v.09
n.09

UNIFATEA
Centro Universitário Teresa D'Ávila

Conselho editorial científico

Prof. Dr. Adilson da Silva Mello
(UNIFEI), Brasil

Prof. Me. André Alves Prado
(EEL USP) e (UNIFATEA), Brasil

Prof. Dr. Antônio Henriques de Araújo Junior
(UERJ/Resende), Brasil

Profa. Dra. Benedita Hirene de França Heringer
(FATEC/Cruzeiro), Brasil

Profa. Dra. Carla Maria D'Abreu Lobo Ferreira
(Instituto Politécnico de Leiria), Portugal.

Prof. Dr. Carlos Alberto Máximo Pimenta
(UNIFEI), Brasil

Profa. Dra. Celi Langhi
(CEETEPS), Brasil

Prof. Esp. Claudius D'Artagnan Cunha de Barros
(Academia Brasileira de Qualidade), Brasil

Prof. Dr. Danilo Correa Silva
(UNIVILLE), Brasil

Prof. Dr. Edson Trajano Vieira
(UNITAU), Brasil

Prof. Dr. Elton Moura Nickel
(UFSC), Brasil

Prof. Dr. Fernando Augusto Silva Marins
(UNESP FEG), Brasil

Prof. Dr. Flávio Hourneaux Júnior
(FEA USP), Brasil

Prof. Dr. Henrique Martins Galvão
(UNIFATEA), Brasil

Prof. Dr. João Eduardo Chagas Sobral
(UNIVILLE), Brasil

Prof. Dr. Jorge Luiz Rosa
(EEL USP), Brasil

Prof. Dr. Jorge Muniz Jr
(UNESP FEG), Brasil

Prof. Dr. José Guilherme da Silva Santa Rosa
(UFRN), Brasil

Prof. Dr. José Wilson de Jesus Silva
(UNIFATEA), Brasil

Profa. Dra. Luciani Vieira Gomes Alvareli
(UNIFATEA), Brasil

Prof. Me. Lincoln Augusto Taddeo Firoozmand
(UNIVAP), Brasil

Prof. Dr. Paulo Alexandre Bago D'Uva
(Universidade do Minho) e
(Universidade de Aveiro), Portugal

Prof. Dr. Ricardo Triska
(UFSC), Brasil e (School of Art + Design, University of Illinois), EUA

Prof. Dr. Rosinei Batista Ribeiro
(UNIFATEA), Brasil

Prof. Dr. Marcelo Tsuguio Okano
(CEETEPS), Brasil

Prof. Dr. Marco Antônio Carvalho Pereira
(EEL USP), Brasil

Prof. Dr. Messias Borges Silva
(EEL USP), Brasil

Prof. Dr. Wellington de Oliveira
(UNIFATEA), Brasil

SUMÁRIO

04 Estratégias de Marcas Próprias Uma Análise em Hipermercados em São Bernardo do Campo

19 Inovação Ambiental da Tecnologia Flex na Indústria como Redutora da Emissão de Gases de Efeito Estufa

37 A Percepção do Idoso Quanto aos Fatores Determinantes no Consumo de Pescado

52 Conflitos Organizacionais os diversos tipos de conflitos interpessoais nas organizações suas causas e efeitos

70 Google Docs uma ferramenta estratégica para a Comunicação Organizacional

82 Aprendizagem Organizacional Através da Metodologia de Solução de Problemas – MASP

99 Exportação de Suco de Laranja Brasileiro

108 A Simulação em Serviço de Pronto Atendimento Hospitalar

119 O Papel do Líder na Administração de Conflitos

Estratégias de Marcas Próprias: Uma Análise em Hipermercados em São Bernardo do Campo

Autores
Edson Coutinho da Silva - pós-doutorando pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEA-USP e professor no Centro Universitário da FEI – São Bernardo do Campo / SP – E-mail: dr.edson.coutinho@gmail.com

Maiany de Brito Figueiredo – bacharel em Administração Centro Universitário da FEI – São Bernardo do Campo / SP – E-mail: maiany.figueiredo@gmail.com

Franciele Oliveira Santos - bacharel em Administração Centro Universitário da FEI – São Bernardo do Campo / SP – E-mail: franciele.santos@mpsa.com

Resumo
Este estudo se propõe a compreender as estratégias do composto de marketing das marcas próprias que quatro redes varejistas, Coop, Walmart, Carrefour e Extra, vêm desenvolvendo em suas lojas no município de São Bernardo do Campo. Em termos metodológicos, optou-se por definir a pesquisa como sendo exploratória; a coleta de dados foi distribuída em três momentos: (a) entrevistas com três informantes-chave; (b) observação, por meio de visitas a quatro lojas, uma de cada rede; (c) e pesquisas nos sites, tendo em vista obter informações complementares. Toda a análise foi conduzida de maneira qualitativa, no entanto, fez uso de dados quantitativos secundários para poder realizar a análise. O tópico análise está estruturado em três subtópicos: produto, preço e distribuição e comunicação, nesta ordem. É possível considerar neste estudo que nem todas as redes desenvolvem ações que são apresentadas pela teoria; e que, a rede Coop se distingue das demais, por ser uma rede de caráter regional.
Palavras-chave: Marketing; Marketing de Varejo; Marcas Próprias.

Abstract
This study aims to understand the strategies of the marketing mix of stores brands from four retailers: Coop, Walmart, Carrefour and Extra, all in São Bernardo do Campo city. The methodological terms, we chose to define this research as exploratory, where the data collection occurred in three phases: (a) interviews with three key-informants; (b) observation through visits to four stores, one each retailers; (c) and research on the sites (Internet), in order to obtain additional information. All analysis was conducted by qualitative method; however, we used secondary data in order to perform qualitative analysis. This topic analysis is structured by three subtopics: product, price, distribution and communication, in that order. It is possible to consider in this study that not all retails develop actions that are presented by the theory; and Coop retail distinguishes itself, because it is a regional retail.
Key-words: Marketing; Retail Marketing; Store Brand.

1 Introdução

Conhecidas por marcas da "casa", do revendedor, da loja e do distribuidor, as denominadas marcas próprias, que são àquelas desenvolvidas pelas redes varejistas ou atacadistas, as quais normalmente não são produzidas pelo varejo, mas são registrados e distribuídos por eles. Hoje, as marcas próprias são uma importante fonte de vantagem competitiva para a rede varejista, a qual anualmente a sua participação se eleva, em *market share*, em nível mundial. Sua história teve início

no continente europeu, em particular na França na década de 1950. Na década seguinte, elas já se faziam presente no Reino Unido, onde se espalharam por todo o continente. Chegaram aos Estados Unidos da América (EUA) e, logo chegaram ao Brasil (OLIVEIRA, 2005).

De certa forma, a história das marcas próprias no Brasil pode ser dividida em quatro fases ou gerações (MANUAL ABMAPRO, 2012): a primeira ficou conhecida como a Geração dos Produtos Genéricos, onde não havia uma marca, símbolo ou algo que as identificassem e as diferenciassem. Faziam-se presentes em produtos como arroz, feijão, frutas e verduras. Eles demonstravam aos "olhos" dos clientes uma qualidade inferior aos das outras marcas de grandes fabricantes. Não havia custos com comunicação, na época as marcas próprias eram confundidas com marcas genéricas. A primeira possui uma marca, propriedade do varejista e há custos com divulgação e embalagens, ainda que inferiores ao investido pelas *brandings*. Por sua vez, as marcas genéricas não possuem marca e não há nenhum dos custos mencionados às marcas próprias, e, logicamente, sai qualidade era inferior. Essa primeira geração era vista pelos varejistas como uma oportunidade de possuírem uma marca, serem o detentor e responsável por esta, visto que essas redes cuidavam da distribuição de outras diversas marcas. Os investimentos em qualidade eram irrisórios e a principal diferenciação se dava ao preço baixo.

Na década de 1980, se deu início a segunda geração e, continuou sendo conhecida como a de preços baixos, por ter sido nessa época o início das estampas de marcas em produtos com custo baixo. Houve um investimento um pouco maior em comunicação, ao ponto dos produtos passarem a ser mais conhecidos, e serem mais capazes de competir no varejo. No entanto, não havia, ainda, a preocupação significativa com a qualidade e com a construção de marca. Segundo Veloso (2004), na época, havia uma grande demanda para produtos com marcas próprias, porém estas não eram bem desenvolvidas, por não haver profissionalização no setor. Constata-se que havia a grande preocupação dos varejistas era manter prateleiras "cheias", devido à grande inflação em que vivia o Brasil, e fazendo com que consumidores comprassem produto sem qualquer avaliação de qualidade, considerando apenas o preço.

Na década de 1990 iniciou a terceira geração. Uma década marcada por diversas mudanças econômicas: Plano Real, estabilização da moeda e inflação que chegava a altos índices. Nesse período, os consumidores passaram a ser mais criteriosos, exigindo maior atenção aos atributos de produto sendo a qualidade como o item mais requisitado, seguido por embalagens e design. Neste mesmo período houve a implantação do Código de Defesa do Consumidor (CDC), que levaram as empresas e clientes a mudarem seus padrões de fabricação e consumo. Para Gracioso e Najjar (2003), as redes varejistas agregavam valor à suas marcas, para buscar atender ao CDC, às novas exigências dos consumidores e para competir com as novas redes varejistas mundiais que chegavam ao Brasil.

Em 2004, mais precisamente, teve início a quarta geração, a denominada geração "valor". Depois de aprimorarem a confiança de seus consumidores, com qualidade, design, entre outros atributos, as redes varejistas passaram a acrescentar novos valores aos seus produtos, como inovação e sustentabilidade. Nessa geração, segundo Piato, Silva e Paula (2007), é possível constatar que os consumidores não adquirem produtos com marcas apenas por seu custo baixo, pois este deixou de ser seu atrativo principal. Com essas novas características, as marcas próprias tornam-se uma ameaça a seus concorrentes, por seus detentores atribuírem cada vez mais vantagens competitivas aos seus produtos.

No último congresso de marcas próprias que aconteceu no Brasil em 2012, a mesma autora, que é Presidente da Associação de Marcas Próprias, mencionou que a quinta geração foi instituída e é denominada como a "Geração Respeito". Para a autora, a geração é o tripé das marcas próprias em que se tem a ligação com o consumidor, fornecedor e varejo em que deve haver o respeito entre todos da aliança para que haja o crescimento das marcas próprias. Essa histórica fez despertar à atenção dos autores para este estudo, e fez surgir a seguinte questão: que estratégias do composto de marketing as marcas próprias, os varejistas Walmart, Carrefour, Extra e Coop vêm desenvolvendo

nas redes de São Bernardo do Campo? Assim sendo, o objetivo deste estudo é o de compreender as estratégias do composto de marketing das marcas próprias que as quatro redes varejistas acima vêm desenvolvendo em suas lojas no município de São Bernardo do Campo.

2 Referencial Conceitual

2.1 Por que investir em marcas próprias?

Um primeiro determinante é pelo fato delas serem lucrativas. Um segundo, é pelo fato dos custos de produção serem baixos, assim com os custos de pesquisa e desenvolvimento; e terceiro, porque os custos de comunicação serem inferiores, de modo que a marca possa gerar uma margem de lucro elevada. Tendo em vista o mercado de marcas próprias no mundo e no Brasil e, para uma melhor compreensão da participação das marcas próprias – *market share* – foi elaborado um gráfico a partir dos dados publicados pela Nielsen (2012), ver Gráfico 1. Cabe observar que a Suíça é o país que tem a maior participação em marcas próprias no mundo e, na América do Sul, é a Colômbia.

Há também a questão do faturamento de marcas próprias no mercado. No Brasil, o valor e a sua variação no período entre 2006 – 2012 demonstram um elevado crescimento em seu faturamento. Em 2010 o faturamento foi o mais elevado no período, muito em virtude da crise que o mundo vivenciou em 2009, uma vez que neste ano as redes varejistas tiraram produtos de mercado para reposicionar e, assim voltaram em 2010 dando este aumento em faturamento, ver figura 2. Entende-se, a partir de Lepsch (1999), que o fator determinante para que os varejistas invistam em marca própria é o fato de super e/ou hipermercados ao possuírem suas marcas aumentam seu poder perante aos seus concorrentes e fabricantes. Parente (2000) destaca que as marcas da *"casa"* é uma boa opção, uma vez que tem participação crescente no mercado, além de proporcionar a minimização da concorrência e diferenciação da loja, quando o varejo oferece produtos exclusivos. Portanto, é possível apontar alguns motivos para que os varejistas invistam em suas marcas: (a) consumidores fidelizados à rede varejista; (b) aumento das margens de lucro do varejo; (c) aumento do poder de barganha com fabricantes e distribuidores; (d) elevação da qualidade; (e) e uso de estratégias de diferenciação e inovação no varejo.

Gráfico 1: Marcas Próprias no Mundo
Fonte: Nielsen (2012)

Falar em marcas próprias em algumas regiões do país, entre elas em São Paulo, pode soar como um produto de uma "má" qualidade, muito em virtude do processo de produção e de seus fornecedores. No entanto, esta é mais uma das inúmeras "miopias" em marketing. Essa percepção equivocada por meio de parte dos consumidores ocorre devido à trajetória das marcas próprias no

país. Ou seja, produtos dos quais as estratégias eram baseadas no baixo custo de produção, em preços baixos, em uma baixa preocupação com qualidade e, ainda, com pouca proposta de valor. No entanto, essa percepção é decorrente da história das marcas próprias no país, como já mencionamos anteriormente (PAIVA, et al, 2006).

Contudo, os varejistas não medem esforços para buscar alterar essa perspectiva equivocada ainda presente hoje. O processo de seleção dos fabricantes para desenvolver os produtos de marcas próprias é bastante rigoroso, uma vez que os varejistas não querem estampar suas marcas em um produto tido como "ruim". Portanto, a seleção dos fornecedores é um dos principais passos quando se trata de marca própria, pois com ele deverá ser traçado uma estratégia em que ambos poderão se beneficiar (MENDONÇA, FREITAS, PRADO, 2004). Oliveira (2005, p. 5) destaca que como um casamento, *"é preciso estabelecer um elo de confiança forte e duradouro"*. Claro, que há critérios que precisam ser obedecidos para se analisar a escolha do fornecedor, são eles (ROJO, 1998; PARENTE, 2000; PAIVA, et al, 2006): (a) verificar a idoneidade e credibilidade; (b) levantar a estabilidade financeira e situação fiscal; (c) analisar a capacidade produtiva, ociosa e de instalação; (d) comparar grau de competitividade da fábrica e do produto; (e) levantar histórico nos últimos anos; (f) analisar o tamanho da empresa; (g) auditar a fábrica; (h) verificar a capacidade de manutenção da qualidade final do produto; (i) analisar o sistema de logística nacional e/ou regional; (j) e verificar o sistema de atendimento aos consumidores nacionalmente.

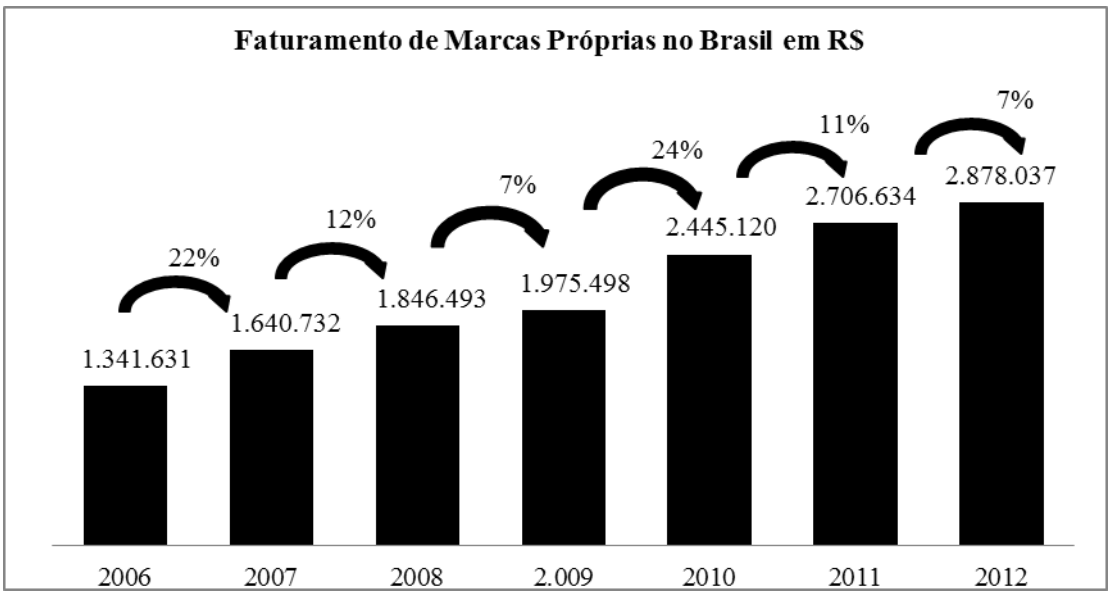


Gráfico 2: Faturamento de Marcas Próprias no Brasil
Fonte: Nielsen (2012)

2.2 O Composto Mercadológico Aplicado às Marcas Próprias

Não há dúvidas de que os gestores de marketing devem identificar as necessidades centrais dos consumidores, converte-las em desejos para ofertar o produto para atender a necessidade. Os produtos têm quatro classificações: (a) produtos de conveniência; (b) de compra comparada; (c) de especialidades; (d) e os não procurados. Os produtos de marcas próprias se enquadram como sendo os de conveniência, uma vez que são: comprados com grande frequência com o mínimo esforço de comparação; normalmente têm preços baixos; estão disponíveis em vários locais da rede varejista; os consumidores terem pouca percepção de suas propostas de valor; além de serem em sua maioria *commodities* – produtos com baixo grau de diferenciação. Com relação ao composto de produto que determina a decisão dos produtos, pode-se destacar: atributos (design, estilo e qualidade), branding (marca), embalagem, rótulo e serviços (KOTLER e KELLER, 2012). Segundo o Manual

ABMAPRO (2012), a marca própria nessa categoria de produto deve alcançar de 20% a 30% de participação, sendo essa média um valor variável. De certo modo, a aceitação das marcas próprias é tal que ela pode se tornar vice-líder, ou até mesmo líder, em alguns segmentos. O autor destaca, por exemplo, os produtos do segmento de alimentos e limpeza.

No que se refere ao preço é outro fator fundamental para se determinar em um produto de marca própria. Normalmente, as opções de políticas de preços disponíveis aos varejistas são: costumeiro, aquele do qual se estabelece com base no tamanho e o conteúdo do produto; e concorrência, onde se leva em consideração os concorrentes das grandes marcas, principalmente, àquelas que possuem uma proposta de valor semelhante a das marcas próprias; líder, onde são considerados os preços das líderes do setor para se determinar o preço final do produto; e, ainda, o preço por desnatação, onde o varejo atua com preços reduzidos para provocar a aceitação do produto e combater os principais concorrentes do setor (KOTLER e KELLER, 2012). Para um detentor de marca própria, o estabelecimento do preço deve levar em consideração diversos fatores, independentemente das políticas de preços. Tal prática requererá boas negociações com fabricantes.

Os fabricantes de marcas tradicionais, ao estabelecerem os preços de seus produtos, precisam considerar alguns gastos como distribuição e comunicação. Por não se preocuparem com tais custos, os varejistas possuem melhores margens de preço. Por esse motivo, uma cesta básica de produtos de marca própria deve ter preços mais baixos que os produtos de marca líder (OLIVEIRA, 2008).

Quando se trata dos canais de distribuição, os varejistas de marcas próprias possuem uma vantagem, uma vez que é no varejo que o consumidor interage com as marcas próprias. Tendo em vista que hoje grande parte dos varejistas, supermercado e hipermercado, tem uma grande rede de lojas, uma cobertura de caráter intensivo. Por essa, e outras razões, que os grandes fabricantes vêm investindo cada vez mais em *Trade Marketing* para inibir as ações das marcas próprias. Trade Marketing é negociar para desenvolver ações do fabricante dentro do varejo, de maneira a se aproximar cada vez mais dos consumidores, ao ponto de entendê-los como um *shopper* – freguês (OGDEN e CRESCITELLI, 2007). Esta ferramenta é utilizada para fortalecer o relacionamento com o varejo, uma vez que o poder e a influência do fabricante não é a mesma de vinte anos atrás, uma vez que esse poder foi transferido ao varejo. Então, essa ação reconhece que o varejo não é somente o local onde o fabricante faz seus chegarem ao consumidor final, logo, é o local onde os consumidores interagem com suas marcas. Essa estratégia vem sendo denominada de marketing por meio dos intermediários. Portanto, os varejistas vêm utilizando para vender os produtos dos fabricantes e, simultaneamente, fortalecendo as suas marcas próprias (ALVAREZ, 2008).

Há de se reconhecer que quando se trata de comunicação no varejo, duas delas ganham certo destaque, são elas: *merchandising* e promoção de vendas (OGDEN e CRESCITELLI, 2007). Pode-se definir *merchandising* como ações no varejo, mediante *displays*, prateleiras, disposição visual, balcões, cartazes e *banners*, ou seja, a comunicação visual de maneira geral. Suas funções são: (a) aproximar o produto certo do consumidor certo, no lugar certo na qualidade certa no preço certo; (b) auxiliar o giro do produto para o consumo; (c) apoiar a promoção de vendas em si; (d) apoiar o produto posicionado; e (e) utilizar os recursos da exibitécnica para fazer acontecer o clima e predisposição de compra. No caso da promoção de vendas, ela é o uso de técnicas de incentivo para gerar uma resposta específica num determinado segmento. Consiste em um conjunto diversificado de ferramentas para estimular a compra rápida e em grandes volumes de produtos no comércio. Ela tem três características que a define, a qualifica e a identifica: (a) oferta de um benefício; (b) tempo determinado; e (c) objetivos específicos. São exemplos de promoção de vendas: amostra grátis, degustação, liquidações, descontos, promoção *"casada"*, entre outras.

No entanto, convém mencionar outras modalidades de comunicação que também são usadas pelos varejistas: marketing direto, por meio de malas diretas; *buzzmarketing*, por meio da promoção boca-a-boca; propaganda, mediante tabloides e anúncio em mídias televisivas e impressas – jornais; marketing digital, por meio de seu site, compras coletivas, redes sociais e e-mail marketing;

marketing viral, por meio da promoção boca-a-boca, porém, realizada pela Internet, apenas para citar outras possibilidades.

Contudo, o composto de marketing – os conhecidos 4 Ps – é sempre moldado na perspectiva do cliente e/ou consumidor, ou *shopper*, como vendo sendo denominado. O *shopper* é percepção de indivíduos – clientes e/ou consumidores – com um perfil socioeconômico elevado (BRITO et al, 2004). Isso ocorre porque esse público vem tendo uma percepção mais favorável às marcas próprias no que diz respeito à relação custo-benefício. Esse perfil de consumidor é mais esclarecido acerca dos benefícios, ou não, dos produtos de marcas próprias. Segundo a empresa Nielsen (2012), em São Paulo esse shopper se situa acima dos 51 anos de idade e, está frequentemente presente nas redes varejistas realizando compras. O estudo destacou o consumo de produtos como sendo àqueles com baixo teor de gordura e açúcar, os *lights* e *diets*. Eles se guiam por opiniões de grupos de referências em certas ocasiões para determinar suas escolhas, prevalecendo quase sempre à qualidade sobre o preço. Cabe ainda destacar que esse público vem se elevando em São Paulo, segundo a Nielsen (2012) em 77% nos últimos 3 (três) anos.

3 Metodologia de Pesquisa

Para a elaboração deste estudo foi adotado a pesquisa exploratória, pois a mesma se ajusta aos propósitos apresentados pelos autores, que é a compreensão do composto de marketing nos produtos de marcas próprias de quatro redes varejistas de São Bernardo do Campo, uma vez que os autores desejam ter mais familiaridade com o assunto e conteúdos de marketing envolvidos; tendo em vista debater algumas questões práticas e empíricas à luz da teoria. Não se propõe um estudo de caso, mas sim, uma breve análise das práticas das estratégias desenvolvidas pelos varejos. Porque caracterizá-lo como um estudo de casos, comprometeria aos autores deste estudo, encontrar fenômenos contemporâneos inseridos no contexto dos quatro grupos varejista e fazê-lo sob múltiplas formas de evidências e, se possível, compará-los de modo a gerar um relatório, o que não se propõe este estudo (YIN, 2011).

Com relação ao campo de pesquisa, pode classificá-los em três etapas: na primeira etapa, estão os entrevistados das pesquisas, representados pelo Presidente da ABMAPRO; um pesquisador e autor de um livro que trata das marcas próprias; e um gestor da rede varejista Coop. Estes entrevistados responderam questões pautadas em quatro eixos: (a) marcas próprias: estratégias; (b) produto e preço; (c) praça e promoção; (d) e clientes e fornecedores. Na segunda etapa, foi realizada uma observação, por meio de uma visita a uma loja de cada rede varejista: a Coop da Rua Joaquim Nabuco, 377; ao Walmart da Avenida Marechal Deodoro, 2785, Ferrazópolis; ao Carrefour da Avenida Senador Vergueiro, 2100, Bairro Anchieta; e ao Extra da Rua Garcia Lorca, 301, Paulicéia. Todas as lojas estão situadas no município de São Bernardo do Campo, SP. O objetivo da visita era o de verificar e averiguar como os produtos estão disponibilizados nas lojas, quais preços vêm atuando e de que maneira a loja informa suas ofertas. Na terceira etapa, foi realizada uma pesquisa nos *sites* das redes varejistas para captar alguma informação adicional.

Tendo em vista a apresentação dos dados, optou-se por fazê-lo de modo qualitativo, uma vez que os autores deste estudo estiveram atentos acerca das explicações que os entrevistados expuseram às informações que foram obtidas pelas observações nas lojas físicas e virtuais para que fosse possível explanar acerca do que foi constatado. Neste estudo são apresentados dados quantitativos, no entanto, os mesmos não foram obtidos pelos autores, mas sim, por outras fontes, os denominados dados secundários. Buscou-se a partir desses dados secundários, suportar alguns argumentos e explicações acerca dos propósitos do estudo. Cabe ressaltar, que houve tentativas para obtenção de outras entrevistadas com as redes varejistas Walmart, Carrefour e Extra, porém, não foi obtida uma resposta por parte daqueles que foram convidados a participar da pesquisa.

4 Análise e Discussão dos Resultados

4.1 Produtos de Marca Própria: Propostas de Valor

Quando perguntados acerca de qual o benefício – proposta de valor – que os produtos de marca própria buscam ressaltar aos seus clientes e/ou consumidores, os entrevistados destacam que é a qualidade do produto. Sabedores disso, os gestores das redes varejistas detentoras das marcas próprias, vem se esforçando para cobrar de seus fornecedores produtos que continuem elevando os padrões de qualidade, tendo em vista o aumento de *market share* de seus produtos no mercado. De certo modo, quando se refere à qualidade, logo vem aquela definição de "ausência de defeitos". Por outro lado, isso seria restringir e limitar a qualidade, uma vez que "pensar a qualidade", é imaginar que ela cria valor e satisfação aos clientes e/ou consumidores. Sem contar, que tem impacto direto no desempenho do produto e/ou serviço. Diante disso, ao serem questionados, os entrevistados deixaram claro que a qualidade é a proposta de valor, isto é, os benefícios que eles procuram ofertar por meio das marcas próprias.

Os produtos de marcas próprias, no caso das pesquisadas: *Discount* do Grupo Carrefour; Coop *Plus* do Grupo Coop*; Qualitá* do Grupo Pão de Açúcar*;* e Bom Preço do Grupo Walmart. *Os produtos elaborados por estas redes varejistas são todos de conveniência, uma vez* que são produtos que são comprados frequentemente, tem baixo valor agregado e preço baixo. No que diz respeito ao estilo, design e embalagens, elas são bem similares a todos os produtos, até mesmo àqueles que não pertencem à mesma linha de produtos. O Carrefour *Discount*, a nova marca da rede, conforme Figura 1, tem uma aparência, teoricamente, simples, com fundo branco em todas as embalagens, pequeno desenho do que se trata o produto, textos explicativos curtos revelam que a marca Carrefour quer transmitir e posicionar-se com seus produtos, a partir do slogan *"Sendo uma opção econômica na cesta dos consumidores que buscam economia em suas compras"*.

No caso da marca do Grupo Coop, a Coop *Plus*, evidencia-se a própria bandeira da rede varejista em suas embalagens e apenas acrescenta a palavra *Plus*, para demonstrar que é a marca de um produto, no caso, a marca própria. Percebe-se que além do logo, as embalagens utilizam uma faixa azul para ter mais destaque dos produtos no varejo – cabe dizer que a cor azul e vermelha, compõe a logomarca da rede, conforme Figura 2. Da mesma maneira que ocorre com a marca *Qualitá*, as embalagens destacam imagens dos produtos. Segundo o entrevistado da Coop, com relação ao desenvolvimento das embalagens, *"atualmente, a Coop faz toda a aprovação do desenvolvimento das embalagens e o fornecedor faz, apenas, a aprovação da parte técnica"*. No caso, a Coop contrata uma agência para elaborar as embalagens a partir do briefing dos objetivos da marca, tendo em vista um volume maior de vendas e ações promocionais no varejo, e em conjunto com os fabricantes, aprovam ou não às sugestões da agência. Este entrevistado ainda destaca que, recentemente a rede alterou as embalagens e rótulos, uma vez que *"não estavam correspondendo e atendendo às expectativas da rede e dos consumidores, que são demasiadamente exigentes, fazendo com que nos profissionalizássemos ainda mais as etapas de desenvolvimento das marcas próprias"*.

Os produtos da marca *Qualitá*, do Grupo Pão de Açúcar, têm um apelo distinto, começando pela embalagem, que é mais elaborada. O mesmo logotipo está presente em todos os produtos da rede, e buscam transmitir a imagem de produtos reais nas embalagens, como pode ser observado na Figura 3. Nota-se que tais embalagens são coloridas e chamam a atenção nas gôndolas do varejo, mediante ações de *merchandising*, assim como são conduzidas pelas marcas líderes – dos grandes fabricantes. Foi possível verificar que a proposta da marca própria *Qualitá* é oferecer os produtos de forma transversal a todas as redes, tais como: Pão de Açúcar, Compre Bem, Sendas, Extra Perto, Hipermercado Extra e até nas lojas de conveniência Extra Fácil; transmitindo a relação custo-benefício.

O Bom Preço, do Grupo Walmart, é caracterizado por embalagens de cores primárias, evidenciando o vermelho, azul, verde, seguidos do logotipo da marca própria, ver Figura 4. Observa-se que a rede varejista posiciona-se como produtos de marcas próprias sustentáveis, onde

busca oferecer embalagens cartonadas que são mais leves e de material reciclável, além de representarem uma economia de energia para a sua confecção. Essas embalagens possuem o selo *Forest Stewart Council* (FSC), uma certificação para as organizações que possuem práticas sustentáveis em seus produtos.

Figura 1: Embalagem dos Produtos *Discount*

Fonte: Site Carrefour (2013)

Figura 2: Embalagem dos Produtos Coop *Plus*

Fonte: Site Coop (2013).

No que dizem respeito ao rótulo, todas as marcas dispõem de informações que são obrigatórias pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), tais como: (a) listagem de ingredientes que compõe o produto; (b) origem, identificando por quem e onde foi produzido; (c) prazo de validade; (d) conteúdo líquido, indicando a quantidade total contida na embalagem, massa (quilo) ou volume (mililitros); (e) lote, o número que controla a produção; (f) e informação nutricional, como valor energético, carboidratos, proteínas, gorduras – totais, saturadas e trans – fibra alimentar e sódio. Constatou-se que todas as marcas analisadas possuem as informações

obrigatórias acerca dos Serviços de Atendimento ao Cliente (SAC), ou Central de Atendimento ao Cliente (CAC). No entanto, nem todas as marcas dispõem de contatos tais como site e e-mail, por exemplo: o Carrefour dispõe apenas de site; a Coop do e-mail da rede e do fabricante; o Pão de Açúcar apenas de site; e o Walmart não disponibiliza nenhuma das informações.

