propagadores possíveis clientes maximalizando o resultado de cada publicação. Alguns segmentos de negócios, vendo essa oportunidade de explorar essa ferramenta, aderiram a este método e estão captando a atenção dos possíveis clientes no momento em que estão em seus momentos de distração, no conforto de suas residências, através de seus dispositivos móveis.

Com o vasto número de usuários e as próprias segmentações feitas pela rede, tornaram-se popular em diversos segmentos do mercado a utilização desta ferramenta como método primário de Marketing Digital, tanto pelo valor quanto pelo resultado do investimento.

## 18.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O *Marketing* é dotado de ferramentas próprias que são aplicadas em estratégias de negócios, tendo como objetivo o crescimento no mercado e nas organizações. O planejamento dele identifica buscar oportunidades em uma organização para que possa obter sucesso em seu planejamento no mercado. O *Marketing Digital*, por sua vez, tornou-se um planejamento de extrema eficiência para qualquer empresa nos dias atuais, pois tem como representação uma ferramenta muito competitiva, já que a internet está presente assiduamente no dia a dia.

O *Facebook*, então, com sua abundância de possíveis clientes, tornou-se um canal que dispõe de diversas possibilidades e ferramentas para divulgação da ação de uma marca, fazendo com que a empresa tenha grande destaque diante seu público alvo. Como o desenvolvimento dessas novas tecnologias é constante, ampliam-se ainda mais os potenciais de estratégia da empresa ou negócio.

A união destes elementos permite um método de comunicação ideal para as empresas ganharem espaço no mercado, maximizando o alcance de suas publicações, reduzindo o tempo, diminuindo os custos, melhorando a praticidade, além de ser uma ação parcialmente sustentável, cooperando para a marca se tornar referência perante seu público alvo.

## REFERÊNCIAS

CAMPOS, Douglas. **A nova era do Marketing digital**. 2015. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/a-nova-era-do-marketing-digital/91727/>>. Acesso em: 20 set. 2016

CHURCHILL JR., Gilbert A; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2002.

BUSINESS SUCCESS. **Facebook para empresas**. Perfil Facebook [S.l.], 2015. Disponível em: <<https://www.facebook.com/business/success/>>. Acesso em: 20 set. 2016

KOTLER, P. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

NOGUEIRA, Janaína. Marketing Digital, conceito e definição. 2014. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/marketing-digital-conceito-e-definicao/76673/>>. Acesso em: 16 out. 2016.

PORTAL EDUCAÇÃO. **Conceitos de marketing digital**. Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/marketing/artigos/43710/conceitos-de-marketing-digital>>. Acesso em: 16 out. 2016.

SOLOMON, M. R. **O comportamento do Consumidor Comprando, Possuindo e Sendo.** 9. Ed. Bookman, 2011.

## 19 EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO: SHINEON BRASIL

Igor Tripodi  
Thiago Bandeira  
Maristela Correia  
Fabiane Porto  
Nubia Lopes<sup>1</sup>

### RESUMO

Este artigo tem como objetivo demonstrar a utilização do Empreendedorismo e Inovação na empresa ShineOn Brasil. O conteúdo aqui expresso baseia-se em teorias e pensamentos de algumas personalidades de grande relevância da história da administração. O objetivo dessa obra consiste em expor os fatos que compõem a essência de um produto no mercado, levando em consideração o seu foco principal, o público a quem atinge e as eventuais problemáticas que podem afetar suas atividades. Buscamos mostrar também as possibilidades e as diversas formas de se inovar e empreender num mercado já abastecido por uma grande quantidade e marcas e produtos, levando sempre em conta as necessidades e o bem estar do público consumidor.

**Palavras-chaves:** Empreendedorismo. Inovação. ShineOn. Cosméticos.

---

<sup>1</sup> Alunos do Curso de Administração de Empresas do Instituto Salvador de Ensino e Cultura (ISEC/FACSAL) - 2º Semestre no ano de 2016.2. E-mails: igortripodi@hotmail.com; correiamaristela325@gmail.com; lopesmeira68@gmail.com; fabiane\_rockemo@hotmail.com; thiagobandeira.m@hotmail.com.