Figura 3: Embalagem dos Produtos *Qualitá*

Fonte: Site Pão de Açúcar (2013)

Figura 4: Embalagem dos Produtos Bom Preço

Fonte: Site Walmart (2013)

4.2 Preço: Fonte de Vantagem Competitiva

Nos produtos de marcas próprias, existem duas políticas de preço que prevalecem, ao menos nas redes varejistas pesquisadas: o de penetração – visando volume de vendas – e o costumeiro – baseados em preços praticados pelo mercado em termos de tamanho e conteúdo. Em conjunto a essa escolha, o varejista deve definir o nível e qualidade de seus produtos, que podem ser

classificados como *Premium*, Intermediário e Preço Baixo, uma vez que esse posicionamento é um importante fator para o estabelecimento do preço. Na pesquisa, foi realizada uma análise dos preços nas redes varejistas, onde se comparou o preço das marcas próprias com as demais marcas da mesma categoria. Para tal análise, foi escolhida uma cesta básica de produtos, onde foi possível analisar como está a precificação das marcas próprias. Para a escolha dos produtos, levou se em consideração a cesta básica fornecida pelo Programa de Orientação e Proteção ao Consumidor (PROCON). Os produtos avaliados foram: arroz agulhinha, feijão carioquinha, açúcar cristal, sal refinado, macarrão, molho de tomate, café, leite óleo de soja, biscoito doce, bolacha salgada, bisnaguinha, pão de forma, achocolatado e ovos.

Segundo o entrevistado da Coop, a rede utiliza a estratégia de posicionamento intermediário. Os produtos da Coop *Plus*, com relação às marcas líderes, estão em média 20% abaixo. Constatou-se pela entrevistada que os preços têm dois extremos: há alguns produtos que estão apenas 3% abaixo das marcas líderes; e há outros, onde os preços são 39% menores, como, também, pôde ser observado pelos pesquisadores deste estudo. Foi possível verificar, ainda, que no dia em que os pesquisadores visitaram uma loja da rede varejista, seis produtos apresentavam preços ainda mais inferiores, ou seja, que estavam com preços 40% abaixo dos produtos das marcas líderes, foram eles: macarrão, molho de tomate, café, pão de forma, achocolatado e ovos.

Na segunda rede varejista pesquisada, o Walmart, foi possível constatar que os produtos da marca própria Bom Preço estão, em média, com o preço 26% abaixo dos produtos das marcas líderes. Esta rede varejista, da mesma maneira que ocorre com a Coop, tem seus extremos bem distantes. E, em uma visita a uma loja da rede, foi possível observar que o biscoito doce Bom Preço estava acima do preço da líder em R$ 0,30. O curioso foi observar que um produto açúcar cristal da marca Bom Preço tem o mesmo fabricante da marca Caravelas, ambos da Usina Colombo S/A, e, mesmo assim, a primeira vende o produto a R$ 1,64 e a segunda a R$ 1,38. No entanto, há produtos que são do mesmo fabricante e atuam com os mesmos preços. Por exemplo, o sal da marca Bom Preço e o Sal Lebre são do mesmo fabricante e ambos custam R$ 1,00. Já o feijão carioca Máximo custa R$ 6,78 e o da marca Bom Preço custa R$ 5,78, ou seja, 14% de economia e possuem o mesmo fabricante, o Urbano Agroindustrial Ltda.

Na terceira rede varejista, Carrefour, os pesquisadores verificaram onze produtos da marca Carrefour *Discount*. Percebeu-se que oito deles apresentavam o menor preço: feijão carioquinha, sal refinado, macarrão, molho de tomate, óleo de soja, achocolatado, chocolate e margarina. Nota-se, que os dois últimos não compõem a cesta básica do PROCON, mas, como foram observados no varejo, os pesquisadores inseriram na pesquisa, para efeitos de comparação de preços. Cabe dizer que cinco destes oito, são de fabricantes que oferecem seus produtos, também, a outras marcas, são eles: feijão, sal refinado, molho de tomate, café e óleo de soja. Os preços da Carrefour Discount podem ser, por um extremo, até R$ 5,00 abaixo do preço da líder no caso do arroz agulhinha, uma economia de 33%; e por outro, R$ 0,15 – equivalente a 5% – abaixo do produto da líder, como ocorre com o óleo de soja.

Na última rede varejista, o Extra (pertencente ao Pão de Açúcar), constatou-se que os produtos estão com os preços em média 16% abaixo dos produtos da marca líder. Os preços podem variar de uma economia de R$ 1,60, no caso do café; para apenas R$ 0,70 no caso do óleo de soja e chocolate – produto que não está na cesta do PROCON. Isso representa respectivamente 22% e 14%. Em seis produtos, a marca *Qualitá* compartilha o mesmo fabricante com outras marcas, nos casos, por exemplo, dos produtos: arroz agulhinha, feijão carioquinha, açúcar cristal, sal refinado, macarrão, molho de tomate, leite e óleo de soja.

De acordo com a teoria de marcas próprias, apresentada neste artigo, os preços podem ser definidos como intermediários, se estiverem até 20% abaixo do preço das marcas líderes, como é o caso das marcas próprias das redes Coop e Pão de Açúcar, ambas representadas Coop *Plus* e *Qualitá*. Nos casos das marcas *Discount* e Bom Preço, respectivamente dos Grupos Carrefour e

Walmart, acredita-se que se situam em preços baixos, pois praticam preço 20% mais baratos que as marcas líderes.

4.3 Distribuição e Comunicação dos Produtos de Marca Própria: Funções dos Varejos

Na visão de Oliveira (2008), foi possível verificar que a divulgação, exposição do produto é o aspecto mais importante, uma vez que é aqui que os produtos de marcas próprias interagem com seus consumidores. Esta organização divulgou dados onde destacam que cerca de um ¼ dos compradores escolhem a marca pela exposição do produto e que há um caminho a ser trilhado até o cliente querer adquirir a marca: (a) conhecer da marca própria *"fora"* da loja; (b) atrair o consumidor para a loja; (c) engajar-se para expor o produto em locais de *"trânsito"* dentro da loja; (d) persuadir o cliente mediante benefícios dos produtos; (e) e, finalmente, comprar o produto.

Constataram-se nos quatro varejos estudados que as duas modalidades de comunicação mais utilizadas são *merchandising* e promoção de vendas, uma vez que elas são usadas no âmbito do varejo. No caso da rede Coop, há duas frentes de divulgação: a primeira é mediante ações de *endomarketing* – mailing, murais internos – para que os colaboradores tenham ciência do que está sendo ofertado e lançado pela rede. Segundo o entrevistado da Coop *"para se alcançar o público externo hoje, todas as mídias são fundamentais, tais como: tabloides, a revista do varejo, além do jornal Diário do Grande ABC"*. No caso dos tabloides, o entrevistado destaca que sempre há um espaço para os produtos de marca própria da rede. Em outras palavras, a rede faz uso de propaganda para realizar a comunicação externa de seus produtos.

Em visitas realizadas pelos autores deste artigo aos pontos de venda da rede Coop, foi possível identificar diversas ações de *merchandising* e promoção de vendas associadas, realizadas pela rede. Observaram-se ações de merchandising para as marcas próprias, tais como: espaços de posicionamento dos produtos em gôndolas e "ilhas" em corredores das lojas. Foram constatadas ações de promoção de vendas nos produtos arroz e macarrão, oferecendo os produtos abaixo do preço de tabela. Em uma oportunidade, a rede realizou experimentação de seu sorvete. Promoveu também a degustação de seus produtos da marca Delícias da Coop, com a degustação de pamonha e produtos feitos à base de milho. Esta ação de promoção de vendas é eficaz, em algumas ocasiões, porque permite ao cliente e/ou consumidor ter contato e experimentar o produto antes de adquiri-lo de fato. Não há dúvidas de que as ações comunicacionais nas lojas do varejo são fundamentais para a captação de novos clientes, pois elas podem influenciar as decisões de compra de um determinado cliente.

No Walmart utiliza ações de *merchandising* e promoções de venda similar à rede Coop, e, ainda, a TV Walmart, que são anúncios de produtos em televisores que ficam posicionados nos *checkouts*, informando promoções de produtos da rede. Uma junção de propaganda e promoção de vendas, uma vez que ela anuncia os produtos que estão em oferta na rede. Ela vem fazendo uso do slogan "Todo mundo já provou, e você?". Esta ação promocional teve início em dezembro de 2012 e foi conduzida até junho de 2013. Mediante campanha, o varejo pretende promover a degustação de seus produtos de marca própria. Para tanto, há diversos profissionais oferecendo degustação de seus produtos nos corredores das lojas. Um aspecto interessante, é que ela vem conectando suas ofertas no *Youtube* e em mídias sociais, tais como *Facebook*. No que se refere ao *merchandising*, é possível visualizar que o Walmart faz uso intensificado de "ilhas" de produtos e "esquinas" de corredores nas gôndolas, como foi constatado nos produtos macarrão parafuso e penne do Bom Preço. Na comunicação externa, mediante propaganda, a rede tem como *"garota"* propaganda à atriz Marieta Severo, do seriado da rede globo "A Grande Família".

No caso do Carrefour, a uma intensificação em tabloides, mais do que os dois anteriores. Todos os produtos de marca própria *Discount* têm destaque na primeira página do tabloide, sendo que esta página é exclusiva para os produtos de marca própria da rede. De certo modo a rede busca diversificar na promoção de seus produtos, alternando semanalmente os produtos que receberão

destaque. Constatou-se o uso de *merchandising*, onde se destacam as "ilhas" de produtos, na oportunidade da visita, foi verificado o destaque do produto limpador multiuso da marca Carrefour. Foi observada uma ação de promoção de vendas da rede a partir de um produto adicional, no caso, o cliente levava três produtos da água mineral e pagava dois, onde destacava a mensagem "leve mais, pague menos". Como ocorre com o grupo Walmart, a rede Carrefour também tem a sua "garota" propaganda para ações promocionais externas de seus produtos, onde no caso é a apresentadora da rede globo Ana Maria Braga.

Na rede varejista Extra, a promoção de seus produtos concentra-se, com mais afinco dentro das lojas, principalmente por meio de *merchandising*. Na visita realizada em uma das lojas da rede, observaram-se ações em produtos de limpeza da marca *Qualitá*. Como ocorre em seus concorrentes, há diversas "ilhas" de produtos para chamar a atenção dos clientes que transitam pelos corredores da loja. Além disso, há painéis luminosos que reforçam ainda mais a atenção para seus produtos. Os tabloides também são intensificados dentro da loja. Em um destes tabloides, a rede Extra compara seus produtos da marca *Qualitá* com as demais marcas dos concorrentes. Neste anúncio, por exemplo, a rede expõe o açúcar *Qualitá* com outras marcas, tais como: União, Caravelas e Barra. Constatou-se que a rede dispõe de uma página exclusiva para os produtos de sua marca própria. Um aspecto que foi evidenciado pela rede foi a criação de um site de compras *online* para venda de alimentos, higiene e limpeza, congelados, dentre outros. Neste *site* é possível comparar preços e escolher a quantidade desejada para compra. Cabe mencionar que no *site* ainda estão disponíveis outros produtos de marca própria da rede – que não foram abordados na pesquisa –, tais como: *Taeq* e *Casino*. Um aspecto interessante que deve ser ressaltado, a rede realiza exclusivamente às terças-feiras uma promoção de vendas de seus produtos de marca própria, vendendo-os com 15% de desconto, quando comparados aos outros dias da semana.

De certo modo, todas as redes varejistas pesquisadas utilizam estratégias de comunicação similares. O diferencial está no caso das redes Walmart, Carrefour e Extra, que fazem uso de anúncios em mídias de massa – propaganda em TV. Este fato ocorre porque estas redes estão distribuídas em diversas localidades do país. Quando questionado a este respeito, o entrevistado da rede Coop foi bem claro ao dizer que *"a divulgação em mídias de massa não faz parte do plano de divulgação da rede"* uma vez que, segundo este *"nós já fizemos campanhas institucionais de nossa marca própria, hoje não mais (...) mesmo porque, a Coop está mais localizada em regiões específicas, como é o caso do Grande ABC Paulista"*. Ou seja, por ser uma rede regional, não há necessidade de se investir recursos abundantes em divulgar os produtos da loja em outras localidades onde a loja não se faz presente.

5 Considerações Finais

Por que investir em marcas próprias? Os entrevistados deste estudo destacaram três razões: (a) aumentar as margens de lucro das redes varejistas; (b) conquistar a confiança dos clientes e/ou consumidores e fidelizá-los, uma vez que eles encontrarão seus produtos apenas na rede; (c) e diferenciar seus produtos, por meio da construção de uma marca, preço ou mix de produto, tais como: sortimento, sabores, quantidade, etc. No entanto, é compreensível que o investimento em marca própria se fundamenta muito mais pelo lucro, pois o custo de produção desses produtos é baixo, assim como os gastos com comunicação e distribuição, quando comparado aos produtos das grandes marcas. O "futuro" das marcas próprias está em cada vez mais se profissionalizar, por esta razão as redes estão se especializando cada vez mais em marcas próprias, na busca de criar e ofertar valor aos clientes.

Há de se reconhecer que as estratégias de marcas próprias têm como objetivo comum em todos os quatro varejos abordados neste estudo, a geração de lucro para a rede, bem como, criar diferenciação em suas lojas e fidelizar uma gama de clientes que frequentemente comparecem ao varejo para realizar compras. Entretanto, perceberam-se algumas nuances em cada rede. Não há

dúvidas de que os varejos compreenderam o papel das marcas próprias como uma alternativa de posicionar e "fixar" ainda mais na mente do consumidor a marca da rede, como uma espécie de "bandeira". Pode-se afirmar que as marcas próprias não são as estratégias de futuro dos varejistas, mas sim, as do presente. Cada vez mais os varejos vêm introduzindo seus produtos nas gôndolas e/ou prateleiras, uma vez que há uma parcela dos clientes que perceberam os seus benefícios, como, por exemplo, os preços, que são em média mais baixos do que os das grandes marcas. Esta situação faz gerar, no mínimo, uma situação curiosa: o varejista é um parceiro e distribuidor dos produtos das grandes marcas e, simultaneamente, um concorrente, já que seus produtos de marcas próprias disputam espaço, atenção e a preferência dos clientes e/ou consumidores das grandes marcas. Neste caso, estes autores insistem no papel do *Trade* Marketing para amenizar eventuais conflitos.

No que se refere às quatro redes varejistas pesquisadas, é possível fazer uma reflexão da seguinte maneira: o grupo Coop adotou o seu nome nos produtos de marca própria, adicionando apenas a palavra *Plus.* Seus produtos, nas lojas analisadas, têm os produtos com os preços mais baixos nas categorias, o que pode ser bom e ruim: bom, porque pode elevar o volume de vendas, e ruim, porque pode transmitir a imagem de um produto de qualidade duvidosa. No que diz respeito ao composto de produto, a rede optou pela forma mais simples de construí-lo – atributos (design, estilo e qualidade), *branding*, embalagem, rótulo e serviços. Com relação à distribuição e comunicação, o grupo Coop opta por ações de comunicação interna no varejo, dai o uso elevado de *merchandising* e promoção de vendas. Por ser uma rede regional, ela dispõe de menos recursos – comparados aos seus concorrentes – em propagandas em mídias, tal como o jornal Diário do Grande ABC.

O grupo Walmart não leva em seus produtos o nome da rede, optando pelo nome Bom Preço, que sinaliza como sendo produtos *commodities.* Por mais que o nome posicione-se como sendo o baixo das categorias em que atua, nem sempre isso ocorre, há produtos da rede que têm o preço mais elevado do que os das marcas líderes, o que vai contra o que "prega" a literatura de marcas próprias, onde apregoa que os produtos devem ter os preços mais baixos das categorias. Do mesmo modo que ocorre com o grupo Coop, suas variáveis do composto de produtos foram pensadas em termos de custos, porém, não atua com preços condizentes, em algumas categorias, aos produtos que são ofertados. Na distribuição e comunicação no varejo, a rede busca projetar seus produtos externa e internamente, utilizando-se, ao mesmo tempo, de *merchandising*, promoção de vendas, propaganda e marketing digital (*Youtube* e *Facebook*).

No caso do grupo Carrefour *Discount*, a rede optou por posicionar, da mesma maneira que a Coop, como sendo os mais baixos da categoria, condizentes com as variáveis do composto de produto que a rede optou por construir seus produtos. E do mesmo modo que ocorre com a rede Walmart, o Carrefour faz uso de comunicação externa e interna. E, por fim, o grupo Pão de Açúcar, por meio do Extra, com a marca *Qualitá*, que aparentemente, tem um composto de produto mais bem aprimorado, quando comparados aos das outras redes pesquisadas, com embalagens mais coloridas e informativas. No que dizem respeito aos preços, eles estão em média 16% abaixo dos preços das marcas líderes. Na questão de distribuição e promoção, a rede faz uso de *merchandising* e promoção de vendas – onde dispõe de um dia da semana com preços mais baixos de seus produtos de marca própria – e, ainda propaganda e marketing digital, mediante *site* de compras *online*.

Cabe salientar que essa foi uma situação pesquisada em São Bernardo do Campo, em uma loja de cada uma das quatro redes varejistas. Não se quer, e também, deseja generalizar essa pesquisa para outras redes e localidades, uma vez que poderá haver diferenças sentidas. Porque o município de São Bernardo do Campo se constitui hoje no 4º município com o maior Produto Interno Bruto (PIB) do Estado de São Paulo, ficando atrás apenas da Capital, Guarulhos e Osasco (IBGE, 2010). Assim, não foram abordados neste estudo questões referentes à estratificação social do público-alvo, pois caberia um levantamento profundo para se determinar o quanto às características do público-alvo poderia influenciar o consumo de produtos de marcas próprias. Fica aqui uma sugestão para futuros estudos sobre o tema. Cabe ainda mencionar, que muitos

informantes-chave, que acreditava serem importantes para a pesquisa, devido à função que ocupam, não aceitaram contribuir para o estudo.

No entanto, dentro das possibilidades proporcionadas pelo estudo, pôde-se averiguar que o crescente investimento em marcas próprias, porque os varejistas perceberam que pode ser mais uma alternativa de alavancarem as suas vantagens competitivas. Foi exposto aqui, que nem sempre o que a literatura sugere é aquilo que é praticado pelo mercado varejista. E, que varejos de menor porte, como o caso da Coop, não se utilizam dos mesmos instrumentos de marketing de varejo para as suas ações, uma vez que o grupo é regional, diferentemente do Walmart, Carrefour e Pão de Açúcar (Extra) que são grupos de grande porte e atuam em diversas localidades do país. Enfim, foi possível notar que as redes varejistas vêm buscando aprimorar cada vez mais a sua relação com seus clientes e/ou consumidores e, para isso, veem em seus produtos de marca própria uma opção para fazer isso. Há ainda uma barreira e preconceito de parte dos clientes e/ou consumidores com relação às marcas próprias, pois aparentam ser de uma qualidade inferior. Diante disso, fica uma pergunta: uma rede varejista iria expor o seu nome e a sua marca em um produto em que ela não acredita? Como pôde ser visto nos gráficos apresentados neste estudo, a cada ano novos clientes e/ou consumidores vêm "migrando" e aceitando a possibilidade de consumir produtos de marcas próprias.

Referências

ALVAREZ, F. J. S. M. Trade Marketing: A Conquista do Consumidor no Ponto-de-Venda. São Paulo: Saraiva, 2008.

GRACIOSO, F.; NAJJAR, E. R. Marcas Próprias: A Atual Tendência do Varejo. Revista ESPM, p. 106-113, Março/Abril, 2003.

IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). Censo 2010. Disponível em: <www.ibge.gov.br/cidadesat> Acesso em: 02 fev. 2013.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. Administração de Marketing. 13 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

LEPSCH, S. L. Estratégias de Marcas Próprias em Supermercados Brasileiros. In: Seminários em Administração (SEMEAD), 1998, Anais Eletrônicos São Paulo: FEA, USP, 1998.

MANUAL ABMAPRO (Associação Brasileira de Marcas Próprias e Terceirização), 2012. Disponível em: <http://www.abmapro.org.br/downloads/manual_abmapro_2012_final.pdf>. Acesso em 22 de Maio Junho de 2013.

MENDONÇA, P. S. M.; FREITAS, W. R. S.; PRADO, T. N. Gestão de Marcas Próprias nos Supermercados do Bolsão-Mato-Grossense. In: XXVIII ENANPAD, 2004, Curitiba. Anais Eletrônicos do XXVIII ENANPAD. Curitiba: ANPAD, 2004.

NIELSEN. 18º Estudo Anual de Marcas Próprias, Relatório 2012. Disponível em: <http://www.br.nielsen.com/pubs/articulos_especiales.shtml>

OGDEN, J. R. CRESCITELLI, E. Comunicação Integrada de Marketing: Conceitos, Técnicas e Práticas. 2 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

OLIVEIRA, R. N. Gestão Estratégica de Marca Própria. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

OLIVEIRA, R. N. Marca Própria. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

PAIVA, E. L.; BRITO, E. P. Z.; BRITO, L. A. L.; VIEIRA, L. M. Implicações do Comportamento do Consumidor de Marca Própria para as Operações de Varejo. In: XXX ENANPAD, 2006, Salvador. Anais Eletrônicos do XXX Enanpad. Salvador: ANPAD, 2006.

PARENTE, J. Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia. São Paulo: Atlas, 2000.

PIATO, E. L.; SILVA, A. L.; PAULA, V. A. F. Vantagens e Desvantagens da Estratégia de Marcas Próprias no Atacado: Análise Comparativa entre Revisão da Literatura e Contexto Atacadista. In: XXXI ENANPAD, 2007, Rio de Janeiro. Anais Eletrônicos do ENANPAD. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

ROJO, F. J. G. Supermercados no Brasil: Qualidade Total, Marketing de Serviços E Comportamento do Consumidor. São Paulo: Atlas, 1998.

STEENKAMP, J. E. M.; KUMAR, N. Estratégias de Marcas Próprias: Esses Concorrentes São Tudo, Menos Genéricos. São Paulo: Makron Books, 2007.

VELOSO, A. R. Processo de Introdução de Marcas Próprias no Varejo Supermercadista Brasileiro: Um Estudo de Caso Múltiplo. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração. Porto Alegre, 2004.

YIN, R. K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

Inovação Ambiental da Tecnologia Flex na Indústria como Redutora da Emissão de Gases de Efeito Estufa

Autores:

Matheus Roquette Ferrato da Silva: mestrado em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEA/USP – Email: matheusrfs@gmail.com

Ricardo Galvão Guimarães: mestrado em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEA/USP – E-mail: ricardogguimaraes@gmail.com

Resumo
Neste artigo é analisada uma tecnologia brasileira que promove o uso de combustíveis renováveis, por meio de uma adaptação de queimadores industriais que permite a utilização do etanol como combustível. Almeja-se expor os principais estímulos e entraves à utilização da tecnologia, bem como se procura mensurar os impactos de sua utilização no contexto das mudanças climáticas. Os dados primários foram obtidos por meio de entrevistas com o empreendedor responsável pelo desenvolvimento da tecnologia e com uma empresa usuária, além de pesquisa documental. A tecnologia mostra-se detentora de características que permitem auferir boa perspectiva de utilização no setor industrial, sendo um exemplo de inovação incremental no contexto de tecnologias com menor emissão de GEE. Este artigo tem o propósito também de fomentar o diálogo sobre a necessidade ao estímulo de tecnologias como esta.
Palavras-chave: Inovação; Tecnologia; Gases de Efeito Estufa; Mudanças Climáticas; Queimadores Industriais.

Abstract
This article analyzes a Brazilian technology which promotes the use of renewable fuels, through an adaptation of industrial burners that allows the use of ethanol as fuel. It aims to expose the main incentives and barriers to the use of this technology, and seeks to measure the impacts of its use in the context of climate change. Primary data was obtained through interviews with the entrepreneur responsible for the development of technology and a user company, documentary research was also adopted. The technology seems to hold features that allow a good use perspective in the industrial sector, being an example of incremental innovation in the context of technologies with lower GHG emissions. This article intends also to foster dialogue on the need for stimulating technologies such as this.
Keywords: Innovation; technology; Greenhouse Gases; Climate Change; Industrial burners

INTRODUÇÃO

O aquecimento do sistema climático é inequívoco, bem como se observam aumentos de temperatura nos oceanos e na atmosfera, derretimento progressivo de neve e gelo e elevação dos níveis marítimos (IPCC, 2007). A questão das mudanças climáticas configura-se como um dos grandes desafios a ser enfrentado pela humanidade no Século XXI. O combate à eliminação ou à mitigação das causas que afetam o clima em escala global passa necessariamente pela redução da emissão dos chamados Gases de Efeito Estufa - GEE. As emissões antrópicas de GEE têm crescido substancialmente desde a revolução industrial, sendo que entre 1970 e 2004 sofreram aumento de 70% (IPCC, 2007). Dentre os GEE, o dióxido de carbono (CO_2) configura-se como o mais crítico, devido à sua geração decorrente principalmente de matrizes energéticas fósseis e não renováveis.

O perfil dos processos emissores desses GEE varia de acordo com algumas características de determinada região. A geografia, o perfil da matriz energética e o nível de desenvolvimento econômico e social podem ser apontados como alguns exemplos. Conforme apontado no Relatório do Painel Intergovernamental de Mudanças Climáticas – IPCC, de 2007, as origens das emissões globais em termos de CO2 equivalentes estão distribuídas pelos setores de Resíduos e Águas Residuais (2,8%), Residenciais e Comerciais (7,9%), Transporte (13,1%), Agricultura (13,5%), Manejo Florestal (17,4%), Indústria (19,4%) e Geração de Energia (25,9%).

Esforços e conhecimentos na busca de respostas e proposições que resultem em ações e acordos internacionais fomentadores de combate às causas que afetam o clima têm sido conduzidos pelo Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente – PNUMA. Desde o advento do Protocolo de Kyoto, em 1997, que fixou metas para a redução das emissões, vê-se o seguimento de reuniões pela Conferência das Partes – COP, que ocorrem no âmbito da Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre Mudança do Clima – CQNUMC, cujas discussões e negociações almejam na esfera política as questões pertinentes aos impactos na atmosfera. Na COP 16, realizada em Cancun no ano de 2010 teve como resultado compromissos que são em grande parte frutos dos Acordos de Copenhagen – COP 15, em 2009, e estabeleceu-se como meta o limite de aumento de 2 graus Celsius, a partir dos níveis pré-industriais. Esse aspecto coloca o papel e as responsabilidades dos países emergentes que estão se alterando, ainda que não tenham sido historicamente os principais responsáveis pelas emissões globais até recentemente, essas nações possuem características que as colocam no centro das discussões.

Embora, EUA seja tido como o maior emissor de GEE, incluindo outros países desenvolvidos, há também consenso que nos países emergentes, como do grupo BRICS - Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul, existem a tendência de forte aumento das suas emissões (STERN, 2008). Alguns dos dilemas nas discussões sobre o clima encontram-se relacionadas com as ações de mitigação, mas que afetam o desenvolvimento dos países emergentes e ações de adaptação às mudanças climáticas são custosas, e causam divergências entre países desenvolvidos e em desenvolvimento. Em ambos os casos a inovação tecnológica representa uma forma dos países desenvolvidos e em desenvolvimento responderem às reduções de GEE e promover desenvolvimento sustentável.

É neste contexto que surge como objeto desse estudo uma tecnologia brasileira que visa reduzir as emissões de GEEs das indústrias através da substituição da matriz energética dos queimadores industriais para geração de vapor d'água. O equipamento desenvolvido promove uma solução flexível, factível e simples para que a quantidade de emissões seja reduzida sem que a competitividade das empresas seja alterada. Este tipo de solução é uma forma possível de fazer com que o crescimento econômico dos países em desenvolvimento não seja prejudicado e ao

mesmo tempo trazer contribuições no que se refere ao controle de emissões de GEEs. Este trabalho tem como objetivo mostrar os impactos desta tecnologia que adapta o uso de um equipamento existente (queimador industrial) ao uso do *know-how* brasileiro na produção de fontes energéticas renováveis, evidente no caso do etanol.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Panorama Nacional de Emissões de GEE: inovações tecnológicas ambientais

O Brasil, membro do Anexo II do Protocolo de Kyoto, no seu primeiro inventário de emissões de 2005 contemplando dados de 1990 a 1994 e divulgado no Plano Nacional para Mudança do Clima – PNMC (BRASIL, 2008) apontava ser responsável por cerca de 3% das emissões globais de GEE. Alinhado com as perspectivas de crescimento da sua economia, o Brasil possui papel e responsabilidades ímpares na questão do aquecimento global. A conversão de florestas para uso agropecuário, em especial soja e criação de bovinos nas fronteiras amazônicas, ainda é a principal forma de emissão de CO_2 no país, chegando a 75%. Por deter alta participação de fontes renováveis em sua matriz energética, o Brasil possui emissões por uso de combustíveis fósseis relativamente pequenas. Contudo é necessário ressaltar o fato de que a demanda por energia apesar de atualmente ser modesta quando comparada a países desenvolvidos, tende a se elevar.

Ciente desta perspectiva, o governo federal criou em 2002 o Programa de Incentivo às Fontes de Alternativas de Energia Elétrica – PROINFA, visando promover principalmente a construção de parques eólicos e a decorrente comercialização da energia gerada. Trata-se de um importante programa de governo gerido pela Eletrobrás em que os gastos com custeio e políticas de cotas e de tributação influenciam preços de mercado da energia oriunda dos parques eólicos serem competitivos e com participação crescente do setor no contexto energético brasileiro (BRASIL, 2011).

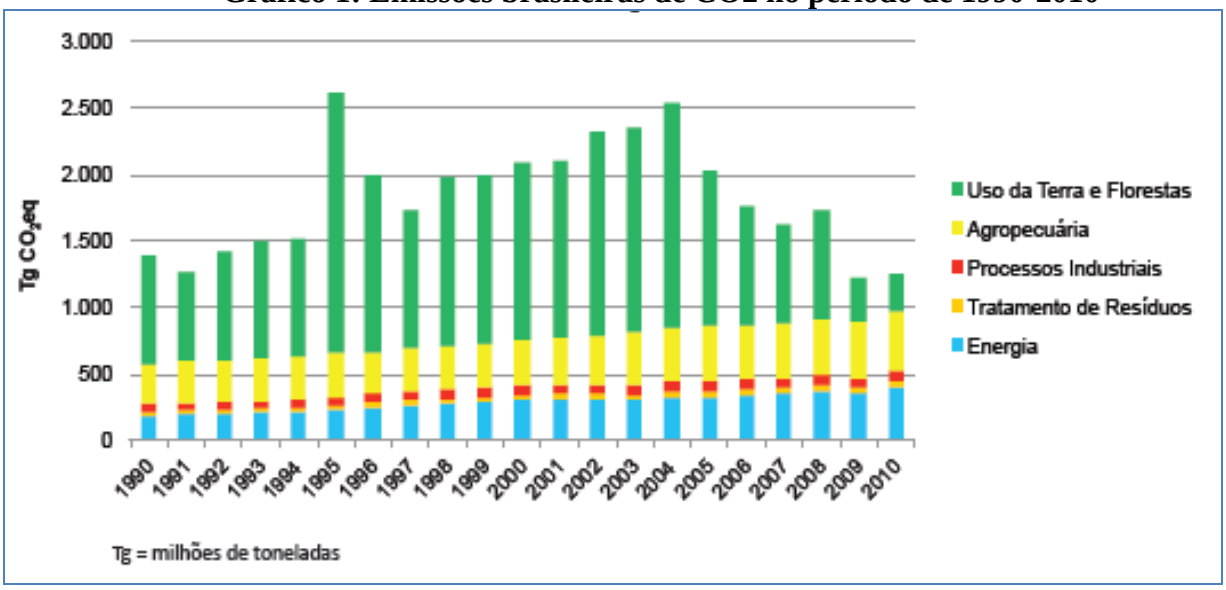
Na questão das políticas públicas, o Brasil tem demonstrado avanços, a exemplo da Lei 12.187, de 2009, que instituiu a Política Nacional sobre Mudanças Climáticas, frente aos compromissos assumidos no Protocolo de Kyoto, na Convenção-Quadro das Nações Unidas, para atuar sobre as causas e os efeitos das mudanças climáticas, visando adaptação ou mitigação (BRASIL, 2008). Cabe mencionar que nas comunicações nacionais sobre mudança do clima incluem o inventário das emissões de gases de efeito estufa, e seguem as diretrizes metodológicas do Painel Intergovernamental de Mudança do Clima - IPCC. A consecução desse árduo e fundamental trabalho fica a cargo do Ministério da Ciência e Tecnologia (BRASIL, 2010).

Com base no Plano Nacional sobre Mudanças Climáticas - PNMC, o parque industrial brasileiro é tido como o mais complexo e diversificado da América Latina. O país é líder em diferentes setores da agroindústria, está entre os dez maiores produtores mundiais de aço, alumínio, cimento e automóveis e possui importante papel em setores como petróleo, gás e petroquímica (BRASIL, 2008).

Em termos das emissões de GEE, o inventário apresenta variações dos setores de energia, processos industriais, agropecuária, mudanças no uso da terra e florestas e tratamento de resíduos. As emissões dos processos industriais, foco desse estudo, são aqueles resultantes dos processos produtivos nas indústrias e que não resultam da queima de combustíveis, sendo considerados os subsetores de produtos minerais, química, metalurgia, papel e celulose, alimentos e bebidas e produção e utilização de hidrofluorocarbonetos – HFC e hexafluoreto de enxofre - SF6 (BRASIL, 2013). Apesar da maior parcela das emissões de dióxido de carbono – CO2

originar das mudanças no uso da terra causadas, principalmente, pela conversão (desmatamentos) de florestas para uso agropecuário, pode-se observar no Gráfico 1, a seguir, os percentuais das emissões de CO2 por setor no período de 1990-2010:

Gráfico 1: Emissões brasileiras de CO2 no período de 1990-2010



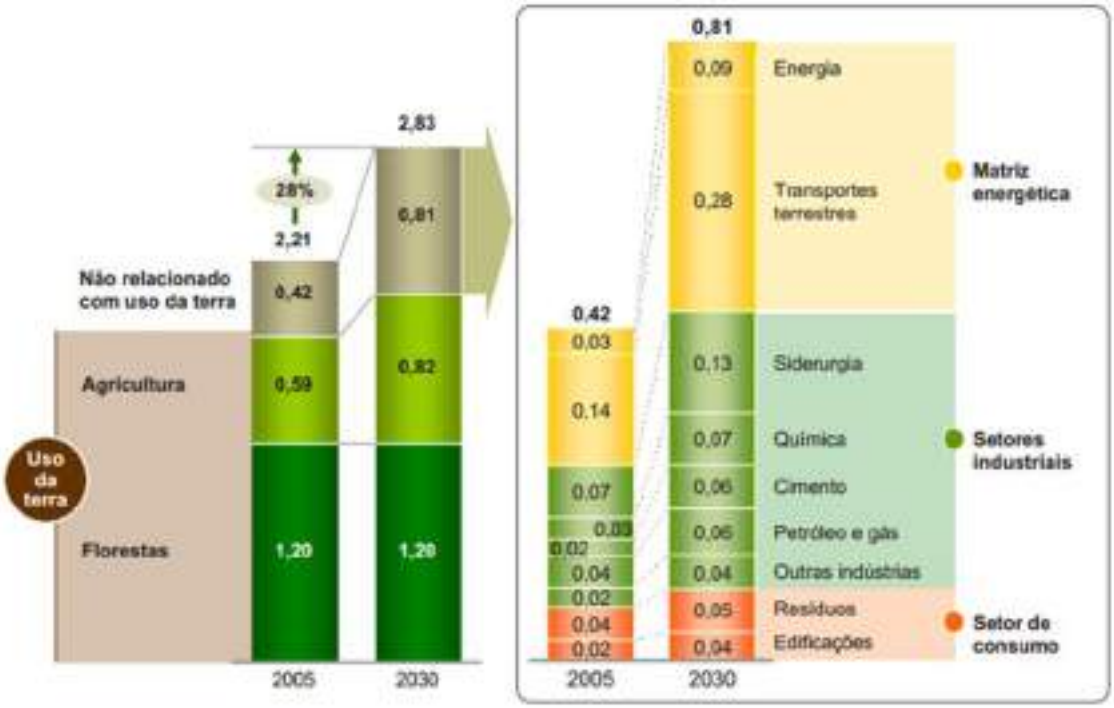
Fonte: MCTI (BRASIL, 2013)

As estimativas anuais das emissões de GEE (BRASIL, 2013) apontam aumento das variações de CO2 de 2005 para 2010. Em 2005 as emissões de CO2 dos processos industriais eram de 4% contra 7% do total das emissões no ano de 2010. Há indícios para que ocorra seu crescimento, por conta da redução da importância das queimadas, associada ao desmatamento e uso da terra, no total das emissões contabilizadas. Se desconsideradas as queimadas, que é algo que vem sendo trabalhado pelo governo federal e pela sociedade civil, temos que o setor industrial seja responsável por aproximadamente 28% das emissões de CO_2 e 8% de CH_4.

No inventário das emissões ano base 2005, o Ministério da Ciência e Tecnologia – MCT (BRASIL, 2008), apresentava que mudanças no uso da terra e florestas detinham a parcela de 76% das emissões totais de CO2. Nessa direção, estudo da McKinsey & Company (2009), estimou emissões de GEE para o ano de 2030, tendo como base os indicadores das emissões de 2005 e projeções de crescimento econômico. O modelo estimou crescimento populacional de 0,9% e PIB de 3,5% ao ano até 2015 e 2,8% entre 2015 e 2030, além de outras variáveis como áreas de pastagens e cultiváveis, produção de cimento e aço, preço do barril de petróleo e taxa de juros.

Destaca-se que a estimação do modelo considera que o Brasil terá um crescimento elevado do setor industrial. Conforme demonstrado na Figura 1, o modelo foi estimado com e sem as emissões do setor de uso da terra e florestas. Assim como apontado por outras fontes, a maior parcela das emissões advém do setor de mudanças no uso da terra e se mantidas as médias observadas para esse setor entre 1996 e 2005, as emissões cresceriam apenas 28% entre 2005 e 2030. Por outro lado, quando excluídas as emissões do setor florestal, o modelo indica que o setor industrial representaria 44% das emissões totais em 2030. Em termos globais as emissões seriam de 60% à média global.

Figura 1: Emissões de GEE do Brasil no caso base por setor em 2005 e 2030 (GtCO2e/ano)



Fonte: McKinsey (2009)

Diante do exposto, a respeito das emissões dos GEE e mudanças climáticas, verifica-se associação com relação às inovações que ocorrem a partir das indústrias. As empresas dos diversos setores têm potencial para desenvolver inovações ou melhorias nos seus processos e produtos, principalmente com o propósito de alcançar maior produtividade e competitividade. O aumento da pressão ambiental repercute nas normas e legislação ambientais e também se manifesta em novas exigências de mercado e, desta maneira, são indutoras de inovações que reduzem os impactos ambientais negativos (PORTER e VAN DER LINDE, 1995; NIDUMOLU, PRAHALAD e RANGASWAMI, 2009).

Considera-se, assim, que as indústrias se constituem o setor que talvez mais interaja e se beneficie das inovações tecnológicas. No Manual de Oslo, a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE (2005) define inovação tecnológica e não-tecnológica. O primeiro caso refere-se às inovações de implementação de um produto (bem ou serviço) ou processo novo ou significativamente melhorado. O segundo caso refere-se à introdução de um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

Um importante aspecto da inovação encontrado no Manual de Oslo é que esta deve ter sido implementada. Diante disso, as atividades de inovação podem combinar diferentes fontes de informação interna e externa, como aquisição de bens de capital, os investimentos com Pesquisa e Desenvolvimento, programas de treinamento e aprendizado organizacional, obtenção de licenças, ativos de propriedade tecnológica e intelectual, formas de cooperação e de transferência de tecnologias, de modo a combinar diferentes fontes de informação interna e externa. Essas atividades aumentam a capacidade de aprendizado e conhecimentos organizacionais e que determinam a trajetória de inovação tecnológica da empresa (OCDE, 2005; TIGRE, 2006).

As inovações podem ainda ser categorizadas de acordo com sua natureza. De acordo com Freeman (1991), há quatro delas: inovações incrementais, inovações radicais, novos sistemas tecnológicos e mudanças de paradigma tecnológico-econômico. Essa divisão está associada também à maneira com que se difundem. Inovações incrementais são aquelas que ocorrem de maneira relativamente contínua, variando de acordo com o segmento em que estão inseridas. São em sua maioria, decorrentes de demandas do mercado ou experiência de usuários. Freeman destaca ainda seu efeito conjunto, como protagonista fundamental para o aumento de produtividade, apesar de seus efeitos individuais não alterarem o cenário econômico.

Em complemento às definições de inovação apresentadas, se verifica com base em Shrivastava (1995), Nidumolu, Prahalad e Rangaswami (2009) e Arundel e Kemp (2009) as inovações tecnológicas que integram a variável ambiental nos processos, produtos ou nos métodos organizacionais. Conforme Andersen (2010), as empresas têm a capacidade de desenvolver inovações sustentáveis e disseminá-las no mercado. Horbach (2006) ressalta que as inovações ambientais geram oportunidades de ganha-ganha e gera repercussão positiva para a sociedade. Carrillo-Hermosilla, González e Könnölä (2009) analisam que as inovações incrementais acontecem de modo gradual e contínuo e muito mais freqüente que as inovações radicais.

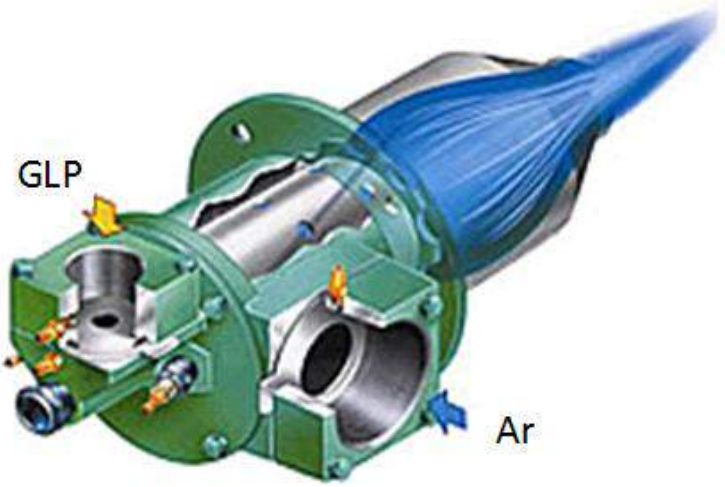
As inovações tecnológicas ambientais abordadas no contexto das mudanças do clima se encaixam de maneira ímpar. As empresas, em alinhamento ao acima exposto, encontram-se, por necessidade, desafiadas a inovar e desfrutar de seus variados retornos. Para Laszlo (2008), as empresas são os principais agentes de mudança e capazes de desenvolver e implementar inovações e melhorias ambientais significativas em seus processos e produtos e criar valor sustentável para seus negócios.

Neste artigo, a tecnologia analisada caracteriza-se como uma inovação incremental com benefício ecológico, possibilitando que equipamentos já existentes, funcionem de maneira mais alinhada às questões climáticas. As indústrias e seus processos, por sua natureza, propiciam experimentos e implementações tanto incrementais como disruptivas, constituindo assim um rico campo para a inovação.

2.2 Queimadores Industriais

As indústrias utilizam formas diferentes para a geração de calor necessária à realização da produção. Esta geração de calor pode vir de caldeiras geradoras de vapor, de trocadores de calor, de aquecedores elétricos, entre outros. O processo industrial focado nesse artigo consiste na queima de combustível para gerar calor através do uso de queimadores industriais e com aplicação em empresas dos diversos segmentos da indústria. Os queimadores industriais são equipamentos de combustão utilizados como fonte de calor para aquecimento de fluídos, principalmente à base de água. Estes equipamentos podem utilizar como combustível o GLP, gás natural, óleo, biomassa ou álcool. Tecnicamente os queimadores são responsáveis por possibilitarem a combustão correta da relação entre combustível e ar para que a ignição possa gerar fogo de forma controlada, conforme a necessidade.

Figura 2: Queimador de chama direta



Fonte: Centro de Informação Metal Mecânica

Este tipo de equipamento é empregado nas indústrias químicas, têxtil, automobilística, de mineração, transformadoras de metais, alimentícias, em hospitais, cozinhas industriais, entre outras. Possui uma gama considerável de aplicações, tais como: caldeiras a vapor, aquecedores de água, aquecedores de fluído térmico, geradores de gases quentes, secagem, incineração, climatização, tratamento térmicos, queima de produtos cerâmicos, aquecimento de estampos, fusão e refino de vidros, fusão de produtos ferrosos e não-ferrosos, estufas e calcinação.

Tabela 1 - Exemplos de usos de queimadores:

Segmentos	Finalidade
Siderúrgicas	aquecimento de fornos
Cerâmicas e Fundições	queima do material e secagem para redução de umidade
Indústria de Papel e Celulose	secagem do papel
Indústria de Vidro	fundição, moldagem do material, solda e acabamento
Indústria Automotiva	secagem da tinta na pintura
Indústria Têxtil	secagem de tecidos e fixação
Indústrias Gráficas	secagem do papel em máquinas rotativas

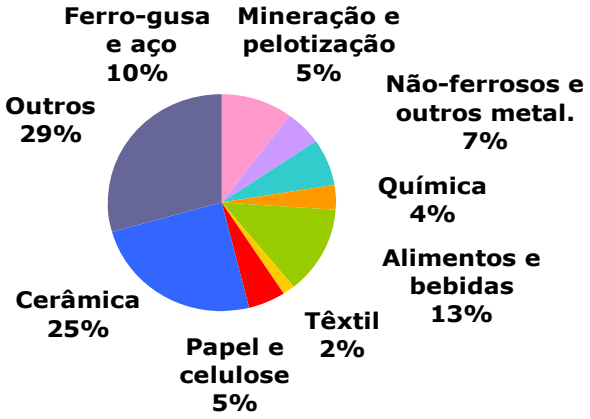
Fonte: Liquigás

Os queimadores industriais são objeto de análise e medição das emissões, conforme o *GHG Protocol*, que é fruto de uma parceria entre governo, academia, órgãos multilaterais e setor empresarial. O objetivo dessa ferramenta é capacitar cada um destes setores a divulgar relatórios padronizados com levantamentos das emissões e para que as fontes sejam identificadas e que os sumidouros sejam removidos, conforme o PNMC. Este padrão de protocolo de GEE, que está de acordo com as normas ISO e ABNT, consideram gases emitidos por queimadores dos setores de Metais (Ferro e Aço), Químicos e Resíduos, como parte do escopo 1 (emissões diretas de GEE da organização relatora) e a maior parte dos demais setores como escopo 2 (Emissões da organização relatora ligadas à geração de eletricidade, calefação ou refrigeração, ou vapor adquirido para consumo próprio) por conta da utilização de vapor, que geralmente são gerados a partir de queimadores.

Face à grande variedade de aplicações, estes equipamentos constituem um importante consumidor de combustíveis. Dos 44.897,7 mil metros cúbicos de Gás Natural consumidos

diariamente no país em março de 2011, 28.620,8 mil m3, ou 64 % foram utilizados pelo setor industrial (ABEGÁS, 2011). Os queimadores flex podem ser usados em quase todos os processos que utilizam GLP, a figura abaixo mostra a utilização de GLP em cada um dos segmentos industriais, segundo (*BEN 2005 * Estimativa CBIE com base nos dados de janeiro a junho).*

Figura 3: Distribuição do uso de GLP por segmentos industriais.



Fonte: CBIE

Neste artigo, foi focada a relação com o GLP, devido à semelhança do uso, da forma de distribuição (tanto o GLP e o Etanol dependem da entrega via caminhão, situação diferente no caso do gás natural, em que gasodutos são utilizados) e pelo caso estudado em que uma (importante indústria que adota o sistema flex.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Para demonstrar como estas questões estão sendo tratadas no país, propusemos uma análise qualitativa sobre uma empresa escolhida por conveniência e devido aos resultados e medições consolidados que apresenta. De acordo com a seguinte definição "metodologia de pesquisa não-estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras, que proporciona insights e compreensão do contexto do problema". (MALHOTRA, 2001, p. 155*).* A análise dos dados no processo de pesquisa tem como finalidade investigar o material levantado, na busca por padrões, respostas e relações. Análises que ocorreram durante a presente pesquisa foram norteadas por impressões e questões elaboradas pelos autores.

Nesta pesquisa descritiva busca-se discutir como a tecnologia abordada se relaciona com as questões ambientais, trazendo para a discussão, seu impacto, seu uso e suas possibilidades para o futuro. Para tal, foi exposto de maneira sucinta o atual panorama de mudanças climáticas, bem a maneira pela qual a tecnologia se insere neste contexto. Houve a intenção de consultar obras pertinentes ao tema, com a finalidade de aumentar a confiabilidade dos dados. Martins (2006) define: "Confiabilidade refere-se à consistência ou estabilidade de uma medida".

A confiabilidade deve vir antes da validade, uma vez que esta não se estabelece sem aquela. Uma medida que constitui parte de um estudo, ou mesmo o estudo em si deve antes ser confiável para que possa ser pertinente, útil ou válido, para algo. Há proximidade de atuação profissional entre a empresa e um dos autores do presente artigo, fator que foi fundamental para

sua escolha. Vale ressaltar que tal proximidade não ocasionou vieses significativos quanto às análises aqui apresentadas. A relação se limita à atuação em um cliente comum às partes.

As análises aqui apresentadas partem de entrevistas presenciais semi-estruturadas, realizadas a partir de um roteiro básico elaborado pelos autores. O processo de coleta de dados consistiu, portanto em encontroscom o empreendedor e com a equipe técnica responsável pela área de utilidades de um de seus principais clientes, na qual a tecnologia já se encontra plenamente empregada. A facilidade de acesso aos respondentes constituiu o fator primordial para a coleta dar-se por meio de entrevistas semi-estruturadas, ferramenta julgada pelos autores como adequada a esta situação.

Além do acima exposto, dados secundários foram buscados em diversas fontes. Utilizaram-se obras relevantes no campo de estudo, como relatórios sobre mudanças do clima e planos governamentais. Obras relacionadas às inovações também foram consultadas, visando fundamentar o enquadramento da tecnologia em determinada categoria. Instituições ligadas à indústria sucroalcooleira foram buscadas para enriquecer a análise, como centros de pesquisa com atuação relacionada ao tema, o CEPEA (2001) e associações do setor, a UNICA (2011).

O presente artigo está divido em seções, para melhor exposição dos assuntos. Na primeira encontram-se a introdução que contextualiza o tema das mudanças climáticas e da inovação, seguida da metodologia empregada. Na sequência, encontra-se uma seção sobre queimadores industriais, que leva à apresentação da empresa e sua tecnologia. Posteriormente, discute-se e pormenoriza-se a comercialização e características do produto, apoiando-se em uma análise de um cliente que já opera a tecnologia. Por fim, encontram-se as conclusões auferidas e a bibliografia utilizada.

4 EMPRESA E TECNOLOGIA – GASALCOOL

Existem oportunidades de mitigação de emissão de GEE desenvolvidas internamente no país, utilizando produtos e capacitação nacionais, conforme poderá ser visto a seguir. O Plano Nacional para Mudança do Clima (2008) define como mitigação “as mudanças e substituições tecnológicas, que reduzam o uso de recursos e as emissões por unidade de produção, bem como a implementação de medidas que reduzam as emissões de gases de efeito estufa”, e destaca como oportunidade o uso de equipamentos eficientes no setor industrial, bem como o controle das emissões de gases; outro ponto levantado é a substituição de combustíveis mais carbono-intensivo por outros renováveis ou de menor teor de carbono.

Neste contexto de mitigação e adaptação, passando por ganhos de eficiência no setor produtivo, as inovações tecnológicas constituem-se elemento fundamental da viabilização deste processo. A tecnologia flex para queimadores da empresa GASALCOOL, insere-se de maneira ímpar neste cenário, mostrando-se uma opção viável à sua concretização. No ano 2000, os engenheiros Arthur Zanetti e Marcos Camerini utilizaram um projeto de motor a álcool pré-vaporizado (um dispositivo que transforma o etanol em vapor antes de entrar na câmara de combustão, com o objetivo de causar uma queima mais eficiente), desenvolvido e patenteado pelo Professor Romeu Corsini da Escola de Engenharia de São Carlos (EESC) da USP (Patente: PI8402740-1), na tentativa de empregar a tecnologia em carros comerciais. Em caso de êxito, a eficiência do motor poderia melhorar e conseqüentemente reduzir os níveis de monóxido de carbono emitidos. A iniciativa não funcionou comercialmente, majoritariamente por conta do desenvolvimento da tecnologia de carros flex, que apesar de possuirqueima menos eficiente que a tecnologia de pré-vaporização, permitia uma flexibilidade de escolha para o consumidor final.

Foi neste contexto que o Sr Arthur Zanetti teve a ideia de aplicar esta mesma tecnologia em queimadores industriais. Em janeiro de 2011, a GASALCOOL começou aelaboração do produto específico para indústrias. Foram 2 anos de desenvolvimento do projeto, que culminaram na entrada do pedido de patente em junho de 2003 (pedido PI0302222-6 A2), a expectativa é que a carta de patente seja concedida ainda no ano de 2011. O desenvolvimento do produto era avaliado frente aos benefícios financeiros em relação ao GLP (o álcool em 2003 custava em torno de R$ 0,79/l, conforme o CEPEA-ESALQ/USP, o GLP oscilava em torno de R$2,15/kg (ANP), considerando o poder calorífico do etanol 1,8 vezes inferior ao do GLP, para uma mesma quantidade de calor, o preço do etanol como combustível seria R$1,42 contra R$ 2,15 do GLP).

Em maio de 2003, foi montado o primeiro protótipo do produto, que foi testado e teve suas emissões medidas em outubro de 2003 por um prestador de serviços analíticos da região, quatro meses depois o produto estava pronto.

4.1 Comercialização

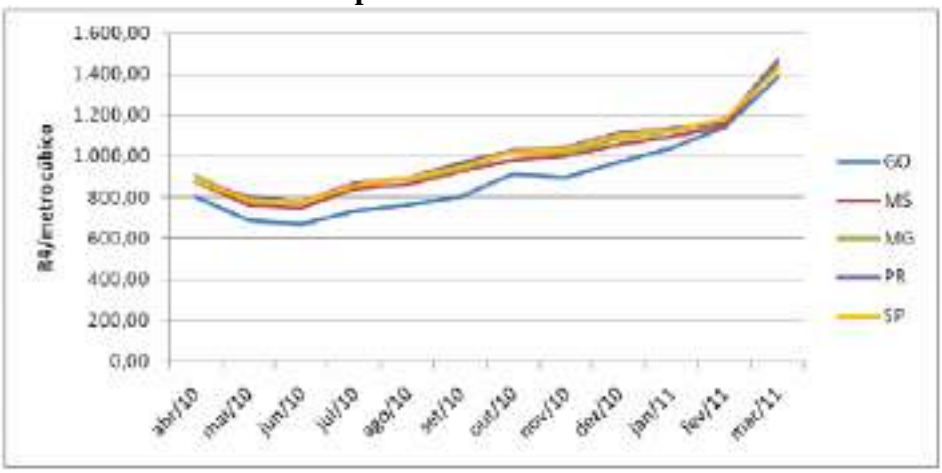
A primeira venda foi feita ao Hospital dos Fornecedores de Cana Domingos José Aldrovandi, em fevereiro de 2005. O hospital possuía uma caldeira de pequeno porte, de cerca de 1 ton vapor d'água/h. Atualmente, com 25 queimadores vendidos, a GASALCOOL apresenta clientes importantes como a Natura, além de clientes do ramo têxtil, hospitalar e alimentício. Possui propostas em andamento para empresas de grande porte e originárias de diferentes setores como mineração, automobilístico, cosméticos e cerâmica. Em geral, o que se têm observado é que o produto tende a possuir boa aceitação por parte de empresas preocupadas com suas emissões de GEE, mas outros fatores primordiais para a realização das vendas são o custo de instalação e o preço do Etanol.

Uma importante barreira percebida pelas vendas é a dificuldade de efetivação da venda devido ao investimento inicial, que gira em torno de R$ 100 mil reais para uma caldeira de 1 ton de vapor d'agua/ hora. Na realidade isso se deve por conta de dois fatores: a insegurança do preço do álcool na hora em que se faz a análise de investimento, assunto que será abordado no texto; e a diferença de modelo de venda, em relação aos seus concorrentes. Atualmente, quando uma empresa de venda de Gás Natural, ou de GLP vende seus combustíveis, eles realizam uma operação de comodato de toda a tubulação necessária para o uso do combustível, portanto o investimento inicial é zero, e como os planos de investimentos são realizados de forma comparativa, a decisão pelo queimador flex fica dificultada.

Nos últimos anos, o preço do álcool tem sofrido variações, com tendência de alta. De acordo com a Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB, 2011), o cultivo da cana-de-açúcar abrange atualmente uma área de 8.442,8 mil hectares, distribuídos entre os estados da federação, área que corresponde aproximadamente ao território dos Emirados Árabes Unidos, ou cerca de duas vezes o estado do Rio de Janeiro. O estado de São Paulo é o maior produtor nacional, com 52,8% da produção total, seguido pelos estados de Minas Gerais (8,77%) e Paraná (7,33%). O estado paulista é responsável por mais da metade do aumento de 10% da área cultivada no país na safra 2010/11, em relação à safra de 2009/10 (CONAB, 2010). A destinação atual projetada pela CONAB para o etanol é de aproximadamente 51,88% da produção total de cana-de-açúcar, ou 27.091 milhões litros, 1,83% menor que a produção da safra 2010/11. Sendo que destes, 8.709 milhões litros de etanol anidro e 18.382milhões litros de etanol hidratado. Caracterizando um aumento de 8% na produção do anidro e redução de 6% para o hidratado. Os queimadores industriais podem utilizar ambos os tipos.

Fatores climáticos como estiagem, e a falta de acesso a financiamento para renovação das lavouras, (algumas se encontram no 12º corte, sendo que a produtividade cai cerca de 50% a partir do 5º), são apontados pela CONAB como os principais entraves à produção atualmente no país. O setor privado, em especial a União da Indústria de Cana-de-Açúcar, expõe entraves relacionados à falta de infra-estrutura e política tributária, além da crise mundial de 2008, que freou o crescimento da produção observado até então nesta década. Mesmo neste cenário, a expectativa é de um incremento de 2,9% na produção total de cana-de-açúcar na safra 2011/12. Em artigo publicado pelo Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada da ESALQ-USP (2001), é explicitado o aumento do preço do etanol nos últimos anos, sendo apontada como sua causa, o não acompanhamento da demanda, pelos motivos apontados anteriormente, como fatores climáticos e quedas de produtividade e rentabilidade do setor.

Figura 4: Preços reais médios mensais de etanol hidratado nos principais estados produtores do Centro-Sul



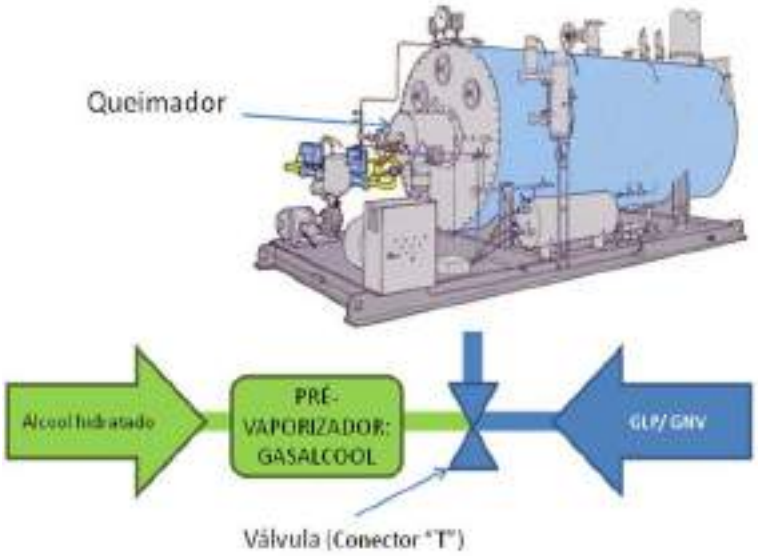
Fonte: CEPEA (2001)

A conseqüência desta discussão é a insegurança quanto à utilização da tecnologia aqui analisada. Sua viabilidade econômica está diretamente associada ao custo inicial e em proporção maior ao preço do etanol. Em cenários instáveis como o recentemente observado, o emprego de gás natural ou o GLP como combustível dos queimadores podem constituir alternativas economicamente mais atrativas, principalmente se o custo total de aquisição for utilizado.

4.2 Produto

O produto desenvolvido pela GASALCOOL consiste em um tanque de vaporização de álcool, que pode ser acoplado a um queimador com ou sem o sistema para receber outros combustíveis como o GLP e o gás natural. Para que o álcool (anidro ou álcool hidratado) seja utilizado em caldeiras preparadas para GLP ou gás natural e para que tenha maior rendimento e eficiência, deve ser vaporizado antes da queima. Nos casos em que o sistema já está preparado para GLP ou gás natural basta adicionar um conector "T" e uma válvula no tubo de admissão de combustível e desta forma pode-se escolher entre diferentes combustíveis. Vale retomar que para gerar a mesma quantidade de energia que 1Kg de GLP é necessário a utilização de 1,8l de álcool, devido à diferença de poder calorífico de cada combustível.

Figura 5: Esquema de uso do equipamento desenvolvido pela GASALCOOL



Fonte: Elaboração própria

O principal benefício do produto se dá pela redução da emissão de gases de efeito estufa. O queimador reduz em média, a emissão de CO_2 em 25% e a emissão de NO/NOx em mais de 50% do que seria emitido se fosse utilizado o GLP com a simples mudança de uma válvula. Além disso, a substituição de um combustível fóssil por uma fonte de energia renovável, já traz ao meio ambiente uma série de benefícios, de forma que a emissão de CO_2 e é zero. Conforme medições realizadas por um de seus clientes, temos os seguintes resultados:

Tabela 2 – Medição de emissões

Parâmetro Medido	Média GLP	Média Álcool	Comparação de emissões com o uso de álcool e GLP
Temp Ambiente (oC)	28	27	N/A
TempStack (oC)	216	239	N/A
O_2 (%)	3	6	80%
CO (ppm)	1	0	-67%
CO_2 (%)	12	9	-25%
Pressão (mbar)	-15	0	-98%
NO (ppm)	107	44	-59%
NOx (ppm)	113	46	-59%

Fonte: Elaborado a partir de relatórios técnicos de um dos clientes

A instalação além de não demandar parada no processo industrialpropicia a diversificaçãoda matriz energética, tornando a operação mais flexível com relação às flutuações de preço dos combustíveis e aumenta o poder de negociação com os fornecedores. Os custos de armazenamento e transporte também são benéficos para o usuário, já que o álcool é um combustível com características de menor risco tanto nos processos de transporte como na estocagem. Jásob a ótica dos produtores de etanol, há o benefício de expandir a comercialização junto às indústrias, favorecendo uma parceria.

Com um aumento da utilização desta tecnologia, criar-se-ia uma demanda adicional por álcool, o potencial de aumento seria de cerca de 17% (quase três milhões de litros), caso os equipamentos que usem GLP utilizassem a tecnologia flex, sem considerar a substituição do gás natural. Outro benefício potencial é a escalabilidade e flexibilidade do equipamento. A princípio, pode ser utilizado em diferentes tipos de queimadores. Devido à alta incidência dos queimadores no setor industrial, esta tecnologia pode constituir uma importante ferramenta para a redução da emissão de GEE em diferentes lugares do planeta. Por utilizar o etanol, estaria alinhada também a políticas públicas de substituição de combustíveis fósseis nas matrizes energéticas nacionais. Apesar de todos os benefícios oferecidos pelo produto, há algumas características que impedem que o uso dessa tecnologia seja ampliado de forma rápida.

No âmbito econômico, para a utilização do equipamento é necessário um investimento inicial que depende da necessidade da empresa e que pode ser um fator que inviabilize o investimento. Outro problema enfrentado é a já discutida flutuação no preço do etanol, que varia conforme a safra e depende do contrato da empresa com fornecedores, correndo o risco de o etanol possuir um preço mais alto que o de combustíveis fósseis como o GLP e o gás natural, para esta atividade. Além das dificuldades econômicas, existem também as institucionais e de infra-estrutura. O mercado de fornecimento de álcool para fins industriais ainda não está estabelecido, o que acarreta em ineficiências que ainda precisam ser contornadas, como a necessidade de se comprar fracionadamente de um distribuidor de combustíveis, não existindo fornecimento contínuo, como o que ocorre por meio dos gasodutos no caso do gás natural.