**ABSTRACT**

This article aims to demonstrate the use of the Entrepreneurship and Innovation in the company ShineOn Brazil. The contents stated above is based on theories and thoughts of some personalities of great importance in the history of management. The purpose of this work is to expose the facts that make up the essence of a product on the market, taking into account their main focus, the public who reaches and any problems that may affect their activities. We seek also show the possibilities and different ways to innovate and undertake a market already fueled by a lot and brands and products, taking into account the needs and welfare of the consuming public.

**Keywords:** Entrepreneurship. Innovation. ShineOn. Cosmetics.

## 19.1 INTRODUÇÃO

A ShineOn Brasil, empresa de cosméticos e de sociedade comum, foi criada em março de 2016, por um aluno de Administração baiano e um técnico em informática paulista. A empresa, (cujo nome significa Continuar Brilhando, em tradução livre) surgiu após pesquisas que indicaram que nos últimos 23 anos os indicadores financeiros da indústria de cosméticos no Brasil foi positiva, segundo a ABIHPEC (A Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos), sendo pouco afetado pela crise financeira atual. A ShineOn aposta na qualidade dos produtos de uso profissional, não apenas nas vendas, mas no aumento da autoestima dos seus consumidores e parceiros, assim como serviços agregados.

A proximidade com o consumidor através do marketing digital também melhora o relacionamento com o cliente, sendo possível promover seus produtos e serviços agregados de forma mais eficiente, mais relevante e mais rápida. Não se limitando apenas a capacitação de novos clientes, é possível fortalecer esta relação com informações de interesse do público-alvo, como materiais educativos, divulgação e marketing de seus parceiros e o contato direto do fornecedor com o consumidor (CHIAVENATO, 2006).

A prática de divulgação do trabalho e resultados de seus parceiros e clientes utilizando os produtos da empresa é uma forma de empreender de maneira diferenciada. A inovação também ocorre nas embalagens com modernismo e cores vibrantes, destacando-se das concorrentes de mercado.

Esse artigo aborda especialmente dois temas de grande importância para a manutenção da empresa no mercado; o empreendedorismo e a inovação. Ambos agem como uma ferramenta, recurso para que a marca como um todo, possa adaptar-se às mudanças externas.

Os reflexos desse processo de empreender e inovar são claramente percebidos pelos consumidores dos mais variados tipos de produtos, de acordo com a maneira com que eles se reinventam no mercado para continuar atendendo as suas necessidades.

## 19.2 EMPREENDEDORISMO

O conceito de empreender foi utilizado inicialmente pelo economista Joseph Schumpeter na primeira metade do século XX. A palavra Empreendedorismo tem origem francesa (*l'esprit d'entreprise*) a qual seu significado traduz “aquele que assume riscos” e “começo de algo novo”. “Ninguém dá importância ao pão pela quantidade de pão que existe num país ou no mundo, mas todos medem sua utilidade de acordo com a quantidade disponível para si, e

isso, por sua vez, depende da quantidade total” (SCHUMPETER, 2016).

Temos exemplos de Empreendorismodesde a idade média. O conceito, nesta época, era aplicado para seres cujo gerenciavam vários projetos. Esse exemplo pode ser creditado a Marco Polo, que tentou estabelecer uma rota comercial para o oriente. Ele assinou um contrato com um homem que possuía muitas riquezas para vender as mercadorias deste último. Ele assumiu os riscos aproveitando a oportunidade para tentar algo novo (SIGNIFICADO, 2016).