4.3 Estudo de Cliente

Em uma entrevista com um dos principais clientes da GASALCOOL, pode-se entender melhor como estes pontos supracitados, são refletidos na prática através deste pequeno estudo de caso. A empresa deste estudo adquiriu o equipamento da GASALCOOL em janeiro de 2010 para uma caldeira de porte médio (3ton de vapor por hora). Esta empresa estava preocupada com a redução dos gases de efeito estufa, e principalmente com a emissão de CO_2 equivalente (CO_2e), métrica utilizada em um grande programa de redução da pegada de carbono. Em uma análisefeita, o principal emissor de CO_2e da planta foi a caldeira. Neste momento, foram analisadas as diversas fontes de combustíveis, e elaborado um estudo comparativo entre GLP, gás natural, biodiesel e etanol, sendo o último mais vantajoso tanto na emissão de gases como na questão econômica. A redução de CO_2e seria de 60% e o *payback* do investimento no sistema flex seria de 1,5 anos.

Desde a instalação do equipamento, houve um período de adequação do processo e de aprovação da CETESB que levou cerca de um ano, para que atualmente, a empresa possa utilizar a caldeira com etanol como fonte energética principal (90% etanol e 10% GLP). È importante notar que apesar das condições econômicas terem sofrido importante modificação a empresa continua privilegiando o uso do álcool. Atualmente, esta empresa aumenta os custos com o uso de etanol em cerca de 24% (essa diferença é ocasionada também pela redução do preço do GLP concedida pelo fornecedor, para incentivar o uso deste combustível). Outra dificuldade encontrada pela empresa é a realização de um contrato com os fornecedores de etanol, para que o preço seja mais estável e previsível, o que torna os custos de produção voláteis.

Além do uso do etanol comprado por distribuidores é utilizado também o álcool residual do processo de limpeza dos reatores. Esta melhoria esta em fase de adaptação para que se possa utilizar 70% do etanol comprado e 30% do álcool residual, o que reduziria a geração de resíduos e diminuiria o impacto financeiro. Portanto, a tecnologia estudada permite a utilização de

subprodutos ou resíduos do processo produtivo. A empresa está expandindo a produção de vapor d'água e está adquirindo mais uma caldeira, que também utilizará o sistema flex, o que é um claro indício de que os objetivos da empresa de emissão foram atingidos. Para realizar a emissão de gases, esta empresa realiza medições mensais das emissões das caldeiras com equipamento próprio, e conta com a análise feita por laboratórios externos com menor periodicidade. No entanto, há uma preocupação da empresa sobre a durabilidade de um sistema projetado para GLP, com a utilização de etanol que pode sofrer maior corrosão, ou perda de eficiência.

A companhia tem recebido visitas da Petrobrás, de empresas de outro setor e até de concorrentes para avaliar o sistema flex de caldeiras. A Petrobrás aprovou a tecnologia e alguns concorrentes estão se preparando para utilizar o mesmo sistema em suas plantas fabris. Portanto, a tecnologia desenvolvida pela GASALCOOL se mostra com grande potencial de comercialização, expansão e uma boa alternativa para a redução dos gases de efeito estufa.

6 CONCLUSÕES

A tecnologia desenvolvida pela GASALCOOL é uma tecnologia de redução do impacto dos GEE razoavelmente simples no que diz respeito ao entendimento, implantação, funcionamento e operação, o que faz com que a aplicação esteja atreladaà externalidades. É visível que a dependência do sucesso desta tecnologia esteja ligada ao preço do etanol hidratado, mais precisamente à relação entre o preço deste combustível com o preço do GLP, do gás natural e do biodiesel. É importante notar as diferenças que cada setor enfrenta na utilização deste método que pode ser desvantajoso e alterar a competitividade ou custos de formas mais substanciais. Entretanto, o principal efeito que deveria ser considerado pelas empresas é a efetiva redução de GEE da cadeia produtiva, visto à situação climática para a qual caminhamos, e neste aspecto a tecnologia apresentada se mostra eficiente para mudanças incrementais.

Viu-se que, no caso da empresa cliente analisada neste artigo, foi possível uma redução de CO_2e de 60% e o *payback* do investimento no sistema flex seria de aproximadamente 1,5 anos. Evidenciam-se aqui métricas que elucidam o benefício da tecnologia desenvolvida. Verificou-se que o potencial de aumento na demanda por etanol seria de cerca de 17% em torno de 3 milhões de litros, caso os equipamentos movidos à GLP utilizassem a tecnologia flex, sem considerar a substituição do gás natural. A demanda interna por etanol seria alavancada, além da sensível diminuição em toda indústria da emissão de GEE, conforme expostos no parágrafo anterior.

O produto desenvolvido pela GASALCOOL apresenta uma séria de vantagens para as empresas que o utilizam e para o meio ambiente. Porém, o modelo atual de vendas desta empresa precisa ser aprimorado para que o alcance e os benefícios da tecnologia sejam ampliados. Na visão do empreendedor, o modelo de negócio proposto poderia partir de um comodato do equipamento, conforme é feito pelas empresas de GLP e outros gases industriais. Desta forma, a primeira e significativa barreira de vendas do produto, o investimento inicial, seria solucionado. Este modelo permitiria que a GASALCOOL se tornasse uma fornecedora de álcool combustível para as indústrias, não apenas sendo uma empresa que vende um equipamento, singularmente. A cadeia de valor do álcool poderia ser trabalhada para que os preços estabilizassem e para que o transporte e a tributação fossem mais eficientes.

Sendo uma distribuidora de combustíveis, esta empresa poderia despertar interesse para outras companhias relacionadas como a Raizen (*joint venture* entre a Shell e a Cosan) e até mesmo a Petrobrás. Outro fator que aprimoraria o negócio em longo prazo, seriam políticas públicas que taxassem combustíveis mais carbono intensivos, alternativa já discutida atualmente.

Neste cenário, a tecnologia aqui analisada teria ampla vantagem frente a substitutos, como o GLP. Felizmente, têm-se observado o esforço de diversas instituições, empreendedores e grupos de pessoas para o desenvolvimento de tecnologias que promovam um clima global mais equilibrado e perene. Inovações incrementais surgem constantemente, sendo muitas delas amplamente difundidas e suprindo demandas imediatas como ganhos de eficiência energética e reaproveitamentos. Inovações radicais, como o carro elétrico, já são realidade mesmo em países emergentes (ICET, 2011). Espera-se que o conjunto de inovações como estas possam gerar novos sistemas tecnológicos, baseados na premissa de que os recursos naturais são escassos, sendo seu correto gerenciamento mandatório. Neste contexto, a bio e a nanotecnologia, tidas como os potenciais protagonistas da nova mudança de paradigma tecno-econômico deverão ter em mente o panorama das emissões de GEE e das mudanças climáticas, para que seja realmente viável, um novo paradigma.

A América Latina possui índices de inovação ainda abaixo dos observados em países europeus. De acordo com o Banco Inter-Americano de Desenvolvimento (BID, 2010), o investimento em P&D em relação às receitas é de 0,2% na Argentina, e 0,58% no Brasil, sendo este o país latino americano com índice mais alto. Na Bélgica, a porcentagem chega a 2,1% e na Alemanha são registrados 2,9%. Outro dado importante é relacionado à alocação dos recursos direcionados à inovação. Cerca de metade deste total é utilizado para a aquisição de bens de capital (BID, 2010), com tecnologia já desenvolvida em países desenvolvidos. Este perfil de uso deixa de fomentar inovações e tecnologias nacionais, tornando-as mais incrementais e menos disruptivas.

Este quadro expõe a grande distância entre países europeus desenvolvidos e o Brasil, no que concerne aos índices de pesquisa e inovação. Contudo, a economia em rápida expansão, aliada a características geográficas e à biodiversidade, coloca o país em posição de destaque no futuro próximo. Pode-se apontar como necessário para que se concretize esta oportunidade, além de esforços para o desenvolvimento educacional da população, a solidificação de instituições, como a de proteção à propriedade intelectual, e agências regulatórias e de certificação de qualidade. Contudo, a conjuntura mundial que se estabelece, revela países emergentes consolidando seu papel na dinâmica econômica, entre eles o Brasil. Os inovadores possuem papel ímpar na solidificação deste patamar alcançado. Para Schumpeter, o empreender faz-se pelas oportunidades geradas pelas coisas novas, pelas criações: “Em essência, essa função não consiste em inventar algo nem, de outra forma, criar as condições que a empresa possa explorar. Ela consiste em conseguir que as coisas sejam feitas.” (SCHUMPETER, 1942).

Buscou-se no presente artigo evidenciar as potencialidades do emprego de uma tecnologia inovadora brasileira frente às emissões de GEE. Outro objetivo deste trabalho é mostrar que existem soluções possíveis para reduzir a emissão de gases e que muitas destas soluções podem utilizar *know-how* e recursos locais para impactar os efeitos climáticos. No entanto, é importante que haja o envolvimento maior do governo e das empresas para que estas tecnologias sejam utilizadas de maneira mais ampla e desenvolvidas de maneira mais rápida e com o apoio maior das entidades de fomento. Com esta intenção fica ainda a serem estudados alguns aspectos relevantes a esta tecnologia. Como o mapeamento completo das emissões da cadeia de valor do etanol, considerando principalmente o transporte, a produção agrícola e sua transformação, de maneira a comparar com as cadeias do GLP, do gás natural e do biodiesel. Fica a recomendação para ainda a ser pesquisada uma comparação mais profunda com casos de complementação a outros combustíveis e os impactos de estimular a monocultura da cana. Ainda sobre esta tecnologia, fica a necessidade de estudar a possibilidade de ampliação do uso para outros

equipamentos além dos queimadores e da possibilidade de internacionalização desta tecnologia flex.

Em relação à produção e estímulo ao desenvolvimento de tecnologias nacionais com foco na redução dos impactos climáticos, fica um grande campo a ser pesquisado, que além de pesquisas acadêmicas, ainda são necessárias pesquisas de ordem mais prática para que o apoio a estas tecnologias seja mais efetivo e para que os interessados em promover este tipo de avanço tenham um caminho mais claro e menos penoso, visto que os benefícios destas atividades geram melhorias ambientais, além de estarem alinhados com o Plano Nacional de Mudanças Climáticas e com os protocolos e compromissos assumidos pelo país.

REFERÊNCIAS

ABEGÁS - Associação Brasileira das Empresas Distribuidoras de Gás Canalizado. Disponível em: http://www.abegas.org.br/. Acessado em: 01/06/2011

ARUNDEL, A.; KEMP, R. *Measuring eco-innovation.* **Project MEI** - UNU-MERIT. Maastricht Economic and Social Research and Training Center on Innovation and Technology. 2009. Disponível em: www.oecd.org/dataoecd/54/20/43960846.pdf. Acessado em: 15/10/2011.

BID - Inter-American Development Bank. New York : Palgrave Macmillan, 2010.

BRASIL – Ministério das Minas de Energia. Plano Decenal de Expansão de Energia 2020. 2011. Disponível em: http://www.mme.gov.br/mme/galerias/arquivos/noticias/2011/SUMARIO-PDE2020.pdf. Acessado em: 15/11/2011.

BRASIL – Ministério da Ciência e Tecnologia. Segunda Comunicação Nacional do Brasil à Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre Mudança do Clima. 2010. Disponível em: http://www.pbmc.coppe.ufrj.br/pt/publicacoes/documentos-publicos/item/segunda-comunicacao-nacional-do-brasil. Acessado em: 05/12/2011.

BRASIL. Plano Nacional sobre Mudança no Clima, COMITÊ INTERMINISTERIAL SOBRE MUDANÇA DO CLIMA - Decreto nº 6.263 de 21 de novembro de 2007 – Versão para consulta pública, 2008. Disponível em: http://www.mma.gov.br/clima/politica-nacional-sobre-mudanca-do-clima/plano-nacional-sobre-mudanca-do-clima. Acessado em: 12/06/2011.

BRASIL – Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação – MCTI. **Estimativas anuais de emissões de gases de efeito estufa no Brasil**. 2013. Disponível em: http://gvces.com.br/arquivos/ 177/ Estimativas Clima.pdf. Acessado em: 15/04/2014.

CARRILLO-HERMOSILLA, J.; GONZÁLEZ, P. D. R.; KÖNNÖLÄ, T. ***Eco-Innovation****: when sustainability and competitiveness shake hands*. New York: Palgrave MacMillan, 2009.

CBIE – Centro Brasileiro de Infraestrutura. BEN 2005: Estimativa CBIE com base nos dados de janeiro a junho. Adriano Pires – **desafios e oportunidades do mercado brasileiro de GLP**. 2005. Disponível em: http://slideplayer.com.br/slide/366195/

CEPEA – Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada. **Análise dos preços de etanol no segmento produtor da região Centro-Sul no ano-safra 2010/11**. 2001. Disponível em: http://cepea.esalq.usp.br/etanol/. Acessado em: 12/06/2011.

CIMM - Centro de Informação Metal Mecânica. Catálogo de produtos. Disponível em : http://www.cimm.com.br/portal/catalogo. 08/06/2011.

CONAB - Companhia Nacional de Abastecimento. Acompanhamento da safra brasileira. Disponível em: http://www.conab.gov.br/OlalaCMS/uploads/arquivos/11_05_27_11_53_13_boletim_cana_portugues_-_maio_2011_1o_lev..pdf. Acessado em 01/06/2011.

FREEMAN, C. Innovation, Changes of Techno-Economic Paradigm and Biological Analogies in: **Economics - Revue économique**, Vol. 42, No. 2, Économie et histoire: Nouvelles approches (Mar.,1991), pp. 211-231 . Publicadopor: Sciences Po University Press.

GASALCOOL. Tecnologia flex. Disponível em: http://www.gasalcool.com.br. Acesso em 06/2011.

ICET - The Innovation Center for Energy and Transportation - Robert Earley, Liping Kang, Feng An and Lucia Green-Weiskel - Electric Vehicles in the Context of Sustainable Development in China, 2011

IPCC - INTERGOVERNMENTAL PANEL ON CLIMATE CHANGE. Relatório IPCC/ONU: novos cenários sobre mudança climática. 2007. Versão em português. Disponível em: www.ecolatina.com.br. Acessado em: 20/08/2012.

LASZLO, C. **Valor sustentável** – como as empresas mais expressivas do mundo estão obtendo bons resultados pelo empenho em iniciativas de cunho social. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

LIQUIGÁS. Aplicações do GLP granel. Disponível em: http://www.liquigas.com.br. Acessado em: 12/06/2011.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARTINS, G. A. Sobre Confiabilidade e Validade – **RBGN**, São Paulo, Vol. 8, n.20, p. 1-12, jan. / abr. 2006

MCKINSEY. **Caminhos para uma economia de baixa emissão de carbono no Brasil**. McKinsey & Company, 2009. Disponível em: http://veja.abril.com.br/40anos/ambiente/pdf/relatorio-mckinsey.pdf. Acessado em: 04/09/2011.

NIDUMOLU, R.; PRAHALAD, C. K.; RANGASWAMI, M. R. *Why sustainability is now the key driver of innovation*. **Harvard Business Review**, n. 87, p. 57-64, september, 2009.

OCDE – ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO ECONÔMICA E DESENVOLVIMENTO. **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed., FINEP: Rio de Janeiro, 2005.

PORTER, M. E.; VAN DER LINDE, C. *Toward a new conception of the environment competitiveness relationship*. **Journal of Economic Perspectives**, v. 9, n. 4, p. 97-118, 1995.

SCHUMPETER, J. **Capitalism, Socialism and Democracy**. New York, Harper & Row, 1942, p. 132.

SHRIVASTAVA, P. *Environmental technologies and competitive advantage*. **Strategic Management Journal**, v. 16, p. 183-200, 1995.

STERN, N. Key Elements of a Global Deal on Climate Change. **LondonSchool of Economics and Political Science.** 2008. Disponível em: http://www.cccep.ac.uk/Publications/Other/Global-Deal-Climate-Change.pdf. Acessado em: 04/06/2011.

TIGRE, P. B. **Gestão da Inovação**: a economia da tecnologia no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

UNICA - União da Indústria de Cana-de-Açúcar. Histórico do setor. Disponível em: http://www.unica.com.br/linha-do-tempo/. Acessado em: 09/06/2011.

A Percepção do Idoso Quanto aos Fatores Determinantes no Consumo de Pescado

Autores:
Adriana Alvarenga Dezani – doutoranda em Engenharia Urbana pela UFSCAR, mestrado em Agronegócios pela UFMS e professora na Faculdade de Tecnologia de São José do Rio Preto – FATEC – E-mail: alvarengadrika@yahoo.com.br

Juliana de Carvalho Valverde Batista – graduanda pela Faculdade de Tecnologia de São José do Rio Preto – FATEC - E-mail: juliiana_carvalho@hotmail.com

Rafael Neves Theodoro – graduando pela Faculdade de Tecnologia de São José do Rio Preto – FATEC - E-mail: rafaelnevest@gmail.com

Rui Dezani – mestre em engenharia da produção e professor pela Faculdade de Tecnologia de São José do Rio Preto – FATEC - E-mail: ruidezani@fatecriopreto.edu.br

Resumo
O presente trabalho teve como objetivo identificar as variáveis que influenciam o comportamento do consumidor de pescados no município de São José do Rio Preto – SP. Para atingir tal objetivo realizou-se uma pesquisa exploratória-descritiva-explicativa, em seguida a aplicação de um questionário a 30 idosos escolhidos aleatoriamente. Utilizou-se questionário estruturado baseado no modelo de Alvensleben. Os resultados revelaram que o idoso prefere comprar pescado no supermercado. O pescado predileto é a sardinha, as variáveis que determinam a compra de pescado são o preço, a marca e a embalagem. Pode-se observar que apenas 37% da população idosa de São José do Rio Preto costumam consumir pescado durante a semana, porém 63% não têm o hábito de consumir pescado semanalmente.
Palavras-chaves: Consumo de Pescado; Terceira Idade; Peixe.

Abstract
This paper aims at identify the variables which influence the fish consumers behavior in the city of São José do Rio Preto – SP. To achieve this objective, it was made an exploratory, descriptive and explanatory research and subsequently the application of a questionnaire to 30 elderlies randomly chosen. It was used a structured questionnaire based on Alvensleben's model. The result revealed that the older people prefer to buy fish from a supermarket and that the favorite fish is the sardine. The variables which dictate buying fish are price, brand and package. It was noticed that only 37% of old-aged people in São José do Rio Preto consume fish in a week, but 63% do not eat it weekly.
Keywords: Fish Consumption; Fish; Elderly.

1. INTRODUÇÃO

O consumo de peixe faz bem para saúde e incluir esse alimento no dia a dia contribui na qualidade de vida e menos probabilidade de desenvolver doenças. Segundo a pesquisa da FAO, comer, frequentemente, pescados previne de doenças cardiovasculares, diminui o nível

de colesterol e a ansiedade, além de ativar a memória; também, acredita-se que comer pescados previne as pessoas da incidência de arteriosclerose, doença que causa o acúmulo de colesterol ruim nos vasos e levam ao infarto. Além disso, o peixe também é rico em nutrientes e sais minerais tais como ferro, iodo, magnésio, cálcio, sódio, fósforo entre outros e em vitaminas A, E, D, B2, B3, B12 e ácido fólico, fundamentais para um bom funcionamento do corpo.

Diante dessas informações dos benefícios trazidos pelo consumo de peixe, pode-se afirmar que os peixes, em comparação com a carne vermelha, são uma boa pedida para quem está na terceira idade, pois sua proteína é mais bem absorvida pelo corpo. Ademais, as características do pescado são: carne branca, textura macia, cheiro característico e sabor único, seja ele frito, assado, grelhado ou cozido, o peixe é recomendado por médicos e nutricionistas e seu consumo deve ser de ao menos uma vez por semana.

O consumo de peixe no Brasil e no mundo, de acordo com a FAO, é de 17 kg por habitante/ano, O consumo domiciliar de pescados no Brasil é de 4,3 kg per capita por ano, a pesquisa também revela que o mercado consumidor de peixes brasileiro não tem o hábito de consumir a carne de peixe, que de longe é superada pelo consumo das carnes de aves, bovinos e suínos. Um dos fatores mais desestimulantes ao consumo, em relação aos demais tipos de carnes à venda no mercado, é a relação preço l kg. O quilograma do peixe, dependendo da espécie, pode chegar a custar vinte vezes mais que o mesmo peso em carne de frango.

Diante dessas situações, algumas variáveis estratégicas podem ser trabalhadas com o intuito de estimular a demanda por pescados no Brasil. Porém, se faz necessário que as empresas atuantes no segemento entendam não só o funcionamento de toda a cadeia, mas principalmente o comportamento do consumidor final que vive em constante mudança, alterando dia a dia seu comportamento alimentar, para poder então definir melhor suas estratégias de ação (CASTRO *et al.*, 2006).

Este trabalho consiste em estudar o comportamento do consumidor idoso para fomentar o processo de formulação de estratégias pelas empresas para que elas definam suas estratégias e descubram novas oportunidades de mercado. Portanto, Parente (2000) diz que entendendo o consumidor as empresas podem adequar suas atividades para satisfazer os desejos ou necessidades dos clientes, ou seja, entender porque os consumidores gostam de uma coisa e não de outra é vital em qualquer contexto comercial: marketing, propaganda, desenvolvimento e posicionamento de produtos, entre outros. Assim sendo, estudar o comportamento do consumidor corresponde a identificar as motivações, valores e atitudes características dos consumidores, podendo, então, entender seu comportamento de tomada de decisão que compreende como, quando, o que e onde comprar (KOTLER, 2000).

Considerando tal realidade, apresenta-se a análise do comportamento do consumidor idoso de pescados de São José do Rio Preto a fim de levantar e disponibilizar dados que possam ser utilizados tanto pelos agentes que compõem a cadeia de pescado para formulação de estratégias, como também pelo poder público se interessado em promover ações para o fortalecimento do setor, ou por instituições de ensino e pesquisa que outrora possam utilizar essas informações para fomentar o conhecimento sobre o comportamento do consumidor de pescado.

Nesse contexto, surgem as questões de pesquisa: Quais os fatores que influenciam a decisão de compra de pescados? Quais as variáveis que influenciam o consumo de pescados na ótica do idoso? Dentro desta perspectiva, emerge o interesse em levantar dados e informações do consumidor idoso e verificar as variáveis que determinam o consumo de pescados, para assim identificar o perfil dos consumidores na cidade de São José do Rio Preto. O objetivo geral desta pesquisa é identificar os determinantes de consumo dos pescado da população idosa no município de São José do Rio Preto.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Terceira Idade no Brasil

A população idosa vem crescendo constantemente em escala global, é um fenômeno mundial cada vez mais discutido, tanto nos países desenvolvidos quanto nos países do terceiro mundo (ARAÚJO; ALVES, 2000).

O processo de envelhecimento é um processo natural que atinge o corpo todo, ou seja, a maturidade fisiológica, a mudança degenerativa se torna maior do que a taxa de regeneração celular, resultado em uma perda de células, que leva à diminuição da função orgânica (BALLSTAEDT, 2007). Para compreender esse processo, a ONU classifica os idosos em três grupos: pré-idosos (pessoas entre 55 e 64 anos); idosos jovens (de 65 a 79 anos); e idosos de idade avançada (a partir de 80 anos) BARRETO (1999) apud TEIXEIRA et al (2006).

Para Teixeira et al (2006) a idade cronológica constitui um indicador não tão satisfatório do envelhecimento, de tal forma que os estudiosos consideram que o envelhecimento é cronológico apenas no sentido legal ou social, o que é confirmado por Veras (1994), pois o termo velhice é bastante impreciso, e muito difícil de perceber na realidade. Os limites da velhice variam em termos de complexidade fisiológica, psicológica e social (TEIXEIRA et al, 2006). Ratifica Relvas (2006) que é universalmente difícil a definição do idoso, pois são considerados vários aspectos: sociais, biológicos, culturais, psicológicos, dentre outros para definir este termo. Desta forma, tomou-se como base a acepção segundo o Estatuto do Idoso, elaborado pelo Ministério da Saúde em 2003, que visa assegurar os direitos dos cidadãos com idade igual ou superior a 60 anos.

Durante todo o século XX, verificou-se aumento da população de idosos em todo o mundo, e para o século XXI este cenário tende a se manter, é o que afirma a Organização das Nações Unidas (ONU). Para a ONU, a população mundial de idosos, em 1950 representava 8% do total da população, cinqüenta anos após, a parcela idosa representava 10%, correspondendo a aproximadamente 629 milhões de pessoas.

O Brasil também acompanha o crescimento da população idosa, em 2002 os idosos representavam 8,6% da população brasileira, um contingente de aproximadamente 15 milhões de pessoas (IBGE, 2002). Nota-se que em algumas regiões do país, o processo de envelhecimento da população está em expansão. Em 1970, a população brasileira contava com 4,7 milhões de idosos. Esse número subiu, em 2007, para 17,9 milhões. Ao fazer uma projeção da população idosa no Brasil, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2007) estima que haverá cerca de 215,3 milhões de idosos em 2050.

O crescimento desta população apresenta reflexos no consumo, na transferência de capital e propriedades, nos impostos, no mercado de trabalho, na saúde e assistência médica, na composição e organização da família. A alimentação do idoso é um fator que requer muita atenção, pois suas funções normais se alteram, sejam as condições internas de seu corpo ou as relacionadas aos contextos externos do ambiente, que modificam os seus hábitos. É importante lembrar que a velhice é um processo relacionado a mudanças no comportamento e no corpo do idoso, dada às transformações que ocorrem ao longo do tempo. Esse processo afeta as funções da pessoa idosa, influenciando os hábitos alimentares relacionados com a quantidade e qualidade dos alimentos que se consome, e que, nem sempre, está adequada às necessidades reais desses indivíduos, à medida que eles envelhecem (RELVAS, 2006).

Neste contexto, é imprescindível compreender suas necessidades. Destaca Amaro e Meira (2006) que ao longo da década de 80 e 90, as pesquisas norte-americanas geraram um grande fluxo de informações que serviram de matéria-prima para tópicos específicos descrevendo o mercado adultos e maduros em livros sobre Comportamento do Consumidor, conforme Quadro 1. Os autores apresentam segundo Moschis (2003) uma lista de questões

que as organizações norte-americanas ainda se fazem, na tentativa de entender e atender os idosos. No intuito de ajudá-las, o autor oferece algumas diretrizes (Quadro 1).

Quadro 1: Entender o segmento e as necessidades do mercado

Questões a serem respondidas	Diretrizes sugeridas
Devemos nos voltar para os idosos? O idoso é diferente do resto do mercado? Os idosos formam um segmento de mercado homogêneo? Quais são as variáveis mais eficazes para a segmentação dos idosos? Se for o caso, o que devemos oferecer aos idosos?	Entenda as necessidades dos idosos. Apóie-se em pesquisas. Aplique o conhecimento existente no desenvolvimento de novas estratégias de marketing. Teste antes de implementar as estratégias. Peça *feedback* para as ações realizadas.

Fonte: Moschis (2003) *apud* Amaro e Meira (2006)

A importância dos idosos para o país não se resume à sua crescente participação no total da população. Com um rendimento médio, segundo dados do IBGE (2002), de R$ 657,00 o idoso ocupa cada vez mais papel de destaque na sociedade brasileira, são aproximadamente 8,9 milhões de idosos, que são chefes de família. Entender e buscar atender às necessidades desta crescente, e cada vez mais importante, parcela da população, oferece oportunidade de desenvolver nichos de mercado atrelado à qualidade de vida do idoso.

2.2 O Mercado de Pescado no Brasil

O pescado é um alimento importante na dieta de inúmeros grupos populacionais, não apenas como fonte de proteínas de alta qualidade nutricional, mas ainda como reserva significativa de ácidos graxos poliinsaturados da série ômega 3 (ω-3), aos quais são atribuídos numerosos benefícios à saúde humana (RAMOS FILHO et al., 2008).

Ratifica Sartori et al (2012) que os peixes e os produtos obtidos por meio da atividade da pesca destacam-se nutricionalmente de outros alimentos de origem animal. Eles contêm, comparativamente, grandes quantidades de vitaminas lipossolúveis A e D, minerais cálcio, fósforo, ferro, cobre, selênio e, no caso dos peixes de água salgada, iodo. A composição lipídica dos peixes contrasta com a de mamíferos por conter elevada proporção de ácidos graxos poli-insaturados de cadeia longa com cinco ou seis duplas ligações (mais de 40%), o que impacta tanto na saúde (atividade benéfica antitrombótica), quanto na tecnologia aplicada durante o processamento destes alimentos (rápida deterioração e rancificação). As proteínas contêm todos os aminoácidos essenciais para o ser humano e, assim como as proteínas do leite, do ovo e de carnes de mamíferos, têm elevado valor biológico. Adicionalmente, são excelentes fontes de aminoácidos lisina, metionina e cisteína, encontrados em baixa quantidade em dietas a base de grãos de cereais.

O consumo de pescado no Brasil está aquém do recomendado pelo menos 12 kg per capita por ano, segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS). Tal fato se deve aos preços elevados e a baixa qualidade, resultante de problemas no manuseio na comercialização in natura, conservação, armazenamento e transporte.

De acordo com a pesquisa do IBGE (2010) a aquisição domiciliar per capita média de pescado no Brasil foi estimada em 4 kg por ano, sendo que no meio urbano, esse valor atingiu 3,3 kg e no meio rural, 7,6 kg. Considerando a origem das espécies, cada brasileiro adquiriu 1,57 kg de pescado de água doce e 1,91 kg de pescado de água salgada. Quanto às espécies de peixes mais adquiridas aponta; pescada, camarão, tambaqui, sardinha em conserva, curimatã, corvina, filés de pescado de espécies não identificadas congelados, sardinha fresca, jaraqui e

tainha. Com exceção da sardinha em conserva e dos filés de pescado de espécies não identificadas congelados, as demais foram adquiridas frescas.

Segundo Yashiro (2007), pode se observar nos últimos anos uma mudança no perfil nutricional da população e, desse modo, a oferta de pescado de qualidade no mercado interno pode direcionar o consumo, em especial, pelas novas formas de apresentação deste alimento. De acordo com o autor existem dois tipos de consumidores de pescado: os de baixa renda que habitam as regiões ribeirinhas ou litorâneas; e os de alta renda, que vêm buscando no pescado uma fonte alternativa de alimentos *diet*, e *light*, a fim de manter uma dieta rica em nutrientes e com baixo teor energético. Quanto ao consumo per capita de pescada em alguns estados brasileiros, de acordo de acordo com os dados da POF 2008/2009, têm perfis diferenciados, quantitativa e qualitativamente, de acordo com as grandes regiões geográficas: Norte, Nordeste, Sul, Sudeste e Centro-Oeste. Pode-se observar que a região Norte se destaca, com 38,1 kg/*per capita*/ano, e as regiões Sudeste, Sul e Centro-Oeste, com 5,5 kg, 3,1 kg e 3,4 kg, respectivamente.

2.3 Comportamento do Consumidor de Alimentos

A compreensão da interdisciplinaridade é apontada por vários autores (HOLBROOK, 1987; KERNAN, 1987; SHETH, 1992), como a principal característica do estudo do comportamento do consumidor e mostra-se de extrema importância para a compreensão deste tema. Muito se tem falado a respeito do comportamento do consumidor de alimentos. Neste sentido, conhecer o consumidor significa compreender seu comportamento de tomada de decisão, que se relaciona com o processo pelo qual os indivíduos determinam como, quando, o que, e, sobretudo de quem e onde comprar (KOTLER, 2000). Ao ser estudado, cada um desses processos passa a ser identificado como as motivações, atitudes, valores e características pessoais, influenciam o processo de compra de alimentos.

Dentro deste contexto, Alvensleben (1997) salienta que os principais motivos de demanda para este segmento estão relacionados às variáveis básicas do comportamento, dentre elas: a) a emoção, isto é, as tensões internas que podem ser agradáveis ou desagradáveis de acordo com a consciência do consumidor e exemplificadas por expressões verbais como “Eu estou concentrado na minha saúde” e “Eu não estou bem”; b) motivo correspondendo a tensões internas, combinadas certamente com as atividades e objetivo, exemplificado pela expressão verbal “Eu quero cuidar da minha saúde”; e c) atitude, ou seja, predisposições do consumidor a reações positivas e negativas que estimulam padrões de produto em oferta, como a evolução do consumidor, a imagem do produto, externalizadas por expressões verbais, como “Frutas são boas para minha saúde”.

Salienta ainda o autor que a motivação para demanda de alimentos é oriunda das seguintes fontes de necessidades: nutricionais, saúde, prazer (gosto, diversidade, eventos sociais), conveniência, segurança, transparência, submissão às normas de grupo, prestígio, ambiente/motivos políticos. Essas fontes dependem, ainda, das variáveis relacionadas ao consumidor, dentre elas: as normas gerais e valores da sociedade, a família/referência de grupos e a situação financeira do consumidor, as quais podem ser visualizadas na figura 1.

Figura 1: Variáveis que influenciam a demanda de alimentos.

Fonte: Alvensleben (1997 p. 212)

Considerando o exposto, acredita-se que algumas variáveis são mais adequadas para analisar o consumo orientado para a saúde. ALVENSLEBEN (1997) ratifica:

a) motivo de saúde: o aumento das doenças reflete mudanças significativas na dieta alimentar e nos níveis de atividade física. Diante desta situação alguns consumidores estão preocupados com a redução no peso e controle de calorias. De fato, pesquisas empíricas conduzidas por Blades (2000), Buss (1993), Giuntini *et. al* (2003), Karam (2002), Mattos (2005), Mctarthy *et al* (2004) e Urala; Lähteenmäki (2003) ratificam a opção saúde por parte de grupos de consumidores;

b) necessidades nutricionais: alimentos que produzam um impacto positivo à saúde, estética, performance física ou comportamental, além de contribuir com seu valor nutricional. Todo consumidor certamente requer energia e nutrientes, gordura, proteína, carboidratos, minerais, vitaminas etc., dependendo de sua idade, sexo, peso, condições de trabalho, temperatura e clima. Estudo empírico desenvolvido por Angelis (2001a) e Anjo (2004) retrata a importância das necessidades nutricionais e demonstram o significado dos nutrientes e seus benefícios nas práticas alimentares orientada à saúde.

c) motivo de segurança: os fatores de risco são questionados pelos consumidores, dentre eles a utilização de pesticidas, razões ambientais e a qualidade nutricional dos alimentos. O resultado é a crescente demanda por alimentos controlados, saudáveis, orgânicos, que prometam uma maior segurança alimentar no sistema de produção e distribuição. O resultado é a crescente demanda por alimentos controlados, saudáveis e orgânicos, que prometam uma maior segurança alimentar no sistema de produção e distribuição. Trabalhos desenvolvidos por Alvensleben (1997), Spers (2003), Monteiro *et al*. (2004), McCarthy *et al* (2004), Lima Filho *et al* (2006) ratificam a demanda por estes alimentos.

Já, o modelo de Gains (1994), descreve variáveis que influenciam a escolha de alimentos ou aspectos relacionados, e é visto como interessante para integrar o processo de desenvolvimento de produtos orientados ao consumidor. Para o autor, os fatores que determinam a escolha dos alimentos são: características dos indivíduos (hábitos, cultura, personalidade, humor e fisiologia); características do alimento (imagem, nutrientes, textura, cheiro e sabor) e características do contexto do consumo (momento, lugar, com quem, como e

com o quê). Normalmente, qualquer forma de comportamento relacionado à comida é o resultado da interação entre esses três elementos citados. O alimento, o consumidor e o contexto são um pacote de vários fatores e fenômenos.

Ainda conforme o mesmo autor, os alimentos podem ser vistos pelas suas características sensoriais (nas quais depende do consumidor), como por exemplo, composição nutricional, imagem, embalagem e custos. Consumidores têm personalidade, temperamento, estados psicológicos, culturas, hábitos e memória, que afetam todas as suas reações perante alimentos diferentes. E, finalmente, os alimentos não são consumidos sem motivo, mas em contextos específicos de uso que afetam sua aceitabilidade. Contexto é um produto de tempo, lugar, circunstância, maneira e o que e com quem o alimento é consumido.

Logo, para entender a escolha de qualquer produto alimentício, todos esses fatores, se não obrigatoriamente medidos, devem ser levados em consideração. Por exemplo, é importante para a indústria de alimentos saber quem poderá comprar seu produto, qual é a percepção que eles têm em relação ao produto, e onde e quando seu produto poderá ser consumido (GAINS, 1994).

3 METODOLOGIA

Para atingir os objetivos propostos neste trabalho, inicialmente realizou-se uma pesquisa exploratória-descritiva-explicativa que, segundo Aaker, Kumar e Day (2004), é utilizada quando se busca maior entendimento sobre a natureza de um problema quando existe pouco conhecimento prévio daquilo que se pretende conseguir. Posteriormente, realizaram-se pesquisas descritivas. A pesquisa descritiva tem como finalidade observar, registrar, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Mattar (2007) acrescenta ainda que entre as principais razões para a utilização da pesquisa descritiva que se enquadram nesse contexto, estão: descrever as características de grupos como consumidores, obtendo um perfil dos consumidores por meio de distribuição em relação a gênero, idade, nível de escolaridade, renda e estimar a porcentagem de indivíduos em uma população específica que apresenta um determinado comportamento; além de verificar a existência de variáveis.

Já a pesquisa explicativa, caracteriza-se por manipular diretamente as variáveis relacionadas com o objeto de estudo, proporcionando um estudo da relação entre causas e efeitos de um determinado fato ou fenômeno. O presente trabalho focalizou a população idosa, moradores de São José do Rio Preto-SP. Foi feito uma pesquisa piloto com 30 idosos, aplicado em um Centro de Social do município de São José do Rio Preto-SP. A metodologia incluiu levantamento de dados de hábitos de consumo, modelo de representação e características socioeconômicas para o reconhecimento dos determinantes de compra de pescado. Dessa forma, tem indicações específicas quanto ao resultado do que gera, destinando-se a desenhar o perfil de consumo e caracterizar a população do ponto de vista socioeconômico e cultural. A entrevista foi do tipo inquisição direta, utilizou-se questionário estruturado, baseado nas dimensões sugeridas por Gains (1994), que considera os motivos que levam uma pessoa a comprar e consumir pescado, ou seja; o alimento (aparência, cheiro, valor nutricional, sabor, etc.), o consumidor (aspectos culturais, estilo de vida e demografia) e o contexto (onde, quando e de que forma o consumidor adquire os produtos, etc.).

Como técnicas de análise, usaram-se a estatística descritiva e a estatística inferencial, através de correlações. A seguir, descreve-se o perfil da amostra e, em seguida, passa-se à análise dos dados.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Foram entrevistados, por meio de questionários estruturados, 30 idosos residentes no município de São José do Rio Preto - SP. As pesquisas foram realizadas de forma aleatória, as entrevistas ocorreram no primeiro semestre de 2013, nas dependências de um Centro de Convívio Social para terceira idade. Pode observar na Tabela 1 as características socioeconômicas da amostra estudada, como gênero, hábito de praticar atividade física e a situação ocupacional.

Tabela 1: Características Demográficas

Variável	Descrição	Percentual
Gênero	Masculino	33%
	Feminino	67%
Situação ocupacional	Aposentado	53%
	Trabalhando	17%
	Aposentado e continua trabalhando	10%
	Pensionista	10%
	Dona de Casa	10%
Hábito de praticar atividade física	Vôlei	4%
	Natação	-
	Hidroginástica	16%
	Dança	14%
	Caminhada	49%
	Outros	17%

Fonte: elaborado pelos autores

Quanto ao consumo de pescado os resultados revelam que apenas 60% da amostra consomem o produto, quanto à frequência de consumo o Gráfico 1, demonstra que no cotidiano 37% dos entrevistados consomem pescado durante a semana.

Os dados revelam um baixo consumo de pescado, dados esses que não divergem da pesquisa realizada por Maciel *et al*. que descreveram as características dos consumidores e não consumidores de pescado em uma comunidade universitária, na qual verificaram que, apesar de 94,9% consumirem pescado, apenas 27% o faziam regularmente, ou seja, ao menos uma porção por semana, e que o percentual de voluntários que consomem pescado duas ou mais vezes por semana não ultrapassou 17,4% .

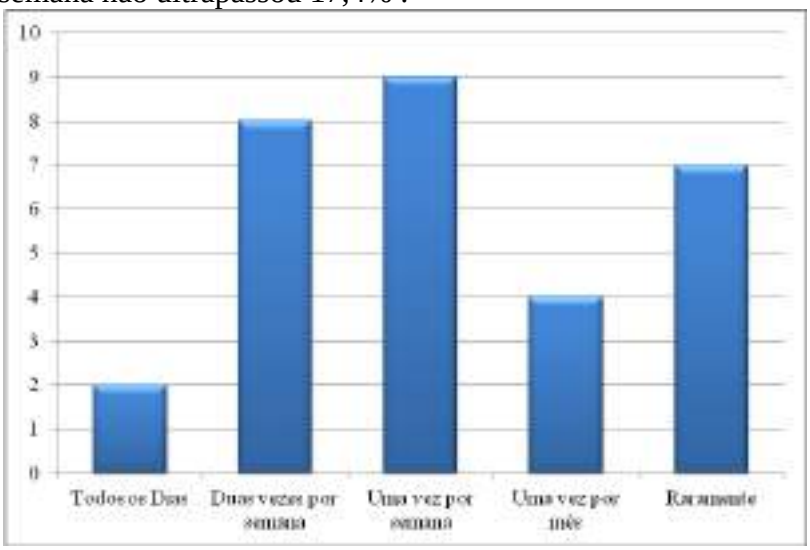


Gráfico 1: Freqüência de Consumo de Pescado

Fonte: elaborado pelos autores

Silva *et al* (2012) em sua pesquisa também ratifica que a população entrevistada consome pescado de duas a três vezes por semana 52%, sendo que 58% costumam comprar de um a dois quilos semanalmente para o consumo da família.

Tal fato é salientado por Sartori *et al*. (2012) onde o consumo diário de pescado, alimento básico da dieta está perdendo importância relativa para produtos industrializados (frequentemente mais ricos em energia) adquiridos na cidade. De acordo com esses dados, verifica-se que o consumo per capita de pescado/ano, por pessoa, está abaixo da média proposta pela FAO, os dados também demonstram uma oportunidade para a cadeia produtiva de pescado no país.

Em um estudo realizado por Leeck, Maddock e Foxall (2000) na Inglaterra a respeito do comportamento do consumidor de peixe, revelou as barreiras para a sua compra: a pouca oferta, a variação na qualidade, e o pouco grau de desenvolvimento de peixes industrializados, isso também podem ser as causas da pouca procura de peixes no Brasi, segundo Piato, Mendonça e Silva (2005)

Quando questionados sobre em que refeições os entrevistados consomem pescado, pode-se observar no Gráfico 2 que 57% o consomem no almoço. Quanto ao tipo de prato, constatou-se que 39% dos idosos entrevistados salientam que preferem consumir o peixe cozido; 29% preferem frito; 24% preferem assado; 4% preferem cru; 4% preferem consumi-lo grelhado.

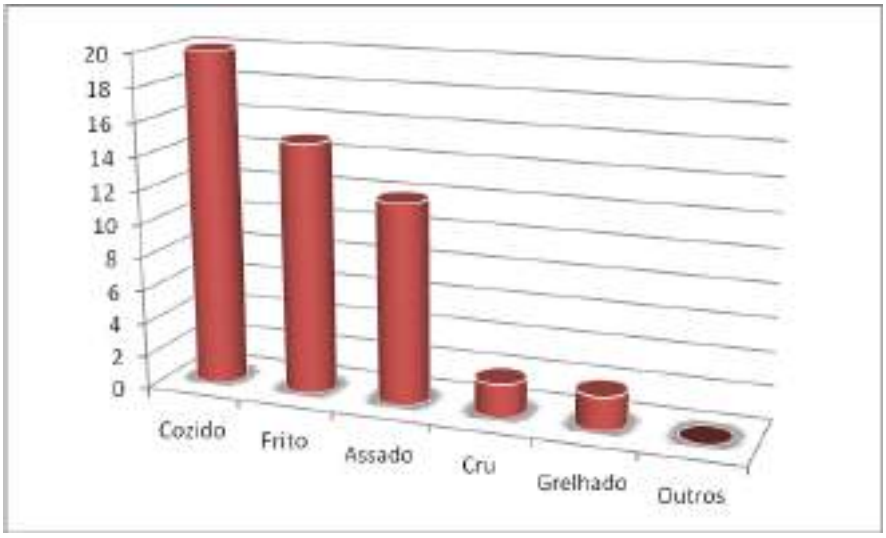


Gráfico 2: Preferência quanto ao consumo de pescado e o tipo de prato
Fonte: elaborado pelos autores

O Gráfico 3 mostra as espécies de peixes consumidos pelos entrevistados, observa-se que 28% dos idosos consomem a sardinha, que ocupa a quarta posição de pescados consumidos no Brasil, com 23% merluza, 13% salmão em contra partida não há consumo do badejo, linguado, namorado e robalo dentre os entrevistados. Segundo dados de aquisição domiciliar do IBGE, por meio da POF 2008-2009, as espécies de peixes mais adquiridas foram pescada, camarão, tambaqui, sardinha em conserva, curimatã, corvina, filés de pescado de espécies não identificadas congelados, sardinha fresca, jaraqui e tainha.

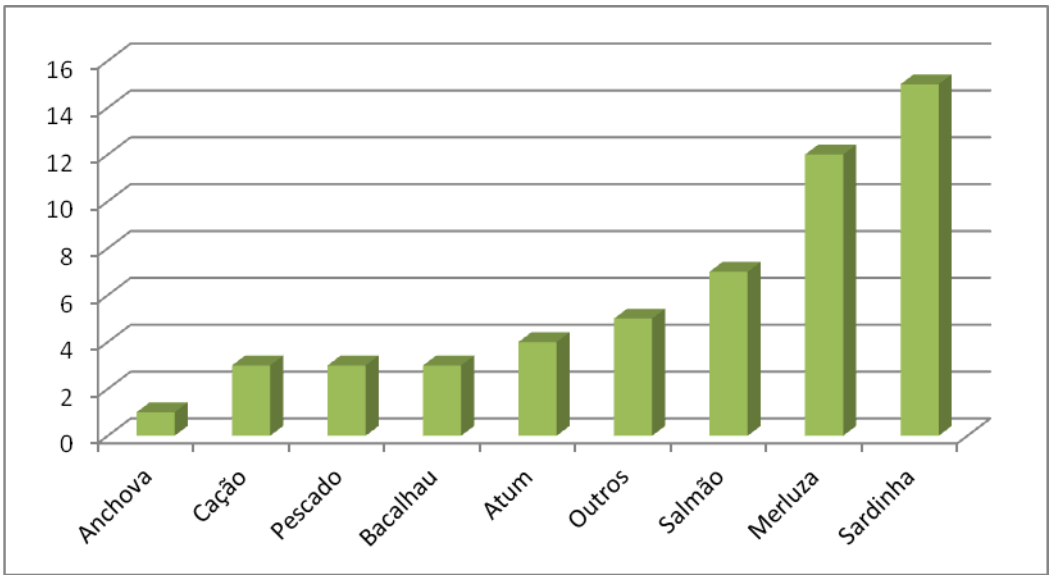


Gráfico 3: Tipos de pescados consumidos
Fonte: elaborado pelos autores

Quando a opção pelo varejo alimentício na compra e escolha da espécie de peixe, nota-se que 68% dos idosos preferem adquirir o produto no supermercado, 17% peixeira, 7% pesqueiro e 5% no varejo de rua, ou seja, a feira. Em seu trabalho Silva *et al* (2012) salienta que a condição de higiene do local de comercialização, bem como fatores relacionados ao vendedor e ao acondicionamento do pescado, é um fator que influência na compra do pescado, resultado esse que ratifica a opção do idoso em adquirir o produto no supermercado.

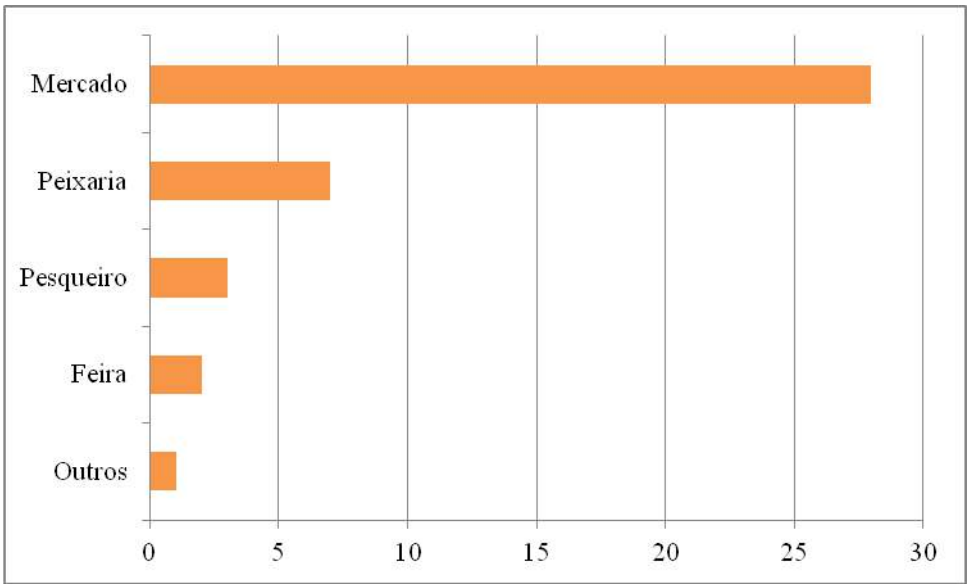


Gráfico 4: Opção de varejo para o consumo de pescado
Fonte: elaborado pelos autores

Quanto às características ou atributos desejáveis do produto, a análise sensorial foi citada como um dos atributos mais utilizados pelos consumidores idosos, haja vista que a 80% dos entrevistados se preocupa com a aparência do pescado, seguido por 50% para textura e cheiro.

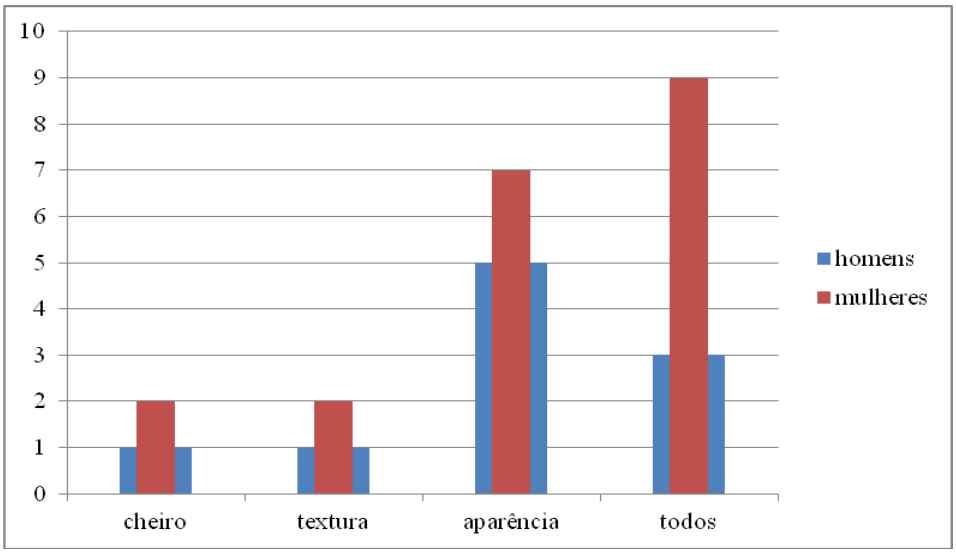


Gráfico 5: Atributos avaliados na escolha do pescado
Fonte: elaborado pelos autores

Em seu trabalho Silva *et al* (2012) ratifica o atributo aparência na escolha do pescado, de acordo com Stevanato *et al* 2007, o exame organoléptico é um indicador para que o consumidor avalie a qualidade do produto, visto que as propriedades sensoriais destes alimentos determinam a aceitabilidade do produto no mercado e, portanto, sua viabilidade econômica. O grau de aceitabilidade é afetado por diversos fatores próprios do indivíduo. O exame organoléptico é satisfatório na avaliação da qualidade de peixes, relacionado aos critérios da aceitação adotados pelos consumidores.

Ao serem questionados sobre os determinantes de compra do pescado de acordo com o modelo Alvensleben (1997), nota-se que a 36% dos idosos destacam a variável preço na escolha e compra do pescado, 27% consideram a marca, 20% embalagem e 17% observam a origem do pescado. De acordo com Piato, Mendonça e Silva (2005), em seu trabalho "Analise do Comportamento de Compra de Carne de Peixe no Varejo com consumidores no Estado de Mato Grosso do Sul, confirmaram que a variável que mais interfere na compra da carne de peixe continua sendo o preço. A maioria dos entrevistados concorda totalmente que a carne de peixe seria mais comprada se seu valor fosse equivalente ao das carnes vermelhas. Em contra partida o trabalho de Oliveira *et al* (2010) concluiu que o preço da carne de peixe não é tão determinante para o seu consumo, visto que os resultados matemáticos foram obtidos a partir de uma séria histórica de 45 anos, (1960 a 2005) e que abrange todo território nacional.

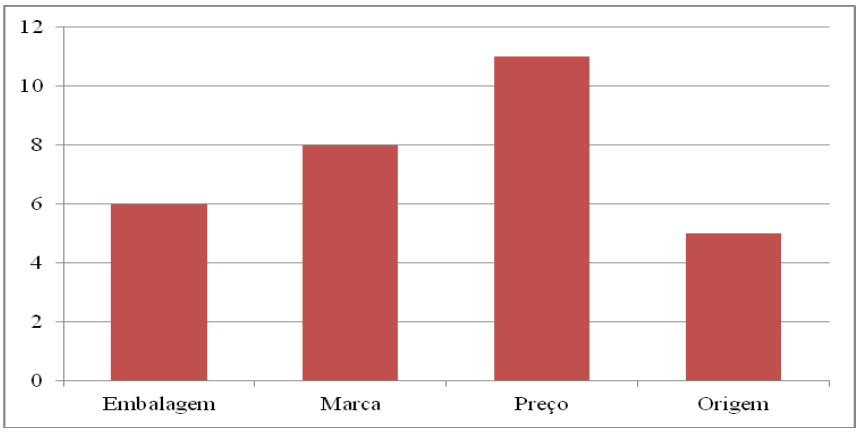


Gráfico 6: Determinantes de Compra do pescado
Fonte: elaborado pelos autores

Ao serem questionados sobre os motivos para a demanda de pescado, os resultados revelam que 63% dos idosos consomem pescado pelo motivo saúde, nota-se que as mulheres se destacam na opção saúde, variável essa salientada no trabalho de Sousa *et al* (2012) com idosos em São José do Rio Preto, onde se pôde observar que para o consumo de leite, 64% afirmaram que bebem leite por recomendações de médicos/nutricionistas e 67% concordam totalmente ou parcialmente que o leite é um alimento seguro para a saúde. Já Michels, (2003) *apud* Piato, Mendonça e Silva (2005) apresenta que as principais razões que levam o consumidor brasileiro a consumir peixe são: prazer em comer carne de peixe; e os benefícios à saúde.

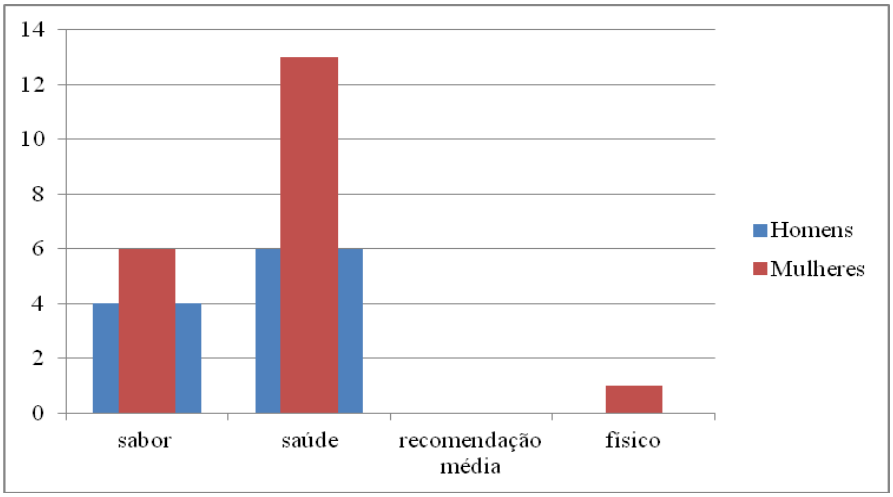


Gráfico 7: Motivos para demanda de pescado
Fonte: elaborado pelos autores

Ao comparar as opiniões de homens e mulheres quanto aos fatores que influenciam o consumo de pescados pode se afirmar com 95 % de certeza que suas opiniões são iguais (tabela 2)

Tabela 2: Fatores que influenciam o consumo de pescado

Fatores que influenciam o consumo	Homem	Mulher	T-Student	P-valor
Atributos avaliados na escolha e compra do pescado	3,00	3,15	-0,39773	0,693843
Determinantes na compra de pescado	2,7	2,4	0,76244	0,452173
Motivos para o consumo de pescado	1,6	1,8	-0,8023	0,429139

Fonte: elaborado pelos autores

5. CONCLUSÃO

Este artigo teve como objetivo levantar dados e informações do consumidor idoso e verificar as variáveis que determinam o consumo de pescados, na cidade de São José do Rio Preto. Para tanto foi feita, uma pesquisa piloto com 30 idosos em de São José do Rio Preto-SP, utilizou-se questionário estruturado, baseado nas dimensões dos modelos de consumo.

Os resultados revelam que os idosos de São José do Rio Preto, preferem a sardinha para o consumo, seguida pelo pescado merluza. Quanto ao tipo de prato constatou-se que 39% preferem consumir o peixe cozido.

Ao serem questionados sobre os motivos para o consumo, 63% dos idosos afirmaram consumir pescado pelo motivo saúde. Quanto ao local para compra pode se afirmar que os idosos preferem adquirir o produto no supermercado. De acordo com o modelo de

Alvensleben, os determinantes de compra de maior importância para os idosos entrevistados são o preço, marca e embalagem.

Quanto ao hábito e comportamento de consumo, pode-se observar que apenas 37% da população idosa de São José do Rio Preto costumam consumir pescado durante a semana, porém 63% não têm o hábito de consumir pescado semanalmente, esses dados ratificam a oportunidade para a agroindústria alimentícia do setor.

É importante ressaltar que este foi um estudo piloto e tem como limitação o fato de ter se baseado em uma amostra relativamente pequena de entrevistados, além disso, a participação na pesquisa foi voluntária e, portanto, a amostra obtida não é aleatória. Resultados diferentes podem, eventualmente, ser obtidos com uma amostra mais ampla e em outros contextos. Uma análise futura permitirá traçar o perfil e as atitudes dos idosos quanto ao consumo de pescado. Em virtude da metodologia adotada, aspectos como esses não foram abordados no presente estudo. Sugere-se, assim, que tais fatores sejam abordados com maior profundidade em futuras pesquisas e espera-se que este trabalho possa servir de base para a formulação e teste de hipótese sobre o tema, permitindo assim alguma generalização dos resultados.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G.S. **Pesquisa de marketing**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ALVENSLEBEN, R. V.; **Consumer behavior.** In: SOUSA, A. A. **Perfil do consumidor de alimentos orientado para saúde no Brasil.** Dissertação de Mestrado em Agronegócios. Campo Grande, outubro, 2006.

AMARO, L.; MEIRA, P. R. (2006) **O Comportamento do Consumidor Idoso em Centros Urbanos**: O Caso de Porto Alegre. In: 30º. Enanpad, 2006. Salvador-BA

ARAÚJO, T. C. N; ALVES, M. I.C. **Perfil da população idosa no Brasil. Textos sobre envelhecimento. Programas para a terceira idade: algumas reflexões.** n. 3. Ano 3. Rio de Janeiro: UNATI/UERJ, 2000.

BALLSTAEDT, A. L. M. P. (2007) **Comportamento e estilo de vida da população idosa e seu poder de consumo**. Disponível em: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/encuentro 2007/02_auspicios_publicaciones/actas_diseno/articulos_pdf/A004.pdf. Acesso em 01 de dezembro de 2011

BLADES M. Functional foods or nutraceuticals. **Nutrition & Food Science**, v. 30 n.2, p. 73-75, 2000.

BUSS, D. H. Changes in diet over 40 years and their significance. **British Food Journal,** v.95, n. 6, p. 3-7. 1993.

GAINS, N. The repertory grid approach. In: MACFIE, H.J.H.; THOMPSON, D. M. H. (eds.). **Measurement of food preferences.** Glasgow, UK: Blackie Academic & Professional, 1994 p. 51-75.

GIUNTINI E.B; LAJOLO F.M; MENEZES E.W. Potencial de fibra alimentar em países ibero-americanos: alimentos, produtos e resíduos. **Archivos Latinoamericanos de Nutricion**, v 53, n.1, p.1-17, 2003.

IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). – **Indicadores sociodemográficos e de saúde no Brasil 2009. 2009. Disponível em:** http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/indic_sociosaude/2009/default.shtm

IBGE, **Perfil dos Idosos Responsáveis pelos Domicílios no Brasil** – 2000. Rio de Janeiro. (2000).

IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Índice de Preços, Estudo Nacional de Despesas Familiar 1974-1975, **Pesquisa de Orçamentos Familiares 2002-2003.**

IBGE, C**enso demográfico 2007.** Disponível em www.ibge.gov.br/censo.

IBGE, **Pesquisa de Orçamentos Familiares 2008-2009**: Aquisição alimentar domiciliar *per capita*. Rio de Janeiro: IBGE; 2010.

IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Índice de Preços, Estudo Nacional de Despesas Familiar 1974-1975, **Pesquisa de Orçamentos Familiares 2002-2003.** Disponível em: /home/presidencia/noticias/19052004pof2002html.shtm.

KARAM, K. F. O consumo de alimentos saudáveis: A experiência da Associação de Consumidores de Produtos Orgânicos do Paraná – ACOPA. In: ENCONTRO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE SISTEMAS DE PRODUÇÃO E V SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO SOBRE INVESTIGAÇÃO E EXTENSÃO EM SISTEMAS AGROPECUÁRIOS LATINO, V. **Anais Eletrônicos**... Florianópolis: V IESA/SBSP, 2002.

KOTLER, P. **Administração de marketing:** análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P. **Administração de Marketing.** 10 ed. São Paulo: Pearson Hall. 2000.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. 3ed. São Paulo: Atlas, 2007.

McCARTHY, M.; REILLY, S.O.; COTTER, L.; BOER, M. Factors influencing consumption of pork an poultry in the Irishi market. **Appetite**, v. 43, p. 19-28, jan. 2004.

MICHELS, I.; PROCHMANN, A. M. Piscicultura. Campo Grande: UFMS,
2003. 177 p. *in* Piato, E. L.; Mendonça P. S. M.; Silva C. F. – **Análise do comportamento de compra de carne de peixe no varejo: Uma pesquisa sobre o perfil, hábitos e atitude de compra**. Ribeirão Preto, 27-29 de julho, 2005.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil**: gestão e estratégia. São Paulo: Atlas, 2000.

RAMOS FILHO, M. M. et al. Perfil lipídico de quatro espécies de peixes da região pantaneira de Mato Grosso do Sul. **Ciência e Tecnologia de Alimentos**, Campinas, v. 2, n. 28, p. 361-365, abr./jun. 2008.

RELVAS, K. **Hábitos de compra e consumo de alimentos de idosos nas cidades de São Paulo, Porto Alegre, Goiânia e Recife.** (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal do Mato Grosso do Sul, Universidade de Brasília e Universidade Federal de Goiás. 2006.

SARTORI A. G. O; AMANCIO, R. D. Pescado: importância nutricional e consumo no Brasil. **Segurança Alimentar e Nutricional**, Campinas, 19(2): 83-93, 2012.