Empreendedorismo (ou empreender) tem como maior significado resolver problema ou situação complicada. É um termo bastante utilizado na atualidade para nos âmbitos empresariais e comumente associado a pessoas criadoras de empresas ou produtos novos. Empreender é também agregar valores e saber identificar oportunidades e transformá-las em um negócio lucrativo. Ser empreendedor requer ser uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos. Ser empreendedor é também ser um indivíduo proativo, auto motivado, que acredita em seu potencial e que não tem medo de arriscar. Outros pontos identificados em um empreendedor é seu instinto de liderança e humildade no reconhecimento de erros, buscando novos caminhos e soluções para evolução (SEBRAE, 2016).

O Empreendedorismo é essencial nas sociedades, pois é através dele que as empresas buscam inovações, visando transformar conhecimentos em novos produtos. Pensando nisso, nos dias atuais, existem cursos de nível superior com ênfase em Empreendedorismo, a fim de formar indivíduos qualificados para inovar e modificar as organizações, modificando assim o cenário econômico.

## 19.3 INOVAÇÃO

### 19.3.1 Definição

A inovação ou ato de inovar pode ser definido ao pé da letra como a criação de algo novo, diferente do comum “Novidade; aquilo que é novo; o que apareceu recentemente” (Dicio - Dicionário online de Português). Inovação significa a exploração de uma ideia fundamentada por estudos específicos que visam a geração de resultado para a empresa, como: aumento dos lucros, visibilidade no mercado, crescimento no faturamento, aumento da capacidade competitiva, etc. (VIMMER, 2016).

Os conceitos de inovar e inventar podem ser facilmente confundidos, porém distinguem-se nos seus objetivos. O foco da inovação gira em torno do desempenho econômico, utilizando-se de diversos recursos e setores de execução (marketing, administração, divulgação, etc.) para

que isso aconteça da forma planejada.

Nem toda ideia pode ser considerada uma inovação, para isso ela precisa atender algumas características básicas dentro do mercado para que possa ser considerada uma ideia inovadora. Antes de tudo é necessário observar a demanda do mercado para que se possa entender as necessidades dos clientes e perceber quais efeitos positivos serão gerados. Após essa análise sobre a adaptação da ideia no mercado são necessários estudos e pesquisas mais avançadas para aperfeiçoar conceitos e criar propósitos. Depois desse processo realizado já é hora de lançar a ideia no mercado e avaliar seu efeito de acordo com os resultados que renderá a empresa, sendo esse retorno positivo, temos então uma inovação.

### **19.3.2 Tipos de Inovação**

Existem várias maneiras de inovar em qualquer que seja o campo de atuação, dentro do contexto abordado três delas se destacam; Inovação de produto, inovação de processo e inovação de procedimentos. (ZUINI, 2016).

- **Inovação de produto:** Diz respeito a alterações ou melhorias nas funções de algum produto já existente ou na criação de um novo que adote características ainda não vistas. Esse tipo de inovação é facilmente percebido pelo consumidor. O walkman foi um exemplo de inovação de produtos no passado, hoje podemos citar os aparelhos portáteis de MP3 como fruto de uma ideia inovadora mais recente, pois resgatou várias características já existentes num produto anterior (Walkman), porém mais aperfeiçoado e com um contexto ligado a modernidade e as tendências do momento.
- **Inovação de processo:** Nesse caso o foco encontra-se direcionado para o processo de produção do produto. Ainda isso também interfira na melhoria ou aperfeiçoamento do produto esse não é o principal objetivo e sim minimizar custos de produção através da eficiência e da exploração dos meios disponíveis. Exemplo de inovação de processo é o código de barras. A utilização dessa ideia não altera as características normais do serviço, porém demonstra uma grande eficiência e aperfeiçoamento do processo de contabilização das contas do cliente no menor espaço de tempo.
- **Inovação de procedimento:** Tem por objetivo reformular a maneira como os produtos e processos são integrados dentro do processo de operação da empresa, por exemplo: O sistema de qualidade: Faz com que ocorra uma reformulação da forma como as atividades se relacionam entre si, sem que haja mudança alguma em seu processo

produtivo ou no resultado final, funções do produto e etc.