SILVA, I. A. *et al*. Perfil de consumidores do pescado comercializado em mercado do município de São Luís, Maranhão, Brasil. **Cad. Pesq.**, São Luís, v. 19, n. 1, jan./abr. 2012.

SILVA, L. M. A.; SILVA, S. L. F. Fatores de decisão de compra de pescado nas feiras de Macapá e Santana – Amapá. **Boletim Técnico-Científico do Cenpor**, Belém, v. 4 , n. 1, p. 89-98, 2004.

SOUSA, A. A. **Perfil do Consumidor de Alimentos Orientado para Saúde no Brasil.** Campo Grande: Departamento de Economia e Administração, Universidade Federal do Mato Grosso do Sul, 2006, 174f. Dissertação de Mestrado.

SPERS E. E. **Mecanismos de Regulação da Qualidade e Segurança em alimentos**. 2003. 136 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia e Administração. Universidade de São Paulo. 2003.

STEVANATO, F. B. et al. Aproveitamento de resíduos, valor nutricional e avaliação da degradação de pescado. *Pubvet*, Londrina, v. 1, n. 7, 2007

TEIXEIRA, D. J; CALIC, C; OLIVEIRA, C. C. G. **Estratégias de marketing de varejo voltadas para os consumidores idosos.** Pontifica Universidade Católica de Minas Gerais, 2006

URALA N; LÄHTEENMÄKI L. reasons behind consumer´s funcitional food choices. **Nutrition & Food Science**, v. 33, n.4, p.148-158, 2003.

VERAS, R. P. (1994). **País Jovem com Cabelos Brancos:** A saúde do idoso no Brasil. 2ª. Ed. Rio de Janeiro: Relume Dumará.

Conflitos Organizacionais: os diversos tipos de conflitos interpessoais nas organizações suas causas e efeitos

Autores:
Tatiana Martins Alméri: doutoranda em Ciências Sociais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC/SP - E-mail: taalmeri2@hotmail.com

Eliel Gomes Barbosa: graduado em Administração pela UNIP/São José dos Campos / SP - E-mail: brs.elielgms@gmail.com

Alessandra Nascimento: graduada em Administração pela UNIP/São José dos Campos / SP - E-mail: alasnic@hotmail.com

RESUMO
Esse trabalho descreve os diversos tipos de conflitos existentes nas organizações, com um maior enfoque aos conflitos interpessoais, pretendendo mostrar quais são as causas desses conflitos, quais os tipos, como surgem e como estes refletem na produtividade da empresa. Para esta finalidade foi realizada pesquisa descritiva, quantitativa, qualitativa, pesquisa de levantamento survey, sendo aplicadas através de questionário distribuído em empresas de diversos setores públicos e privados divididos em: saúde, bancário, aeronáutico, automobilístico, comércio, educação e segurança pública, nas cidades de Caraguatatuba, São José dos Campos e São Paulo. Chegando a conclusão de que os conflitos interpessoais são fatores inevitáveis a toda organização, ficando a dever do gerente ou responsável pelo grupo analisar, identificar e administrar os conflitos a fim de minimizar seus malefícios e extrair ao máximo seus benefícios. Este trabalho expõe os resultados obtidos com a pesquisa e apresenta os resultados que os conflitos disfuncionais trazem para as organizações estudadas e quais os impactos desses conflitos para a organização e para os envolvidos.
Palavras-chave: Conflitos Organizacionais; Conflitos Interpessoais; Conflitos; Tipos de Conflitos.

ABSTRACT
This work describes the diverse types of existing conflicts in the organizations, with a bigger approach to the interpersonal conflicts, intending to show which they are the causes of these conflicts, the types, as they appear and as these reflect in the productivity of the company. For this purpose it was carried through research descriptive, quantitative, qualitative, research of survey, that was applied through questionnaire distributed in companies of diverse divided public and private sectors in: health, bank clerk, aeronautical, automobile, commerce, education and public security guard, in the cities of Caraguatatuba, São José dos Campos and São Paulo. Arriving the conclusion of that the interpersonal conflicts are inevitable factors to all organization, being to have it of the responsible manager or for the group to analyze, to identify and to manage the conflicts in order to minimize its curses and to extract to the maximum its benefits. This work displays the results gotten with the research and presents the results that the dysfunctional conflicts bring for the organizations studied and which the impacts of these conflicts for the organization and the involved ones.
Keywords: Organizational Conflict; Interpersonal Conflicts; Conflict; Conflict Types.

INTRODUÇÃO

Atualmente as organizações procuram maximizar seus lucros encontrando soluções inovadoras que possam ajudar-lhes a se adaptar ao ambiente externo de uma forma rápida, econômica e mais eficiente possível, evitando com isso perda de tempo, dinheiro e de mercado. Para isso cada vez mais as organizações buscam diversificar o máximo possível seu capital intelectual juntando as varias formas de pensar e agir para solucionar os diversos desafios e problemas atuais.

Porém a junção de pessoas com: personalidades, preferências, interesses, valores, estilos, etnia e idade divergentes podem gerar os chamados conflitos interpessoais que são também identificados por serem conflitos disfuncionais que acarretam hostilidade entre os envolvidos, muitas vezes aflorando no ambiente organizacional, gerando atitudes negativas que são acompanhadas de raiva e ódio. Se levadas ao extremo podem resultar em caos e desordem, podendo levar a organização a falência, acontecimentos esses que não são raros.

Existem conflitos que se bem administrados podem gerar resultados positivos, esses conflitos são conhecidos como funcionais e devem ser monitorados para ficarem em um nível que não seja baixo para não gerar apatia e nem em um nível alto para não diminuir o desempenho da organização. Para isso o gestor deve identificar o tipo de conflito e gerenciá-lo de forma correta, para que a organização não venha a sofrer com as consequências do mesmo.

O objetivo geral desse trabalho é identificar as várias formas de conflito interpessoais na organização. O estudo também almeja os seguintes objetivos específicos: identificar os tipos de conflitos interpessoais e os seus principais desencadeadores e reflexos no ambiente organizacional. Para o alcance dos objetivos, foram entrevistados profissionais de organizações localizadas nas cidades de Caraguatatuba, São José dos Campos e São Paulo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Conceito de Conflito

Para Vecchio (2008), conflito é um produto inevitável da vida organizacional que não é desejável nem indesejável, que pode gerar resultados positivos se bem administrados ou afetar o desempenho se tratado de forma errada ou ignorado. Parte da percepção de uma pessoa ou um grupo de que uma ou mais pessoas se encontram impedindo, ou irá impedir a realização de um objetivo ou uma tarefa, gerando incompatibilidade entre as partes, que tenderam a se opor.

Conflito é o resultado das desigualdades existentes entre as pessoas que são desiguais e as organizações que também são desiguais entre si, os conflitos são reações obtidas da interação entre os diferentes pensamentos, estilos, desejos e ambições, é uma discussão e uma competição que esta ligada no processo de junção dessas diferenças (CHIAVENATO, 2009).

Segundo Wagner e Hollenbeck (2009), conflito é a oposição e o confronto que ocorre entre pessoas e grupos nas organizações quando as partes buscam o cumprimento de metas e objetivos impedindo o avanço das metas e objetivos de outras pessoas ou grupos. Robbins (2004) ensina que o conflito é a execução intencional de esforços de A com intuito de impedir através de ações contrarias os esforços de B, impedindo assim a consecução de suas tarefas ou metas.

O conflito é definido por Dubrim (2006), como sendo um choque de personalidade entre duas pessoas, baseado em diferenças de atributos, preferências, idade, raça, etnia, interesses, valores e estilos que leva a oposição ou resistência podendo acarretar a elevação de alguma tensão. Conflito é o processo de identificação em que uma das partes envolvidas

percebe que seus esforços e interesses despendidos para a realização de suas tarefas estão sendo confrontadas e afetadas de forma negativa pela outra parte envolvida (HITT et al. 2011). Griffin et al. (2006), resalta que conflitos são desacordos em questões importantes entre pessoas ou grupos que as levam a acreditar que suas tentativas para alcançar um objetivo ou uma tarefa são dificultados por outras pessoas ou grupos.

> *Conflito* significa existência de ideias, sentimentos, atitudes ou interesses antagônicos e colidentes que podem chocar-se. [...] como desacordo, desaprovação, dissensão, desentendimento, incongruência, discordância, inconsistência, oposição [...] conflito é a condição geral do mundo animal [...] requisitos básicos da vida humana – são variáveis graças ao elevado grau de congruência de objetivos entre os homens, ou, pelo menos, devido a alguns mecanismos ou regras de conduta que imponham ordem e acomodação (CHIAVENATO, 1998, p. 469)

O conflito pode ser funcional ou disfuncional. O funcional esta relacionado a tarefa e ao processo e o disfuncional ao relacionamento. Segundo Robbins (2004), nem todos os conflitos geram bons resultados, alguns conflitos geram melhorias e outros atrapalham o desempenho, estes podem ser divididos em funcionais que estão quase sempre relacionados com os conflitos de tarefa e processo e os disfuncionais que quase sempre estão relacionaodos com os conflitos que envolvem o relacionamento entre pessoas e grupos. Os conflitos funcionais são bons e apoiam os objetivos do grupo, melhorando seu desempenho de uma forma construtiva para a organização, os disfuncionais são os que atrapalham o bom desenvolvimento do grupo, de forma destrutiva tanto para o grupo quanto para os objetivos da organização.

O conflito funcional é aquele que gera beneficios para a organização e para o individuo e o conflito disfuncional é aquele que prejudica as metas e os objetivos da organização, Dubrin (2006). O conflito funcional acontece quando os interesses da organização são alcançados a partir da disputa ou desacordo, promovendo maiores niveis de desempenho, com aumento da motivação, da criatividade e das mudanças construtivas para a resolução do problema, já o conflito disfuncional acontece quando o desacordo e a disputa prejudicam a execução das metas da organização, causando desentendimentos, discussões não construtivas e desperdicio de tempo e energia que são absorvidos pelo conflito.

O conflito funcional se bem administrado, traz benefícios para a organização como: uma melhor escolha e elaboração de decisões, aumento na comunicação, espontaneidade, produtividade e criatividade. O conflito disfuncional é descrito como sendo gerador de consequências negativas e destrutivas, gerando desperdício de energia, gasto de tempo e descaso com os objetivos da organização, visando somente seu próprio bem-estar (HITT et Al. 2011).

2.1.1 Tipos de Conflitos

Robbins (2003) revela que pesquisas apontam três tipos de conflitos: os de relacionamento, os de tarefa e os de processo. Os conflitos de relacionamentos ocorrem nos relacionamentos interpessoais, na forma em como as pessoas e grupos se relacionam, na maioria das vezes são prejudiciais à organização e aos grupos, pois as organizações estão cada vez mais diversificando seu capital intelectual em termos de idade, raça, sexo, orientação sexual, e etnia, gerando divergências de valores gerais, que muitas vezes afloram nas interações de trabalho e geram conflitos interpessoas, que em sua maioria despendem tempo e energia para sua autoalimentação, tempo e energia que poderiam ser usados para resolução

dos objetivos da organização, o conflito de tarefa está ligado ao conteúdo e as metas do trabalho, o conflito de processo está ligado na maneira de como o trabalho é realizado.

Hitt et al. (2011), também aborda os mesmos tipos de conflitos. O conflito de relacionamento é causado pela diferença pessoal entre os integrantes e é muitas vezes considerado um conflito disfuncional, o conflito de tarefas envolve os objetivos do trabalho e o de processos que emergem da execução do trabalho.

2.2 Fatores que Desencadeiam os Conflitos

Robbins (2004) defende a ideia de que em um ambiente organizacional, os atritos, divergências ou os conflitos são provocados principalmente pelos relacionamentos estruturais e diferenças pessoais mais do que pela própria comunicação como pensa a maioria dos envolvidos. Quando as organizações crescem e criam cargos com objetivos e características próprias e específicas separam as pessoas e geram diferenças, já que os grupos irão buscar atingir metas e objetivos que muitas vezes diferem aos outros.

Quando a organização diversifica seu capital humano com pessoas de diversas raças, crenças e ideias na busca de novas soluções os valores gerais dos envolvidos se chocam gerando conflitos tanto funcionais quanto disfuncionais. Para Chiavenato (2010), essas causas vão além e descreve que o fato das pessoas serem diferentes em suas ideias e objetivos dentro das organizações causam os conflitos que são situações inevitáveis e vão existir dentro das empresas, o que caracteriza algo mais do que um simples desacordo, seria uma interferência direta ou indireta, com o objetivo de tentar impedir a outra parte de atingir seus objetivos, isso pode ocorrer entre pessoas ou mesmo entre grupos e até entre corporações.

Vecchio (2008) define a má comunicação detentora de uma parcela dos conflitos não em sentindo intencional, mas sim pela situação cotidiana, os grandes conflitos ocorrem com maior frequência em organizações de grande porte e é provável que o aumento do tamanho da organização esteja associado à má informação devido ao maior número de supervisão que gera maiores oportunidades para a distorção da informação à medida que esta passa pelos vários níveis até chegar onde deve ser executada, pois o cerébro do receptor não recebe as informações com todos os detalhes pretendidos pelo emissor, tornando assim a comunicação perfeita um evento raro, com essa falta de percepção total pelo receptor, surge grandes oportunidades de um mau entendimento na comunicação, gerando informações distorcidas, incorretas ou ambíguas que podem gerar hostilidade.

Segundo Chiavenato (2009; 2010), são basicamente três condições que desencadeiam os conflitos dentro das organizações:

- **Diferenciação de atividades ou Maior Especialização**: com o crescimento das organizações são criados grupos diversos e específicos, com essa maior especificação os grupos passam a ver as mesmas questões de diferentes perspectivas, desenvolvendo linguagens e objetivos próprios e são esses objetivos que ao se diferenciarem dos demais podem desencadear conflitos;
- **Recursos Compartilhados**: Como normalmente os recursos disponíveis nas organizações são escassos ou limitados e são divididos entres os setores, quando uma área ou setor resolve aumentar o uso desses recursos, outra equipe perde esse percentual de recurso o que gera desavenças entre os grupos;
- **Atividades interdependentes**: Dentro das organizações todos dependem um dos outros e na medida em que um setor não pode dar continuidade em suas atividades sem que a o outro tenha realizado a sua parte há um conflito, nesse caso existe a oportunidade de uma equipe auxiliar ou prejudicar a realização das atividades dos colegas.

Essas três condições são condições de divergências nas organizações, outro fator considerado importante para predispor ao conflito é a ambiguidade de Papel: As incertezas, expectativas mal definidas e confusas resultam nas pessoas o sentimento de que estão trabalhando sem um propósito compatível. Segundo Hitt et al. (2011) existem outros fatores que também predispõem os conflitos como:

- **Disposição Física do Ambiente**: que ocorrem quando os colaborados dispõem de um espaço físico insuficiente, ou seja, trabalham em quadrados com divisórias e não possuem espaço pessoal ou privacidade adequada. O resultado é chamado pelo autor de interdependência estressante. A situação passa a ter um agravante maior quando um colaborador não policia os resultados do seu comportamento perante o grupo a sua volta. Um simples hábito pessoal como, por exemplo, falar alto ao telefone pode gerar motivo de conflito ao grupo;
- **Centralização da Autoridade**: A centralização passa a ser fator desencadeante de conflito porque no caso de uma empresa que mantém o poder de decisão em outra unidade os funcionários podem criar atritos com o supervisor imediato da unidade devido este não ter controle da sua situação de trabalho. E no caso de empresas que tem o setor de seleção e recrutamento de pessoas centralizado em outra unidade ou na matriz pode causar conflito com a unidade individual ao enviar um colaborador com perfil diferente do necessário para aquele determinado setor, além disso, será esse setor que terá que trabalhar com esse novo funcionário ao qual não tiveram participação nenhuma na escolha desse novo componente da equipe;
- **Comunicação:** A comunicação precária ou falta dela também tem a sua fatia na porcentagem de causas do conflito, os funcionários podem não ter informações suficientes para um melhor desempenho de seus papéis e quais os objetivos corporativos a serem alcançados, se esses têm como exemplo de comunicação deficiente gestores que se comunicam um com o outro mais nenhum deles ouve o outro. Esse clima hostil se espalha entre os respectivos departamentos causando assim uma situação insustentável de coordenação.

Existem também outras características individuais que levam pessoas nas organizações a se depararem com conflitos como:

- **Personalidade**: Pessoas com personalidades competitivas, impacientes e dinâmicas, apresentam atitudes de concorrência entre colegas mesmo quando isso não ocorre. Assim ocorre com pessoas organizadas que gostam de traçar metas, planejar criar e seguir um cronograma ao serem colocadas para trabalharem em mesmo projeto alguém com baixo senso de organização que caracteriza essas ações como desnecessárias surgem conflitos do processo. Em ambos os casos o que gera o conflito são os traços de personalidade diferentes em pessoas que compõem uma mesma equipe de projeto;
- **Desempenho no Passado:** Históricos anteriores de desempenho fraco podem causar conflitos, por exemplo, quando alguém recebe uma resposta negativa referente a uma avaliação no trabalho pode encarar esse resultado como sendo uma ameaça. Essas pessoas quando se sentem ameaçadas tornam-se muito rígidas e estreitam a comunicação com o grupo, resultando em conflitos interpessoais e de tarefa. Indivíduos que se envolveram em situações de conflito tendem a repetir a situação por manterem o comportamento que inicia os conflitos, um grupo ou pessoa passa a não confiar mais na outra e assim também criam uma expectativa de conflito. Ao caracterizar umas das situações conflitantes as pessoas passam a desenvolverem esse sentimento em relação à outra e desencadeia um comportamento de conflito. Esse comportamento transformado em algum tipo de ação gera na outra pessoa alguma atitude de defesa ou reação. O resultado dessa reação pode ser positivo ou negativo, ou seja, pode intensificar o conflito ou resolvê-lo.

2.3 Benefícios do Conflito

Segundo Chiavenato (1998), o conflito é um aspecto que deve ser tratado de forma minuciosa e com o máximo de atenção possível, pois a resolução de um conflito é de longo prazo e se bem administrada e adequadamente resolvido proporcionam grandes mudanças organizacionais que conduzem ao aumento da busca de inovações. Para Robbins (2003), os conflitos são construtivos quando agregam valor as atividades e tarefas da organização. Conflitos impulsionam a criação e a busca de novas ideias estimula a criatividade, aguça a curiosidade, promove a revisão das metas, diminui a tensão entre os membros do grupo estimulando um ambiente de inovação.

Ainda conforme Robbins (2003), os conflitos podem melhorar a qualidade das decisões a partir do momento que permite a exposição e a consideração de ideias diversas, muitas das vezes não divulgadas ou pouco defendidas, incrementando com isso a diversidade e qualidade das ideias, metas e atividades. O conflito é um produto inevitável na vida organizacional, se bem administrado pode gerar resultados positivos, muitas das vezes necessários para o bom andamento da organização, o conflito bem administrado é útil para que se alcance metas desejadas, ajudando a retirar a organização da estagnação ao incentivar a busca por novas estratégias e táticas.

Segundo Vecchio (2008). Wagner e Hollenbeck (2009) ensinam que o conflito em muitas vezes ajuda na estabilização e na integração das relações é essencial para manter um nível de estimulo ou ativação para a organização possa operar de modo inovador, serve de fonte para imaginação e a mudança, ajuda a definir a identidade de indivíduos e grupos delimitando suas diferenças. O conflito fornece o *feedback* da atual distribuição do poder na estrutura organizacional, os grupos envolvidos aumentam a ênfase no desempenho das tarefas melhorando a qualidade e a agilidade na resolução das mesmas, há redução de desperdício de tempo com atividades que não se referem à organização.

O conflito pode trazer benefícios potencialmente positivos como o estimulo de energias para a realização de tarefas e solução de problemas, maior interesse, redução de diferenças de poder, maior motivação para o trabalho em grupo e aumento da atenção para detecção de problemas (CHIAVENATO, 2009). “Um grau moderado de conflitos específicos pode estimular novas ideias, promover uma competição saudável e energizar o comportamento.” (GRIFFIN, 2006, p.232).

2.4 Malefícios dos Conflitos

Chiavenato (1998), diz que quando os conflitos são ignorados, parcialmente resolvidos ou mal solucionados geram uma pendência entre os envolvidos podendo afetar de imediato ou em longo prazo o desempenho da organização. Os conflitos, se mal administrados trazem graves consequências à organização, um conflito mal gerenciado traz consigo desperdício de tempo, colocação do bem-estar pessoal acima dos objetivos da organização, incompatibilidade entre as partes envolvidas, interferência nas metas e objetivos do “rival”, hostilidade, visão distorcida do membro ou grupo em relação ao outro, considerando-se como virtuoso e aos outros como inimigos a serem vencidos, gera muitas vezes ódio entre os envolvidos dificultando cada vez mais a comunicação e entrosamento entre os envolvidos, diminuindo cada vez mais as chances de um entendimento.

Num conflito, ambas as partes tendem a acreditar que seu desejo é incompatível com o que o outro grupo ou membro deseja. Alimentando assim, a ideia de que os objetivos de um não serão alcançados, enquanto os objetivos do outro grupo forem alcançados. Dessa maneira, prevalece somente o conceito de um ganha-perde, ou que de um lado só ganha enquanto o

outro lado perde, reforçando a ideia de "*nós ou eles"* (DUBRIN, 2006; VECCHIO, 2008; WAGNER, HOLLEMBEK, 2009).

Chiavenato (2009), afirma que os conflitos são largamente conhecidos por suas consequências, destrutíveis e indesejáveis como o sentimento de frustração para o grupo ou pessoa que perde a disputa, hostilidade, ansiedade, aumento da coesão grupal gerando perda da eficácia no desempenho, desvio das energias que deveriam ser voltadas para realização do trabalho, recusa na cooperação entre os grupos que tentam bloquear as atividades da outra parte.

Para Cohen e Fink (2003), o conflito gera incertezas, ansiedades e rumores que agravam as diferenças e as retaliações, alimentando a disputa referente aos objetivos desejados e o ódio que revela a sensação de que um grupo ameaça a identidade do outro, fazendo que ambos se evitem ou resistam a uma aproximação.

Segundo Robbins (2004), os malefícios são disfuncionais tanto para o individuo quanto para o grupo e sua organização sendo bem conhecidos como é o caso do descontentamento que pode destruir os laços de relacionamento do grupo, causando sua desunião, gerando deficiência nas comunicações e o descaso nos cumprimentos das metas, reduzindo a eficácia do grupo e causando sua paralisação, em casos mais extremos a sua destruição e a da organização, fato esse não incomum nas organizações. "o conflito, em si, não é desejável ou indesejável. Seu valor pode ser julgado somente em termos de efeitos no desempenho [...] levado ao extremo, ele pode resultar em caos e desordem." (VECCHIO, 2008, p. 231).

2.5 Visão tradicional de conflito

Vecchio (2008) descreve que antigamente o conflito era visto como um mau sinal, sua existência era encarada como um alerta de que algo não estava indo da maneira correta e necessitava de correção o mais rápido possível. A visão tradicional via o conflito como algo totalmente prejudicial à organização e seus objetivos, sendo desnecessário e sem nenhuma finalidade construtiva, demandava grande desperdício de tempo e energia dos gerentes que se esgotavam e desviavam suas atenções do objetivo da organização para a resolução do problema, sendo visto como resultado de um gerenciamento mal estruturado e desencadeado por pessoas causadoras de problemas.

Conforme Wagner e Hollenbeck (2009), os teóricos clássicos costumeiramente comparavam as organizações como sendo uma máquina e seus colaboradores como eixos e apêndices que deveriam funcionar ao mesmo tempo e em forma conjunta para que a máquina tivesse boa execução, um conflito era comparado como uma pane, uma falha na estrutura interna que poderia atrapalhar o bom andamento das atividades da organização.

Nos tempos de Hanri Fayol e Frederick Taylor, conflitos eram motivos de grandes preocupações que deveriam ser identificados, analisados e eliminados da maneira mais rápida e eficaz possível, para que não houvesse grandes consequências.

Robbins (2004) relata que conflitos eram resultados contrários aos esperados, visualizado como um distúrbio resultante da má comunicação, da falta de relacionamento e confiança entre os envolvidos e um total fracasso dos administradores em responder de forma positiva e construtiva as necessidades e desejos dos funcionários, para se reforçar o aspecto negativo dos conflitos, eles eram sinônimos de violência, destruição e irracionalidade, sendo definidos como causadores de consequências destrutivas e prejudiciais, devendo sempre ser evitado, visão que era obtida e embasada a partir de estudos como os realizados em Hawthorne nas décadas de 30 e 40.

2.6 Atual visão de Conflito

Atualmente os conflitos são vistos como fatores inevitáveis e essenciais a toda e qualquer organização desde privadas, públicas e do terceiro setor. “Embora as situações conflitantes transmitam uma imagem de comportamento negativo, elas geram tanto consequências positivas como negativas [...] os conflitos, na medida certa, melhoram o desempenho, ao mesmo tempo em que uma quantidade muito pequena, ou muito grande, pode diminuir o desempenho.” (DUBRIN, 2006, p.177).

Os gestores precisam aprender identificar onde ocorre e qual é o tipo de conflito, para que assim possa gerenciá-lo de modo a estimular seus efeitos construtivos e anular seus efeitos nocivos, se o conflito for sua essência destrutiva o administrador deverá tomar medidas cabíveis para reduzir ou resolve-lo da maneira mais eficaz possível, evitando com isso a aparecimento do mesmo futuramente (GRIFFIN, 2006).

2.6.1 Necessidade do Conflito

Os conflitos são essenciais à organização, pois são a partir deles que a organização mantém sua fonte de inovação e retira o seu gás para manter a execução de suas tarefas em um nível desejável. “Um grupo harmonioso, pacífico, tranquilo e cooperativo está na iminência de tornar-se estático, apático, sem responder à necessidade de mudança e inovação.” (ROBBINS, 2004, p.173).

Os conflitos são construtivos quando exercem o poder de melhoria, estimulam a criatividade e as inovações, encorajam os envolvidos a buscarem novos métodos e fornecem meios de manifestações construtivas essenciais, desafiando o *status quo.* Baixos níveis de conflitos de processos e de tarefa são benéficos à organização. Algumas pesquisas realizadas mostram que os conflitos podem ser positivamente relacionados com a produtividade. Grupos conflituosos desempenhavam um melhor trabalho se comparados a grupos com altos níveis de concordância, grupos com interesses divergentes tendem a produzir melhores soluções para problemas diversos que os grupos homogêneos (ROBBINS, 2003).

Vecchio (2008) descreve que as diferenças, principais causadores de conflitos, que se gerenciados de uma forma apropriada pode gerar efeitos benéficos à organização por formar grupos heterogênios estimulando ideias variadas, desafiando os envolvidos e proporcionando resultados superiores. Um nível reduzido de conflitos pode gerar complacência e um mau desempenho, causado pela falta de inovação. Segundo Ichak (2004), só não há necessidade de conflitos quando não necessitam serem tomadas novas decisões e não é necessário implantação das mesmas, com isso a organização não promove mudanças e nem inovações.

Griffin et al. (2006), destaca que os administradores devem se preocupar com a falta de conflitos, que pode significar estagnação da organização e acomodação dos funcionários, os administradores devem promover um grau moderado de conflitos específicos a fim de estimular uma competição saudável, novas ideias e motivação na execução das tarefas, pois falta de conflitos costuma levar à apatia e à letargia. A falta de conflito em uma organização significa acomodação, paralisação e indolência, pois o conflito é a existência de pontos de vistas diferentes, visões divergentes e interesses desiguais que por razoes normais se colidem, pois não há compatibilidade, por isso onde há conflitos existe dinamismo de forças que se colidem.

Para Wagner e Hollenback (2009), o conflito é necessário, pois no mínimo ele serve como uma bandeira vermelha que sinaliza a necessidade de mudanças, que se bem administrado pode trazer efeitos construtivos para manter o estimulo necessário para a organização se manter inovadora e aberta a mudanças adaptativas.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Os métodos utilizados para a realização deste trabalho foram os seguintes:

a) Pesquisa descritiva: que se caracteriza por determinar status, opiniões e/ou futuras respostas, utilizando para isso questionários, entrevistas e observações;
b) Levantamento survey: que segundo Santo (1992, p. 153), "são feitos para determinar o estado atual de um dado fenômeno [...] o levantamento pode ser muito útil para uma primeira exploração de fenômenos". Tendo como objetivo fazer uma pesquisa orientada para levantar, explorar e analisar os dados coletados para o qual se pretende descrever a situação atual;
c) Pesquisa aplicada: que visa contribuir para fins práticos e buscar meios de solução para problemas concretos;
d) Pesquisa quantitativa: que foi feita por meio de perguntas abertas não estruturadas permitiram uma grande variedade de respostas absorvendo a opinião dos entrevistados por meio das perguntas;
e) Pesquisa qualitativa: método que considera que tudo pode ser transformado em números, considerando que estes são grandes fontes de informações, traduzindo as opiniões e informações apresentadas para classificá-las e analisá-las.

Para a realização deste trabalho foi elaborado um questionário com perguntas abertas e fechadas, com dados primários coletados exclusivamente para a finalidade deste trabalho, reunindo informações e opiniões atualizadas, diretamente relacionadas com os objetivos pretendidos, as questões fechadas foram elaboradas entre dicotômico onde foram possíveis duas respostas e de múltipla escolha nas quais eram as perguntas permitiam acima de três respostas, as perguntas abertas foram desestruturadas, permitindo aos entrevistados responderem as perguntas de diversas maneiras.

A amostra é considerada não probabilística, pois não foi possível conhecer a todos os elementos e nem todos os entrevistados possuíam a mesma chance de responder ao questionário, sendo a pesquisa não probabilística e a seleção da amostra de julgamento do pesquisador que procurou organizações que aceitassem prontamente a realização da pesquisa em seus estabelecimentos.

Para a coleta de dados, foi elaborado um questionário tendo como base os objetivos do trabalho, em seguida foram escolhidas as organizações onde seriam distribuídos os questionários voltados aos funcionários, que foram delimitados em grupos que eram compostos por pessoas com mais de 18 anos, com no mínimo ensino médio completo e que não fizesse parte da gerencia da organização, após estas delimitações os funcionários qualificados poderiam optar pelo preenchimento do questionário, para isso foi apresentado e descrito os objetivos do trabalho e o questionário, sendo explicado de forma clara para que os participantes pudessem entender os objetivos, metas e propostas do trabalho, para que desta forma respondessem as perguntas de forma clara e sincera, com o objetivo de absorver experiências e opiniões dos participantes sem os comprometer, não foi solicitado nome, idade e nem sexo nos fixas de resposta- apêndice A.

As organizações que disponibilizaram seus funcionários para a pesquisa optaram por não ter seus nomes expostos no trabalho, sendo elas privadas e públicas, atuando no ramo: bancário, saúde, educação, segurança púbica, recursos humanos, metalúrgico, aeronáutico, automobilístico e comércio.

A distribuição e coleta dos dados dos questionários foram realizadas entre os dias 25 e 31 de novembro do ano de 2012, o questionário continha 12 questões e foram respondidos nas próprias organizações, de modo que o entrevistado pudesse responder as perguntas de forma rápida e eficaz no lugar onde se sentisse mais confortável, sem interferir na rotina de seu

trabalho, com as respostas sendo entregues diretamente ao distribuidor dos questionários visando o total sigilo das informações descritas e de quem os respondeu.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

A pesquisa entrevistou 65 pessoas de algumas organizações situadas nas cidades de São José dos Campos, Caraguatatuba e São Paulo, todas localizadas no estado de São Paulo.

A seguir são apresentados os gráficos com as respostas obtidas.

4.1 Níveis de Formação dos Entrevistados.

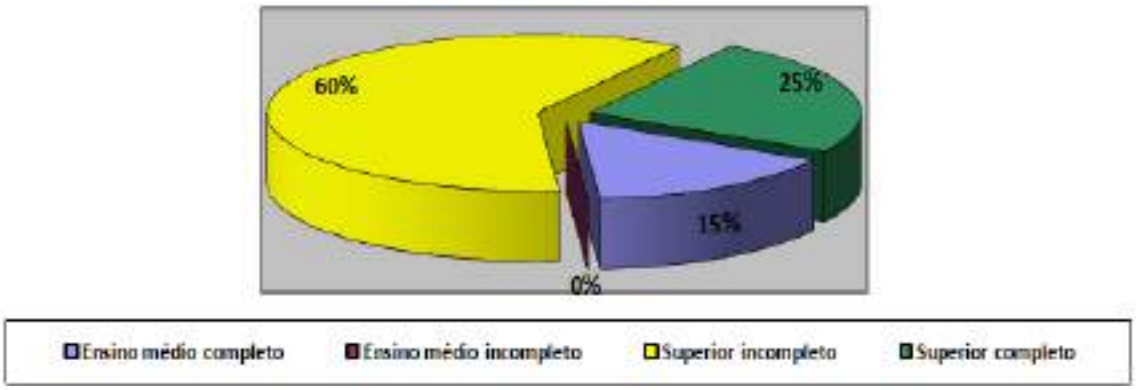


Gráfico 1: Nível de formação
Fonte: Elaborado pelos autores

Todos os entrevistados possuíam no mínimo ensino médio completo, os participantes que constam como superior incompleto, em sua maioria está cursando o ensino superior a partir do segundo ano, os com superior completo estavam formados nas diversas áreas como: pedagogia, administração, relações publicas e ciências biológicas.

4.2 Entrevistados que Tiveram Conflitos no Ambiente Organizacional

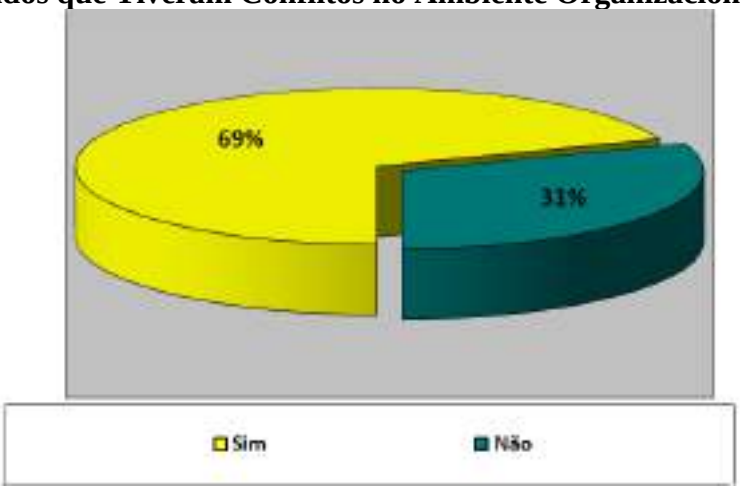


Gráfico 2: Quantidade de pessoas que vivenciaram algum tipo de conflito disfuncional
Fonte: Elaborado pelos autores

De acordo com o Gráfico 2 acima, observa-se que 100% dos entrevistados responderam a esta pergunta, desse total, 69% relataram que já vivenciaram ou vivenciam algum tipo de conflito interpessoal em seu ambiente de trabalho. Os outros 31% relatam que não vivenciaram e que não possuem nenhum tipo de conflito organizacional em seu ambiente de trabalho.

4.3 Não tiveram conflitos, mas já presenciaram conflitos com amigos.

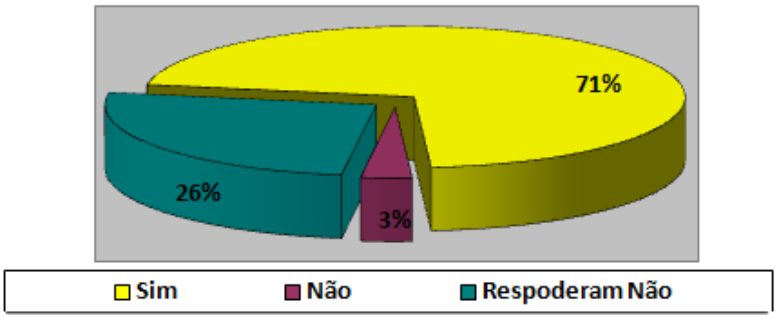


Gráfico 3: Quantidade de pessoas que presenciaram conflitos
Fonte: Elaborado pelos autores

Essa questão foi elaborada com a intenção de identificar se os entrevistados também presenciavam algum tipo de conflito com seus colegas de trabalho, dos entrevistados apenas 75% responderam a esta pergunta, sendo esta porcentagem composta por: 26% dos que relataram não ter nenhum tipo de conflito organizacional e 71% dos que relataram ter vivido ou estar passando por um conflito interpessoal, os outros 3% relataram não ter presenciado nenhum tipo de conflito organizacional com amigos ou colegas de trabalho. Sendo assim, 90% dos que responderam a pergunta anterior como não tendo nenhum tipo de conflito, já constataram que seus colegas ou amigos passam ou já passaram por esse problema e 10% não identificaram nenhum tipo de conflito em sua organização.

4.4 Onde se encontra o outro envolvido.

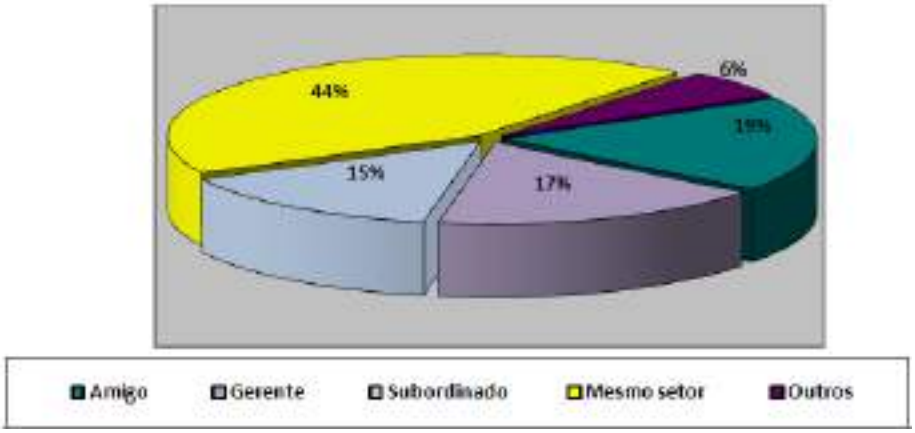


Gráfico 4: Posição em que se encontra o outro envolvido
Fonte: Elaborado pelos autores

A questão teve como objetivo identificar qual o grau de envolvimento que geralmente os colaboradores têm ou tinham antes do desencadeamento do conflito. A questão teve um aproveitamento de 100%, constatando que em boa parte dos conflitos interpessoais os envolvidos mantêm mais de um vínculo entre si, à pesquisa constatou que a maioria dos entrevistados é sempre do mesmo setor e apresentam mais outro vínculo como amigo e/ou

gerente e/ou subordinado, ficando muito perto a porcentagem dos mesmos e sempre sendo correlacionadas na pesquisa de campo. Os “outros” motivos foram dispersos, como sendo pessoas de outros setores e até mesmo com cônjuges de funcionários que geram desavenças entre os colaboradores que trabalham juntos.

4.5 Desencadeadores de conflitos.

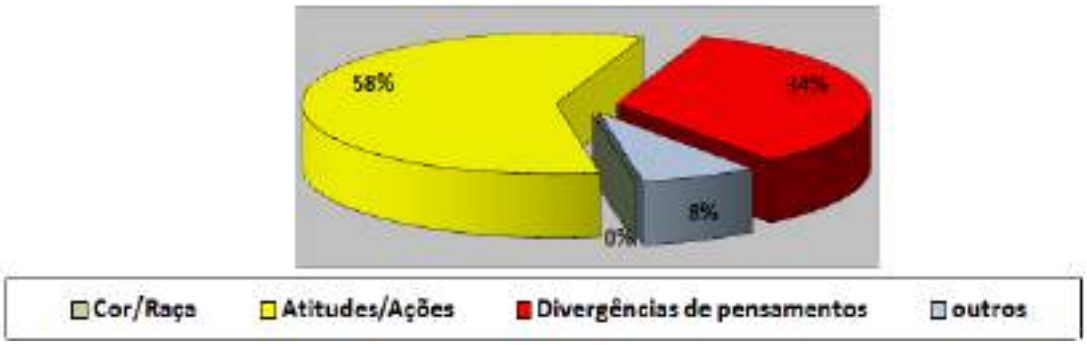


Gráfico 5: Motivos desencadeadores de conflitos
Fonte: Elaborado pelos autores

Esta questão teve como objetivo levantar os principais motivos que desencadeiam as divergências entre os colaboradores e geram os conflitos, esta questão também teve 100% de aproveitamento, mostrando que na maioria dos casos entrevistados as atitudes são as principais causas de conflitos, entre elas foram citadas: brincadeiras de mau gosto, desorganização, descaso com a segurança no trabalho e com o cumprimento de metas. Os resultados também apontaram que em 34% dos motivos desencadeadores de conflitos estão ligados com as divergências de pensamento, mas não se identificou que são causadas pela junção de várias pessoas quanto às diferentes raças, idades e religião em um mesmo local de trabalho. No entanto, para 8% dos casos, existem outros motivos associados com a rotina de trabalho, má comunicação, falta de ética e inadimplência da chefia.

4.6 Reação em respeito ao outro envolvido.

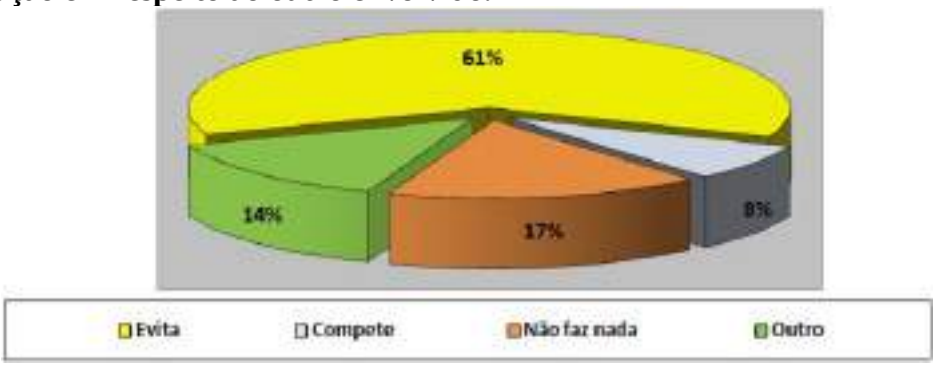


Gráfico 6: Principais reações dos envolvidos em conflitos
Fonte: Elaborado pelos autores

Com 100% de aproveitamento a questão visava identificar a ação dos envolvidos nos conflitos logo após a sua identificação, a pesquisa identificou que 61% dos envolvidos procuram evitar a outra pessoa que também esta envolvida, 17% não faz nada em relação ao conflito, deixando que o mesmo tome sua própria proporção, 8% identifica o outro envolvido como sendo um oponente a ser eliminado e a partir disso começa a competir com seu colega de trabalho na tentativa de superá-lo ou derrotá-lo e os outros 14% tratam da situação com indiferença, diálogo, tenta mediação, pedem a interferência de alguém ou tentam se colocar no lugar do outro.

4.7 Sentimentos sentido a respeito do outro envolvido.

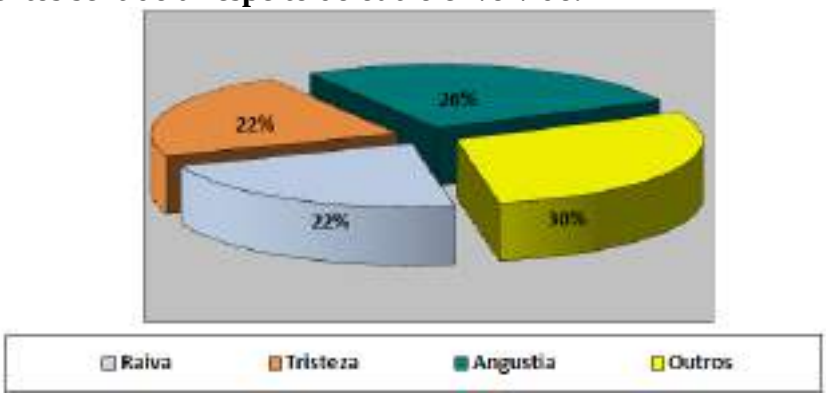


Gráfico 7: Principais sentimentos dos envolvidos nos conflitos
Fonte: Elaborado pelos autores

Essa pergunta procurou levantar os sentimentos que envolvem as pessoas que estão sofrendo ou já sofreu com os conflitos disfuncionais, a pesquisa observou que os sentimentos gerados por esse tipo de conflitos são diversos e que não se apresentam de forma isolada, a pergunta deve um aproveitamento de 100%, com os resultados obtidos de mesma porcentagem de raiva e tristeza obtendo uma parcela de 22% cada uma, sempre estando atreladas com a angústia que apareceu em 26% dos entrevistados e se juntando com outros sentimentos que na pesquisa apareceu em 30% dos estudados, apresentando os seguintes sentimentos: surpresa, apatia, irritação, insatisfação, frieza, espanto, sensação de confusão e redução da tolerância no ambiente de trabalho. Dos 30% que responderam "outros", 15% citaram não saber qual o sentimento sentido pelos participantes do conflito por não ter maior contato com os envolvidos.

4.8 Formas de interferência no ambiente de trabalho.

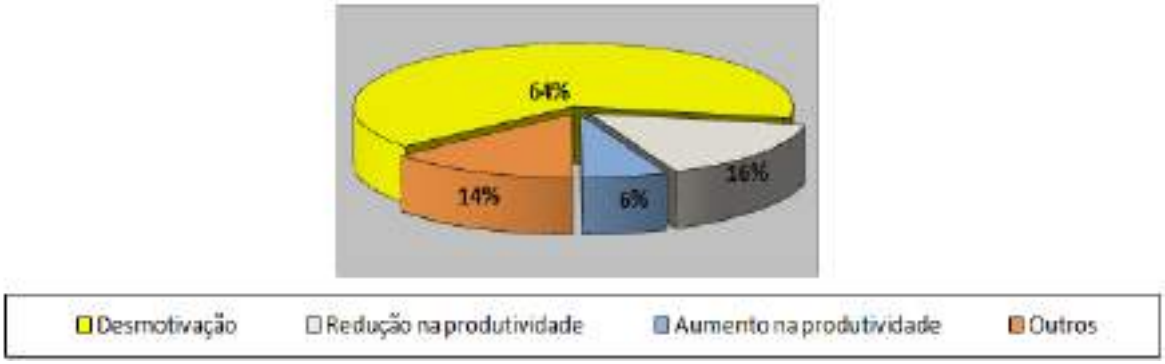


Gráfico 8: Principais formas de interferência do conflito no ambiente de trabalho
Fonte: Elaborado pelos autores

Com apenas 98,46% de aproveitamento, esta questão procurou identificar quais são as várias formas de interferências acarretadas pelos conflitos interpessoais, quais são as conseqüências sofridas pela organização quando seus colaboradores passam por conflitos interpessoais. A questão identificou que 64% dos entrevistados afirmaram sentir desmotivação para desempenhar suas tarefas cotidianas em seu trabalho, 16% relataram perder sua produtividade habitual, e os 14% que responderam "outros" relataram: perder a relação profissional com o outro envolvido, receio de expor novas ideias, sentir tensão e nervosismo no ambiente de trabalho. Dessa parcela que responderam "outros", 35% afirmaram que os conflitos não afetam de nenhuma forma o seu trabalho. 6% disseram que o conflito aumenta sua produtividade, isso se deve ao fato de alguns verem seus colegas como

oponentes e sentirem na obrigação de superá-los ou vencê-los, fator este que também gera perdas a organização, devido ao funcionário passar a realizar o trabalho visando o individualismo que é de superar o adversário deixando assim de fixar suas metas nos objetivos corporativos.

4.9 Reações fora do ambiente do trabalho.

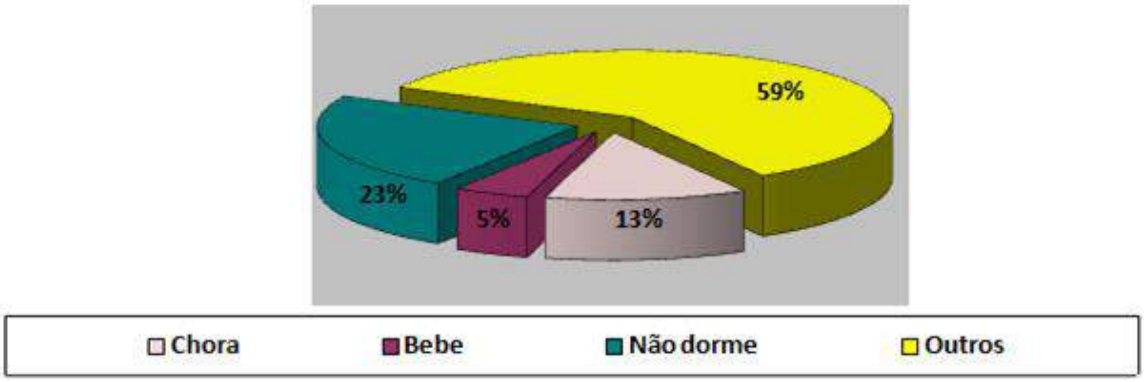


Gráfico 9: Principais formas de interferência do conflito fora do ambiente de trabalho
Fonte: Elaborado pelos autores

Como os conflitos pessoais não acarretam apenas desvantagens para a organização esta questão procurou identificar alguns dos efeitos negativos causados nos participantes após a sua jornada de trabalho. Através das respostas dadas pôde-se identificar que entre os participantes da pesquisa 5% bebem após sair do trabalho, 13% choram, tanto pelas causas dos conflitos quanto pela situação vivida no ambiente de trabalho, 23% disseram não dormir ou ter dificuldades para adormecer e 59% afirmaram ter outras reações fora do ambiente de trabalho. Destes 59%, pode-se verificar que 60% afirmaram que não levam problemas do trabalho para sua vida pessoal, afirmando que vivem normalmente sem ter interferências, os outros 40% disseram que as conseqüências fora do ambiente de trabalho se revelam das seguintes formas: raiva, tristeza, mau humor e nervosismo e que tentam esquecer o ocorrido indo caminhar, pensando em outras coisas e tentando dormir, outras relataram que fora do ambiente de trabalho tentam refletir sobre o ocorrido na tentativa de achar uma solução para o acontecimento.

4.10 Atitudes tomada para tentar solucionar o problema.

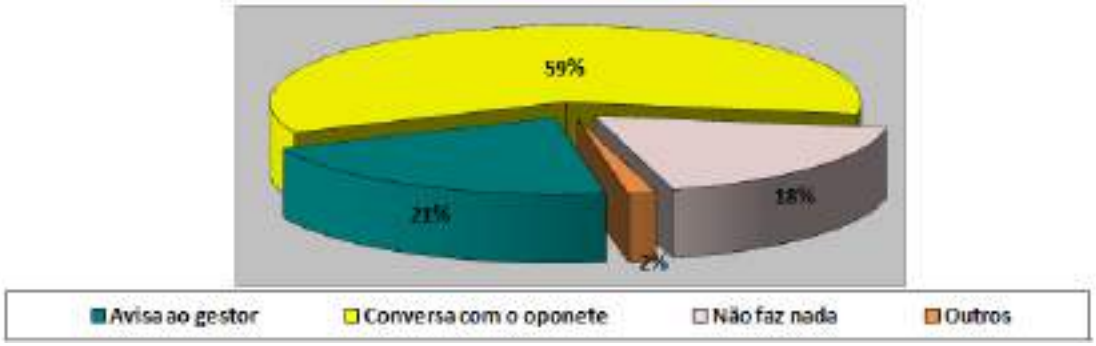


Gráfico 10: Principais atitudes tomadas para tentar solucionar o conflito
Fonte: Elaborado pelos autores

Essa pergunta teve como objetivo identificar os meios pelos quais os colaboradores procuram para tentar solucionar os conflitos com seus colegas de trabalho. Através das respostas obtidas foi identificado que 59% buscam conversar com a outra parte envolvida,

18% não fazem nada para tentar solucionar o problema, 21% comunicam ao gestor sobre o ocorrido na tentativa de o mesmo solucionar para o colaborador e 2% dos entrevistados resolveram mudar de setor para solucionar o problema.

4.11 O que os entrevistados acham dos conflitos interpessoais nas organizações.

A partir das respostas coletadas pode se considerar que os entrevistados vêem os conflitos interpessoais como fatores a serem evitados e são desagradáveis em qualquer organização. Isso é observado pelos termos utilizados para se definir conflitos como: ridículo, desnecessário, chato, ruim, complicado, não positivo e falta de educação. A outra parte dos colaboradores já vê o conflito como algo normal, inevitável e necessário que pode trazer benefícios para a organização, por trazer novas ideias e soluções. O gráfico abaixo traz as visões que os entrevistados possuem dos conflitos interpessoais.

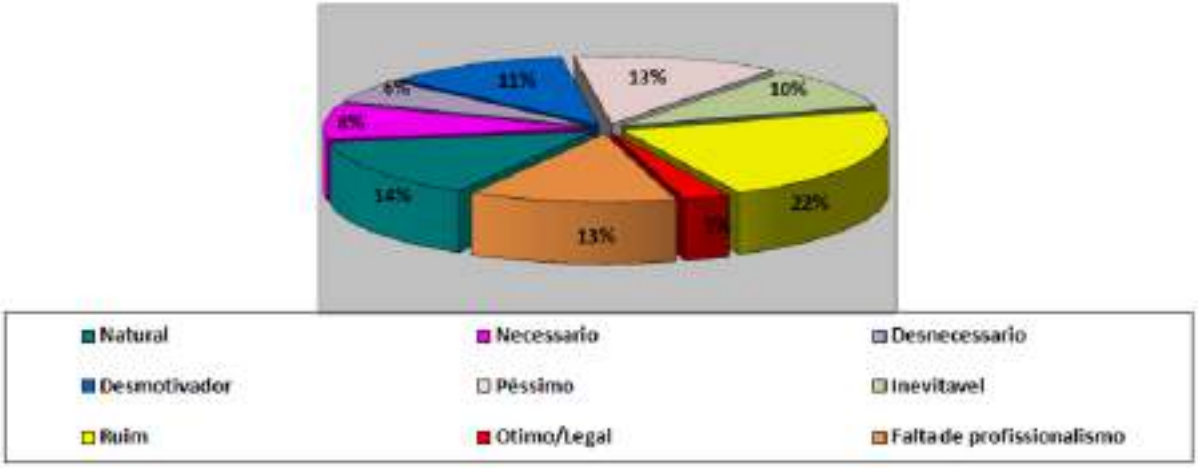


Gráfico 11: Principais opiniões dos entrevistados sobre conflitos organizacionais
Fonte: Elaborado pelos autores

Este gráfico mostra que: 22% dos entrevistados acham os conflitos interpessoais ruins para o ambiente de trabalho, 14% veem como natural a qualquer organização, 13% como péssimo e outros 13% veem como falta de profissionalismo no ambiente de trabalho, 11% como desmotivador 10% como inevitável, 8% como necessário para o crescimento da organização, 6% como desnecessário e 3% veem como uma coisa legal/ótima.

4.12 Deixariam o emprego por causa dos conflitos interpessoais.

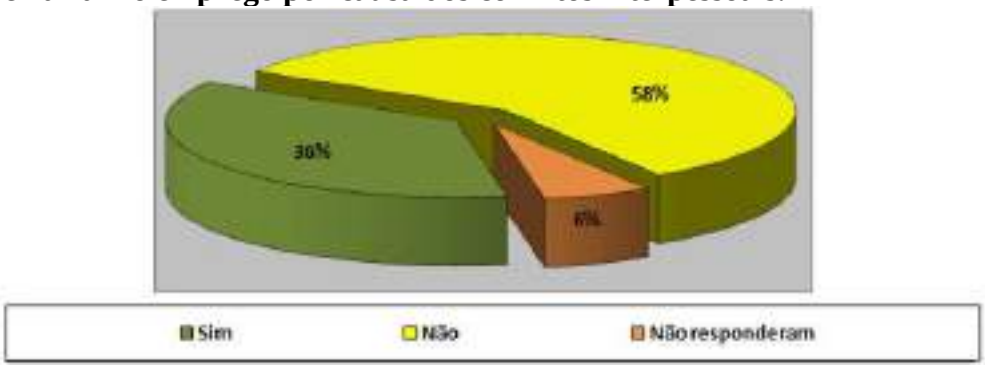


Gráfico 12: Porcentagem de envolvidos que trocariam de emprego por causa do conflito
Fonte: Elaborado pelos autores

Como os conflitos afetam de diversas formas as organizações e seus colaboradores envolvidos, essa questão teve como principal objetivo levantar informações sobre o pensamento de permanecer ou não em uma organização a qual ele está sujeito a conflitos interpessoais e de acordo com os dados que foram levantados com a pesquisa, 58% dos entrevistados não trocariam de emprego, utilizando como argumento que jamais ou nunca colocariam suas carreiras em risco por conflitos interpessoais. Muitos resaltaram até que os colaboradores incomodados deveriam se retirar. Porém, em 36% dos entrevistados afirmaram que trocariam de emprego ou setor mesmo tendo seu salário reduzido, resaltando que a qualidade de vida é mais importante que as questões financeiras e deveriam ser colocadas em primeiro plano.

Os outros 6% não responderam a esta pergunta, obtendo esta questão 95,38% de aproveitamento.

4.13 Análise dos Resultados

Como já mencionado pelos autores Chiavenato (1998); Dubrin (2006); Vecchio (2008); Wagner e Hollenbeck (2009), os conflitos disfuncionais podem ser prejudiciais à organização trazendo consigo desperdício de tempo, interferência no cumprimento de metas, hostilidade, frustração, desmotivação e problemas fora do ambiente de trabalho.

Essas afirmações podem ser confirmadas nas organizações estudas através da análise dos gráficos que apontam que 64% dos entrevistados afirmam sentir desmotivação e 26% se sentem angustiados no ambiente de trabalho. Os conflitos disfuncionais que se caracterizam por serem conflitos de relacionamento e desencadeados por diferenças entre os membros da organização também interferem na vida dos envolvidos fora do ambiente organizacional onde foi identificado que 23% dos entrevistados sentem dificuldades para dormir 13% choram e outros 5% bebem. Outro fato importante que foi identificado na pesquisa é que 69% dos entrevistados vivem ou vivenciaram algum tipo de conflito disfuncional, também foi identificado que 98% dos entrevistados sofrem, sofreram ou já presenciaram algum tipo de conflito com outros membros da organização e que 36% dos entrevistados trocariam de emprego ou de setor por causa dos conflitos interpessoais, o que caracteriza que esse tipo de conflito é de certa forma inevitável e presente em todas as organizações, podendo ser administrado para que se possam minimizar seus efeitos negativos.

CONCLUSÃO

Os conflitos estão presentes em todas as organizações. Com os dados levantados foram observados que a maioria das pessoas tem ou tiveram um conflito no ambiente de trabalho e a parcela que não teve já presenciou conflitos entre os colegas isso acontece com maior frequência de envolvidos em um mesmo setor. A maior causa de conflito identificado foram atitudes e ações do outro.

Contudo essas causas de conflitos são de causa esperada e inevitável, justificadas pela união de diferentes personalidades, referências, interesses e valores de cada pessoa. A junção desta também é desejada devido à necessidade de diversificação de capital intelectual com maneiras diferentes de agir e pensar conjunto de características essas que colaboram para que as empresas possam encarar os desafios e problemas atuais.

Os tipos de conflitos identificados nas empresas pesquisadas foram os disfuncionais que são os de relacionamentos pessoais, esses tipos de conflitos são considerados prejudiciais

porque criam desentendimentos, disputas e desperdício de tempo, tirando o foco das metas da organização.

A maioria das pessoas entrevistadas disse que sentem raiva, tristeza e angústia da pessoa com quem tem conflitos passando assim a evitá-las. Quanto ao trabalho, se sentem desmotivados e isso gera deficiência na comunicação do grupo, devido a um componente do grupo não querer falar com o outro e por consequência o descaso no cumprimento de metas, resultando na desmotivação dos demais e em casos mais extremos a extinção daquele setor ou até mesmo da própria organização. Os entrevistados também acham que o conflito é ruim, natural, péssimo e desnecessário e, apesar disso, conseguem manter tais sentimentos fora do ambiente de trabalho, a maioria afirma que não levam problemas de trabalho para a vida pessoal, apenas uma pequena parcela disse que chora ou não dorme, devido a problemas no ambiente de trabalho. A maioria alega que a posição tomada na tentativa de solucionar o problema é conversar com o oponente e, em segundo lugar o que fazem é procurar o gestor na tentativa que ele resolva o problema.

Esse trabalho atingiu o objetivo de identificar quais as formas de conflitos interpessoais nas organizações e quais os reflexos no ambiente de trabalho, contudo concluímos que a pesquisa poderia ter apresentado resultados mais precisos e práticos se tivesse sido aplicada em uma única organização.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. Ed. Compacta, 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Recursos Humanos:** O capital humano das organizações. 9.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

_____. **Gestão de pessoas**. 3.ed. Rio de Janeiro: Campos, 2010.

COHEN, A. R.; FINK, S. **Comportamento Organizacional:** conceitos e estudo de casos. 8ª reimpressão, Tradução Maria José Cyhlar. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DUBRIN, A J. **Fundamentos do comportamento organizacional.** Tradução James sunderland Cook; Martha Malvezzi Leal. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

GRIFFIN, R. W.; MOORHEAD, G. **Fundamentos do comportamento organizacional.** Tradução Fernando Moreira Leal; André Siqueira Ferreira. São Paulo: Ática, 2006.

HITT, M. A.; MILLER, C. C.; COLELLA, A. **Comportamento organizacional:** uma abordagem estratégica. Tradução Teresa Cristina Padilha de Souza. Rio de Janeiro: LTC, 2011.

ICHAK, A. **Os ciclos de vida das organizações:** Como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazem a respeito. Tradução Carlos A. Malferrari. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

ROBBINS, S. P. **A verdade sobre gerenciar as pessoas.** Tradução Celso Roberto Paschoa. São Paulo: Pearson Education, 2003.

_____. **Fundamentos do comportamento organizacional.** Tradução Reynaldo Marcondes. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SANTO, A. E. **Delineamentos de metodologia científica.** São Paulo: Loyola, 1992.

VECCHIO, R. P. **Comportamento organizacional**: conceitos básicos. 6. ed, Tradução Roberto Galman. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional**: Criando vantagem competitiva. 2.ed, Tradução Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2009.

Google Docs: uma ferramenta estratégica para a Comunicação Organizacional

Autores
Benedita Hirene de França Heringer: Doutora em Administração pela UNINOVE, professora da Fatea e Diretora da FATEC – Centro Paula Souza/Cruzeiro – SP. E-mail: hireneheringer@yahoo.com.br

Claudimery Costa: graduado em Administração pela Fatea. E-mail: claudimerycostagomes@gmail.com

Érika Cristina de Paula Reis: graduada em Administração pela Fatea – E-mail: erika.c.p.r@gmail.com

Resumo
Este trabalho teve como objetivo apresentar a ferramenta Google Docs e os benefícios e as melhorias que a empresa pode obter usando esta ferramenta. A pesquisa deste artigo ocorreu por meio de bibliografias nacionais e internacionais, em artigos acadêmicos da Internet e na aplicação de um questionário no setor administrativo de uma empresa pública, na cidade de Cachoeira Paulista, no Vale do Paraíba, estado de São Paulo. Pode-se verificar que, em algumas funções, a ferramenta é bem utilizada, e em contraponto o uso ainda não foi implantado em todo o setor administrativo. Com esta análise pode-se concluir que seria uma opção favorável à empresa que a ferramenta Google Docs pudesse ser implantada em todos os setores da empresa, devido a seu custo zero e sua participação na gestão da comunicação.
Palavras-chave: Google Docs; Computação em Nuvem; Comunicação Eletrônica.

Abstract
This work aims to show the Google Docs and the benefits and improvements that the company can obtain by using this tool. The research of this article has occurred through domestic and international bibliographies, research on the Internet and scholarly articles on the application of a questionnaire in the administration of a public company, in Cachoeira Paulista, in the Paraíba Valley, São Paulo. You can check that, for some functions, the tool is well used, and in contrast the use has not yet been deployed across the administrative sector. With this analysis we can conclude that it would be a favorable option to the company that the Google Docs could be deployed to all sectors of business, due to its zero cost and participation in communication management.
Keywords: Google Docs; Cloud Computing; Electronic Communication.