#### 19.4 SHINEON BRASIL

Em março de 2016, a ShineOnCosmetics Brasil foi fundada a partir da sociedade de dois amigos. O seu nome, cujo tradução livre significa Continuar Brilhando, surgiu da Igor Tripodi, sócio da empresa, que aliou os seus conhecimentos administrativos e o capital inicial a ideia de Sidinei Caetano, de constituir uma nova marca de cosméticos (SHINE ON BRASIL, 2016).

Para competir com um mercado competitivo e com muitas empresas estabelecidas, ambos tiveram que inovar e planejar detalhadamente a forma com que iriam empreender. Para isso, foi desenhado um plano empresarial de marketing diferenciado e uma identidade visual dos produtos inovadora. Em seus produtos, ambos optaram por uma embalagem simples, mas com cores vibrantes, design diferenciado e de fácil identificação pelo seu público alvo. O motivo deste, segundo Igor, é “estabelecer uma relação íntima com o consumidor, indicando acessibilidade e modernismo”. Esta inovação agradou ao público e vem criando novas oportunidades de parceria, segundo seus sócios.

Sidinei, por sua vez, já tinha experiência na área de cosméticos e, após estudos, identificou a distância entre as empresas e seu consumidor final. A ideia de utilizar os resultados publicados pelos clientes, assim como a participação direta destes nas decisões da empresa, está sendo um diferencial se comparado aos seus concorrentes diretos. Ele decidiu investir nas redes sociais de forma mais energética e foi implantado um sistema onde os profissionais que utilizam o produto divulguem seus resultados, auxiliando no marketing dos profissionais assim como da ShineOn. Esta relação mais próxima e de divulgação compartilhada, também permite ao consumidor oportunidades de novos clientes. Com técnicas de informática avançadas, o mesmo aliou seus conhecimentos para melhor atender, com excelência, os seus clientes.

#### 19.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Empreendedorismo evoluiu de acordo com as necessidades econômicas de cada um, e teve por finalidade o suprimento de carências do mercado, tanto na prestação de serviços quanto na concepção de novas ideias e produtos, criando assim uma associação com definição que atualmente norteia, diferencia e destaca o empreendedorismo, a busca constante da inovação o

que torna cada empreendedor uma ideia de revolucionário em algum nível da sociedade e também na economia.

A Inovação vem se destacando como grande força propulsora e renovada das empresas e, conseqüentemente do crescimento sustentável das mesmas, inovar, pragmaticamente, é transformar ideias novas em resultados sustentáveis, ou consiste no justo equilíbrio entre criatividade e processos para geração de valores.

Juntando a ideia de inovar e empreender, dois jovens empreendedores resolveram criar a ShineOn com produtos de beleza inovadores, proporcionando não só a beleza de seus cabelos, mas a auto estima de quem utiliza esses produtos. E é uma empresa que sempre está buscando, mas resultados, inovando, trabalhando com prazer para satisfação dos seus consumidores.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2006.

SCHUMPETER, Joseph. **Citação**. Disponível em: <<http://citacoes.in/atores/joseph-schumpeter/?q=103046>>. Acesso em: 13 out. 2016.

SEBRAE. **Empreendedorismo**. Disponível em: <[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)>. Acesso em: 13 out. 2016.

SHINE ON BRASIL. **Quem Somos**. Disponível em: <<http://www.shineonbrasil.com.br>>. Acesso em: 15 out. 2016.

\_\_\_\_\_. **Shine On Brasil**. Disponível em: <<https://www.facebook.com/shineonbrasilcosmetic/>>. Acesso em: 13 out. 2016.

SIGNIFICADO. **Empreendedorismo; Inovação**. Disponível em: <<http://www.significados.com.br>>. Acesso em: 17 out. 2016.

VIMMER, Luciane. **A crise e a indústria de cosméticos**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/cotidiano/a-crise-e-a-industria-de-cosmeticos/110435>>. Acesso em: 15 out. 2016.

ZUINI, Priscila. **Empreendedor deve questionar o mercado**. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com>>. Acesso em: 17 out. 2016.