1 INTRODUÇÃO

No ambiente de uma empresa a comunicação destina-se a manter o quadro de pessoal sempre informado do que ocorre, como um fator de motivação e participação. Desde o momento em que se contrata um novo funcionário, ele deve se familiarizar com o ambiente de trabalho, a filosofia e os objetivos da empresa.

Para isso, existem diversos instrumentos, que vão desde a informação direta fornecida pelos colegas de departamento e chefias, até os jornais ou revistas destinadas ao público interno e dependendo do porte da empresa, a área de comunicação requer profissionais

especializados. Com os recursos da informática e a aplicação de alguns programas simples, é possível elaborar material de divulgação de excelente qualidade.

Mas com o avanço da tecnologia, apenas um editor de texto não é mais o suficiente para atender a avalanche de informações que uma empresa tem no decorrer de um dia de trabalho, são necessárias ferramentas de escritório *online*, com diversas extensões e recursos para atender esta demanda.

Para esta finalidade a empresa Google tem a ferramenta Google Docs que é uma ferramenta com a possibilidade de armazenar arquivos de qualquer extensão e permite que seus usuários criem e editem documentos online ao mesmo tempo.

Portanto, o objetivo deste artigo é verificar se o Google Docs é um pacote de produtividade online que pode agregar valor ao cotidiano das empresas, facilitando a comunicação entre todos os departamentos e chefia, além de ser uma ferramenta estratégica para a empresa.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Cloud Computing

De acordo com Mattison (2010), computação em nuvem ou *Cloud Computing*, é um modelo de computação onde os recursos e serviços a serem utilizados, tais como armazenamento, processamento, aplicativos e informações, são disponibilizados através da internet (nuvem). Dessa forma, os usuários da computação em nuvem, poderão acessar, manipular e compartilhar dados e informações de qualquer ponto geográfico, não havendo a necessidade de um *software* ou estrutura local para tanto, apenas uma configuração mínima de hardware e uma conexão com a internet.

Segundo Alecrim (2011), os clientes estão habituados a utilizar aplicações instaladas em seus próprios computadores, assim como a armazenar arquivos e dados dos mais variados tipos neles. A principal vantagem desse modelo está no fato de ser possível, pelo menos na maioria das vezes, utilizarmos as aplicações mesmo sem acesso à *internet* ou à rede. Em outras palavras, é possível usar esses recursos de maneira *off-line*. Entretanto, todos os dados gerados estarão restritos a esse computador, exceto quando compartilhados em rede, coisa que não é muito comum no ambiente doméstico. Mesmo no ambiente corporativo, isso pode gerar algumas limitações, como a necessidade de se ter uma licença de um determinado *software* para cada computador, por exemplo.

Alecrim (2011) afirma que a evolução constante da tecnologia computacional e das telecomunicações está fazendo com que o acesso à *internet* se torne cada vez mais ampla e rápida. Com a *Cloud Computing*, muitos aplicativos, assim como arquivos e outros dados relacionados, não precisam mais estar instalados ou armazenados no computador do usuário ou em um servidor próximo. Esse conteúdo passa a ficar disponível nas "nuvens", isto é, na *internet*. Ao fornecedor da aplicação cabem todas as tarefas de desenvolvimento, armazenamento, manutenção, atualização e *backup*; o usuário não precisa se preocupar com nada disso, apenas com acessar e utilizar.

Um exemplo prático desta nova realidade é o Google Docs, serviço onde os usuários podem editar textos, fazer planilhas, elaborar apresentações de *slides*, armazenar arquivos, tudo pela *internet*, sem necessidade de ter programas instalados em suas máquinas. O que o usuário precisa fazer é apenas abrir o navegador de *internet* e acessar o endereço do Google Docs para começar a trabalhar, não importando qual o sistema operacional ou o computador utilizado para esse fim. (ALECRIM, 2011).

2.2 Comunicação na Empresa

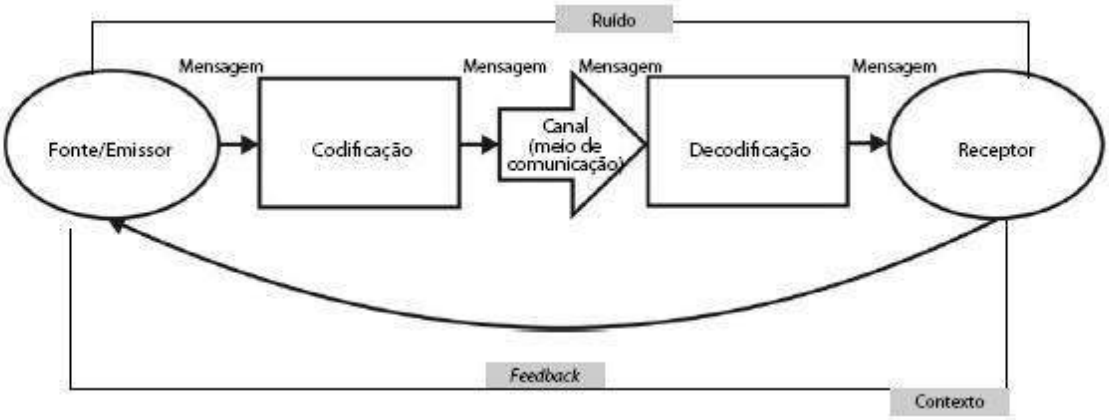
Assim como os demais processos de uma empresa, a comunicação interna também tem que ser estudada, planejada, analisada e direcionada, criando padrões e modelos de gestão. Para obter a efetividade na transmissão da informação, fazendo com que ela seja compreendida por todas as camadas da corporação, é primordial identificar os meios de comunicação adequados. Para isso é essencial conhecer a organização e seus costumes, filosofia, cultura e traçar o perfil dos colaboradores. Conhecer o público interno e saber como atingir cada um deles é garantia de uma comunicação assertiva.

Com a revolução da informação, causada pelas novas tecnologias, abriu-se um novo espaço de comunicação, onde o Google Docs como uma ferramenta de comunicação está atrelado, e para melhor conhecer essa nova maneira de se comunicar, se faz necessário conhecer o conceito de comunicação nas empresas, pois favorece novas práticas no momento em que aumentam nossos horizontes e facilitam a produção de novos conhecimentos.

Segundo Chiavenato (2006), as pessoas não vivem isoladas e nem são auto-suficientes. Elas se relacionam continuamente com outras pessoas e seus ambientes através da comunicação. Existem três conceitos preliminares que são importantes para a compreensão da comunicação, o *Dado* que é o registro a respeito de determinado evento ou ocorrência ou pessoa. Um banco de dados é um meio de acumular conjuntos de dados para serem posteriormente combinados e processados. A *Informação***,** sendo um conjunto de dados com determinado significado, ou seja, que reduz a incerteza a respeito de algo ou que permite o conhecimento a respeito de algo. E a *Comunicação*, que ocorre quando uma comunicação é transmitida a alguém, e é então compartilhada também por esse alguém. Para que haja comunicação, é necessário que o destinatário da informação receba-a e compreenda-a.

Segundo Chiavenato (2006), a comunicação envolve transações entre pessoas. É essencialmente uma ponte de significados entre as pessoas. Toda comunicação envolve pelo menos duas pessoas: a que envia e a que recebe uma mensagem. Uma pessoa vizinha não pode comunicar; somente com outra pessoa receptora é que pode completar o ato de comunicação. O processo de comunicação em si é constituído pelos seguintes elementos:

Figura 1: Processo de comunicação



Fonte: Chiavenato (2006)

2.7 Comunicações eletrônicas

Segundo Robbins (2002), há 15 ou 20 anos, poucos avanços tecnológicos afetaram significativamente as comunicações organizacionais. No início do século XX, o telefone reduziu radialmente a comunicação pessoal face a face. A popularização das copiadoras, no

final da década de 60, foi o tiro de misericórdia no papel-carbono, tornando a reprodução de documentos muito mais e simples. Desde o começo da década de 80, estamos sendo alvos de novas tecnologias eletrônicas, que vêm remodelando amplamente a forma da comunicação nas organizações. Essas tecnologias incluem aparelhos como correio eletrônico, videoconferência e correio de voz (ROBBINS, 2002).

As comunicações eletrônicas não requerem mais que você esteja à sua mesa de trabalho ou adiante de uma estação de trabalho para estar "disponível". O telefone celular, o Pager e os palmtops permitem que você seja alcançado em qualquer lugar, durante uma reunião, em seu horário de almoço, na visita a um cliente ou do outro lado da cidade. A linha divisória entre o trabalho e a vida pessoal do funcionário não é mais muito clara. Na era da eletrônica, todos os funcionários podem estar, teoricamente, "a trabalho" 24 horas por dia (ROBBINS, 2002).

As fronteiras organizacionais tornam-se menos importantes em consequência da comunicação eletrônica. As redes de computadores conectadas para se comunicarem uns com os outros permitem que os funcionários saltem níveis verticais dentro da organização, trabalhem em período integral em suas próprias casas ou qualquer outro lugar fora da empresa e mantenham comunicação constante com pessoas de outras organizações. Até meados da década de 60, as organizações dependiam quase totalmente dos memorandos para suas mensagens internas, e dos correios e telégrafos para suas mensagens externas. Então surgiram as empresas de entrega rápida e as máquinas de fax. Hoje, todas as empresas utilizam *e-mail* e *internet*, fazendo com que os funcionários possam transmitir mensagens escritas com a mesma velocidade do telefone (ROBBINS, 2002).

As comunicações eletrônicas revolucionaram a facilidade de acessar outras pessoas e encontrá-las quase instantaneamente. Infelizmente, essa acessibilidade e velocidade têm seu preço. O correio eletrônico, por exemplo, não oferece o componente não-verbal da conversa face a face. Também não transmite as emoções e nuances que acompanham as entonações verbais de uma conversa telefônica, embora alguns esforços tenham sido feitos para criar símbolos para as emoções (veja o Quadro 01 abaixo). Já foi dito que as reuniões servem a dois propósitos distintos, satisfazer uma necessidade de associação de grupo e servir como um fórum para a realização de um trabalho.

As videoconferências e as reuniões virtuais funcionam bem como o apoio para a realização de tarefas, mas não entendem às necessidades de associação. Para pessoas com grande necessidade de contato social, a utilização excessiva da comunicação eletrônica provavelmente resultará em baixa satisfação com o trabalho. (ROBBINS, 2002)

Quadro 1: Mostrando as emoções via e-mail

O correio eletrônico não precisa ser destituído de emoções. Com o passar do tempo, os usuários de e-mail desenvolveram uma série de símbolos (os emoticons) usados para demonstrar emoções. Por exemplo, o uso de letras maiúsculas em toda uma mensagem (como: Este projeto requer sua atenção imediata!) equivale a gritar. Veja ao lado alguns emoticons bastante comuns usados como comunicação:	**:(Carranca** **:-0 Berro** **;) Piscada** **:-D Choque ou surpresa** **:-[Expressão realmente triste** **:'(Choro** **:) Sorriso** **:-e Desapontado** **<g> Sorriso irônico** **:-@ Grito**

Fonte: Robbins (2002)

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este trabalho busca analisar o entendimento e a incorporação do Google Docs no cotidiano do ambiente empresarial. E para entender o objetivo proposto, o presente estudo utilizou da metodologia qualitativa. Com esta opção visou-se obter, através dos dados colhidos por meio de um questionário aplicado, um melhor conhecimento, entendimento sobre o assunto abordado no artigo.

Segundo Neves (1996), enquanto estudos quantitativos geralmente procuram seguir com rigor um plano previamente estabelecido, a pesquisa qualitativa costuma ser direcionada, ao longo de seu desenvolvimento; além disso, não busca enumerar ou medir eventos e, geralmente, não emprega instrumental estatístico para análise dos dados; seu foco de interesse é amplo e parte de uma perspectiva diferenciada da adotada pelos métodos quantitativos. Assim, faz parte à obtenção de descritivos mediante contato direto e interativo do pesquisador com a situação objeto de estudo. Nas pesquisas qualitativas, é frequente que o pesquisador procure entender os fenômenos, segundo a perspectiva dos participantes da situação estudada e, a partir, daí situe sua interpretação dos fenômenos estudados.

Em certa medida, os métodos qualitativos se assemelham a procedimentos de interpretação dos fenômenos que empregamos no nosso dia a dia, que tem a mesma natureza dos dados que o pesquisador qualitativo emprega a sua pesquisa. Embora difiram quanto à forma e a ênfase, os métodos qualitativos trazem como contribuição ao trabalho de pesquisa uma mistura de procedimentos de cunho racional e intuitivo capazes de contribuir para a melhor compreensão dos fenômenos. (NEVES, 1996)

4 A EMPRESA GOOGLE

Segundo Mendensol (2011), a empresa Google foi fundada por Larry Page e Sergey Brin, que escolheram o nome "Google" para o mecanismo de pesquisa que criaram. Trata-se de um trocadilho com a palavra *"googol"*, o termo matemático para um número um seguido por cem zeros. O nome reflete o imenso volume de informações existentes, e o escopo da missão do Google: organizar as informações do mundo e torná-las mundialmente acessíveis e úteis.

Para Mendensol (2011), os aplicativos do Google simplificam o compartilhamento de informações e a obtenção de resultados: o Gmail, o Google Agenda e o Google Docs ajudam as pessoas a se comunicarem e a trabalharem em conjunto mais facilmente. A principal área de atuação do Google é a ferramenta de buscas.

Embora tenha o domínio sobre o mercado de buscas, a empresa Google enfrenta forte concorrência em outras áreas como: Microsoft na área de buscas, aplicativos para escritório, publicidade online, email e navegadores. A Fundação Mozilla em navegadores, o Wordpress em sistemas para blogs, o Yahoo em buscas, email e publicidade online e o Myspace e Facebook em redes sociais (MENDENSOL, 2009).

4.1 Ferramenta Google Docs

De acordo com Higa (2011), o Google Docs foi originado inicialmente de dois produtos separados: o Writely, editor de texto online comprado pelo Google em março de

2006; e o Google Spreadsheets[1], resultado da aquisição da empresa 2Web Technologies[2] em 2005. Atualmente, o serviço do Google fornece editor de textos, planilhas, apresentações, formulários e desenhos. O Google Docs possui uma interface extremamente simples, seguindo a linha dos outros serviços da empresa.

Segundo Griffiths (2010), muitos ainda desconhecem essa ferramenta para edição de textos, planilhas e apresentações disponibilizada gratuitamente pelo Google. O Google Docs pode representar uma redução de custos para pequenas empresas que não precisarão gastar com licenças de software para fazer as tarefas simples de um editor de textos ou para poder ter um editor de planilhas.

4.2 Vantagens e Desvantagens do Google Docs

De acordo com Griffiths (2010), as principais vantagens no uso da ferramenta Google Docs são: funciona totalmente via web, não precisa de computadores potentes para rodar a última versão dos softwares no computador. Basta um navegador de Internet para que se tenha acesso a todos os arquivos online e a maiorias dos escritórios utilizam somente programas para edição de texto e planilhas eletrônicas. Conteúdo centralizado e segurança dos dados, todos os arquivos da empresa ficarão em um mesmo lugar, seguro e livre de falhas. Não será mais preciso investir em armazenagem e backup de dados, todo o acesso aos documentos poderá ser gerenciado pelo cliente, dando permissões de visualização e edição, evitando que setores da empresa acessem documentos de outros setores desnecessariamente.

Ao utilizar o Google Docs a empresa terá à disposição, 24h por dia, 7 dias por semana a maioria dos recursos disponíveis nos pacotes de aplicativos para escritórios, poderá exportar os documentos do Google Docs para versões *offline* que poderão ser abertas pelos principais pacotes de aplicativos para escritório como o Microsoft Office, BROffice, OpenOffice[3] e outros, não será mais necessário a manutenção nos computadores da empresa, todo o conteúdo dos computadores poderá ser apagado ou reescrito e os documentos continuarão seguros e livres de quaisquer danos, pois tudo estão online e armazenado na Internet. (GRIFFITHS, 2010)

Segundo Fleishman (2010), a nova versão do pacote de produtividade online Google Docs**,** conta com melhorias consideráveis em ferramentas de colaboração, bem como em edição e formatação, além de um software de planilhas mais rápido e útil e de um novo sistema de colaboração de desenhos. O Google Docs facilita muito a vida do cliente que não se prende a plataforma da Microsoft, suportando a importação de arquivos OpenDocument, StarOffice, Office, Rich Text, texto puro e HTML[4](é uma linguagem de marcação utilizada para produzir páginas na Web), e a exportação até para PDF(é uma extensão de arquivo em um formato proprietário pertencente à empresa norte-americana Adobe).

Ainda de acordo com Fleishman (2010), o Google Docs ainda é muito limitado se comparado ao Word, Excel e Power Point, a velocidade também é limitada, pois ele vai gravando na medida em que vai sendo usado. Caso a conexão com a internet cair, não é possível utilizar a ferramenta. Clientes que precisam de mais espaço devem pagar uma taxa anual que parte dos US$ 5, para utilizar 20 GB de armazenamento, ou até US$ 4096 para obter 16 TB para seus arquivos.

[1] Google Spreadsheets: é um aplicativo de planilha baseado em nuvem muito conhecido. Os desenvolvedores de aplicativos podem acessar e procurar dados de planilhas on-line através do Google Spreadsheets Data API.
[2] 2Web Technologies: empresa comprada pelo Google, em 2005.
[3] Microsoft Office, BROffice, OpenOffice: pacotes alternativos de aplicativos para escritório.
[4] OpenDocument, StarOffice, Office, Rich Text e HTML: conjunto de aplicativos similares ao Microsoft.

Mas, segundo Grego (2011), a necessidade do cliente começa a ser atendida pelo Google. A empresa está liberando aplicativos para seu browser Chrome[5] que permitem o acesso ao Gmail, ao Google Docs e à Google Agenda mesmo com o computador desconectado da internet. O aplicativo permite que, com o computador desconectado, o cliente leia e escreva mensagens, além de organizá-las. Obviamente, as mensagens escritas só serão transmitidas quando a conexão for restabelecida. É o Google Cloud Connect, um plugin que permite que seus documentos do Word, PowerPoint e Excel sejam compartilhados e editados com outras pessoas através do Google Docs e Microsoft Office, ou seja, na nuvem.

O Google Docs é utilizado para o download ou visualização do arquivo. Cada documento que for sincronizado com o Google Cloud Connect obtém uma URL única que poderá ser compartilhada através de mensagens instantâneas ou e-mail. Dependendo da configuração de privacidade selecionadas para o documento, outras pessoas poderão clicar neste link para visualizar o documento no navegador, fazer o download, editar através do Office e devolver o arquivo. (GREGO, 2011)

4.3 Google Docs nas Empresas

De acordo com Fleishman (2010), o Google Docs, ferramenta do Google para processamento de textos, está se tornando bastante popular entre usuários corporativos. Segundo Fleishman (2010), em julho de 2009, a empresa IDC[6], conduziu uma pesquisa com 262 executivos e encontrou que perto de 20% dos entrevistados afirmaram que o Google Docs estava sendo utilizado em suas organizações.

A pesquisa aponta que companhias usam aplicativos online de produtividade do portal de buscas como complemento ao Office, presente em 97% delas. A larga dominância do pacote de aplicativos de produtividade Microsoft Office nas empresas pode estar perto de enfrentar um grande desafio: o Google Docs. O software online de produtividade do Google é “amplamente” usado em uma a cada cinco companhias, mesmo que, em alguma delas, o pacote seja apenas um complemento ao Office. A IDC entrevistou 262 gerentes de nível sênior de empresas de diferentes tamanhos, o que aponta para um rápido crescimento no interesse pelo serviço (FLEISHMAN, 2010).

Uma pesquisa similar, feita em dezembro de 2007, novamente pela empresa IDC apontava que 5% das empresas entrevistadas usavam amplamente o Google Docs na época. Na atual pesquisa, feita em julho, o Google Docs é usado em 19,5% das companhias. Apesar do crescimento do Google Docs, o uso do Office praticamente não mudou entre as duas pesquisas, com mais de 97% de uso nas companhias, indicativo de que os funcionários usam ambas as ferramentas (FLEISHMAN, 2010).

A empresa IDC informou que aproximadamente 20% das 300 empresas brasileiras participantes em sua pesquisa afirmaram usar o aplicativo do Google em suas organizações. Cerca de 25% alega que o uso do Google Docs será implementado no próximo ano. Em 2009 esse índice era de 6%, hoje algumas empresas usam o *Google Docs* como ferramenta para todas as suas atividades, usando-o como única suíte Office, sem praticamente nada instalado.

Portanto, o Google Docs já se apresenta como ferramenta no processo de comunicação organizacional, sendo importante a definição do que seja um processo de comunicação.

[5] Chrome: navegador do Google está disponível em www.google.com/chrome?hl=pt-br

[6] IDC: International Data Corporation - Empresa de consultoria e inteligência de mercado com foco em TI e Telecom, http://www.idclatin.com.

4.4. Local de Análise

Esta pesquisa foi realizada em uma instituição pública, no departamento de administração, com 10 funcionários contratados para diferentes funções na empresa. Esta empresa fica localizada na cidade de Cachoeira Paulista, na região do Vale do Paraíba, estado de São Paulo. A empresa possui 13 instalações distribuídas pelo Brasil, mantém cooperação técnico-científica com várias empresas e instituições nacionais e internacionais, promove e executam estudos, pesquisas científicas, desenvolvimento tecnológico e capacitação de recursos humanos, nos campos da Ciência Espacial e da Atmosfera, das Aplicações Espaciais, da Meteorologia e da Engenharia e Tecnologia Espacial, bem como em domínios correlatos, conforme as políticas e diretrizes definidas pelo Ministério da Ciência e Tecnologia.

4.5. Instrumentos de Coleta de Dados

Foi elaborado e aplicado um questionário, contendo 7 (sete) questões, com perguntas de múltipla escolha, e perguntas contendo apenas duas variáveis, SIM ou NÃO. Nas questões de múltipla escolha poderia ser escolhida mais de uma resposta.

O objetivo foi pesquisar qual o conhecimento dos funcionários em ferramentas tecnológicas, quais daquelas ferramentas citadas era o mais utilizado na empresa, se conhecem outras ferramentas, ou conhecem as ferramentas colaborativas citadas, o conceito de Cloud Computing, o Gerenciamento de Arquivos disponível em algumas ferramentas, as vantagens que algumas ferramentas oferecem e o principal, se conhecem a ferramenta online Google Docs.

4.6. Análise dos Dados

O resultado está representado em gráficos, e foi elucidado por percentuais baseado na escolha dos entrevistados. Análise do resultado de 6 (seis) gráficos, aplicados através do questionário, começando pela análise do Gráfico 01, referentes aos aplicativos que são utilizados na empresa.

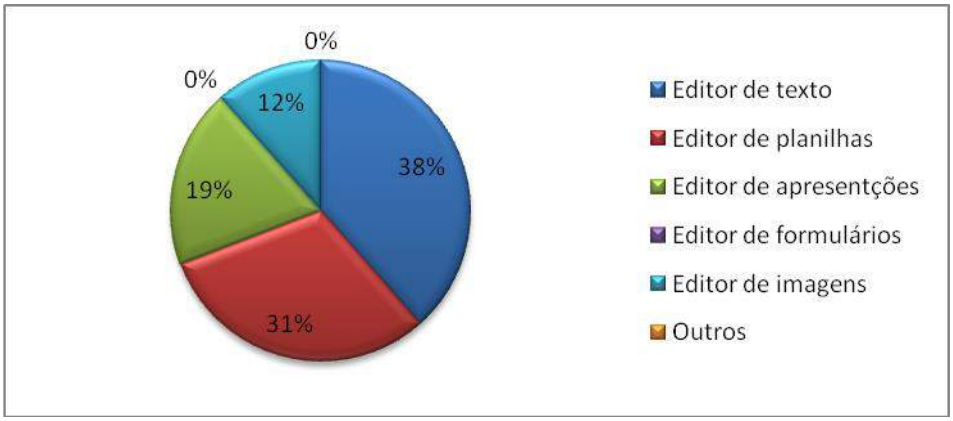


Gráfico 1: Aplicativos que utilizam na empresa
Fonte: autores

De acordo com o Gráfico 01, o resultado demonstrou que 38% dos entrevistados utilizam o editor de texto na organização de trabalho. De acordo com Fleishman (2010), esta ferramenta conta com melhorias consideráveis em ferramentas de colaboração.

É uma ferramenta utilizada com muita frequência neste setor analisado, pois auxilia nos processos de gerenciamento da administração e comunicação.

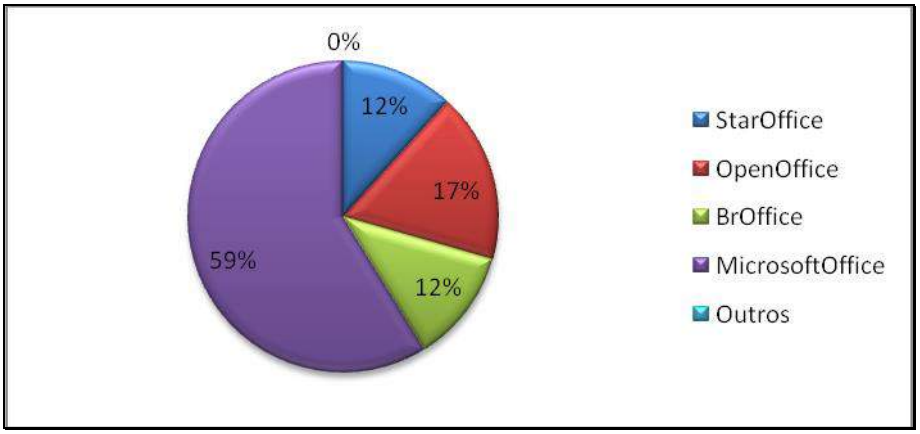
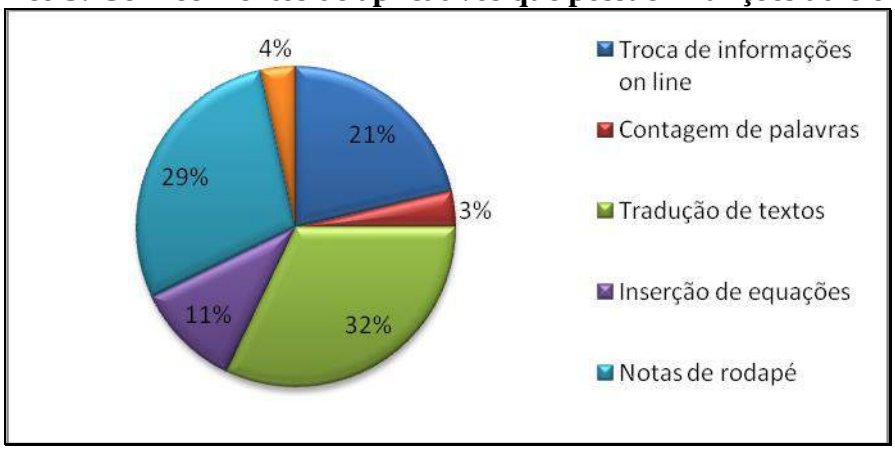


Gráfico 2: Conhecimento das ferramentas colaborativas
Fonte: autores

Conforme demonstrado no Gráfico 02, observa-se que 59% dos pesquisados conhecem o Microsoft Office. O Microsoft Office é uma suíte de aplicativos para escritório e um forte concorrente do Google na área de buscas. Portanto, é também a mais conhecida neste setor, pois todas as máquinas funcionam com o programa da Microsoft, onde o Microsoft Office é o pacote de ferramentas base.

Gráfico 3: Conhecimentos de aplicativos que possuem funções adicionais



Fonte: autores

Em relação ao Gráfico 03 se verifica que 32% dos entrevistados conhecem tradutores de texto. No ambiente empresarial é necessário conhecimento em diversas ferramentas, o pacote de aplicativos da Microsoft não é mais suficiente devido às mudanças tecnológicas e na gestão de comunicação. No setor analisado podem-se observar as mudanças que estão acontecendo, onde o básico era suficiente, e hoje frente às novas realidades é preciso expandir seus conhecimentos e aprender novas formas de resolver questões dentro da empresa, para Mendensol (2011), os aplicativos do Google simplificam o compartilhamento de informações e a obtenção de resultados para a empresa.

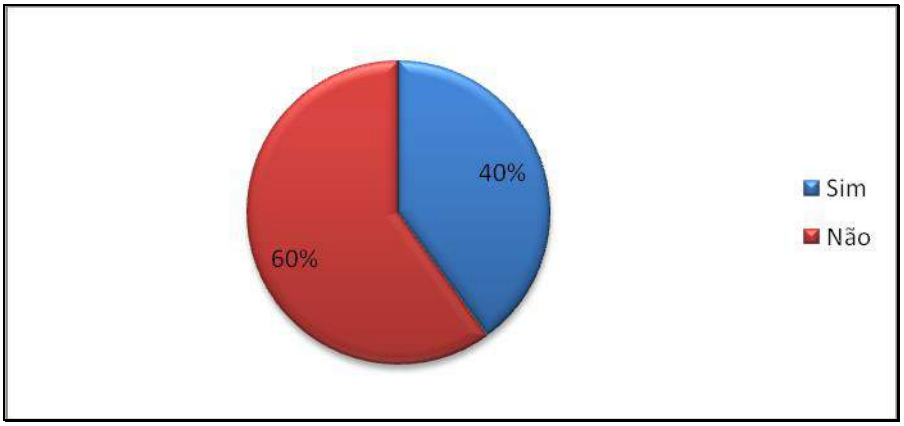


Gráfico 4: Conhecimento do conceito *Cloud Computing*.
Fonte: autores

Em relação ao Gráfico 04 se observa que 60% dos entrevistados não conhecem o conceito de Cloud Computing. Este conceito ainda é pouco conhecido em um ambiente administrativo, pois está mais relacionado com programadores e desenvolvedores.

Segundo Chirigati (2009), a computação em nuvem é um novo modelo de computação emergente que move todos os dados e as aplicações dos usuários para grandes centros de armazenamento. Computação em nuvem está se tornando uma das palavras chaves da indústria de TI, a nuvem é uma representação para a Internet, pois esse novo conceito oferece diversos benefícios proporcionando as empresas economia de recursos, e aos clientes acesso de qualquer lugar, sem preocupação de espaço de disco, ou confidencialidade.

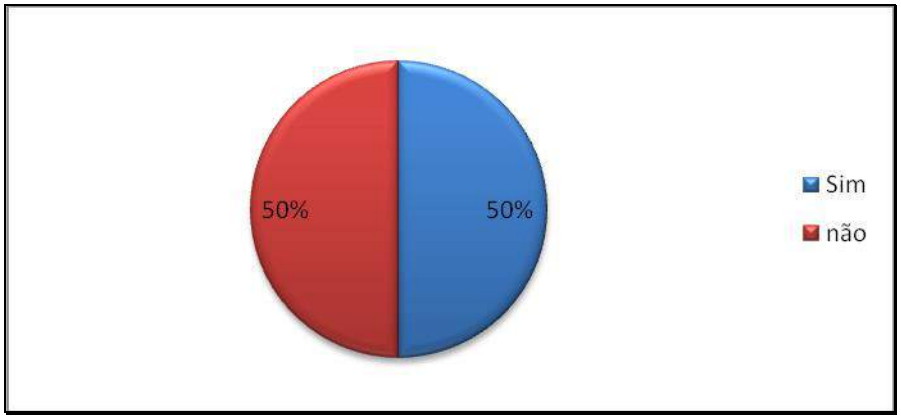


Gráfico 5: Conta de e-mail no Gmail.
Fonte: autores

De acordo com o Gráfico 05, a seguir, se observa que 50% dos entrevistados disseram que possuem uma conta de e-mail no Gmail, outros 50% dos entrevistados não possuem este e-mail. O Gmail é a porta de entrada do Google Docs, a empresa Google oferece este e-mail gratuitamente, o Google Docs faz parte das ferramentas que o Google disponibiliza, através do Gmail. Segundo Griffiths (2010), as vantagens da ferramenta Google Docs é o seu funcionamento totalmente via web, não necessitando de computadores potentes para rodar a versão dos softwares no computador.

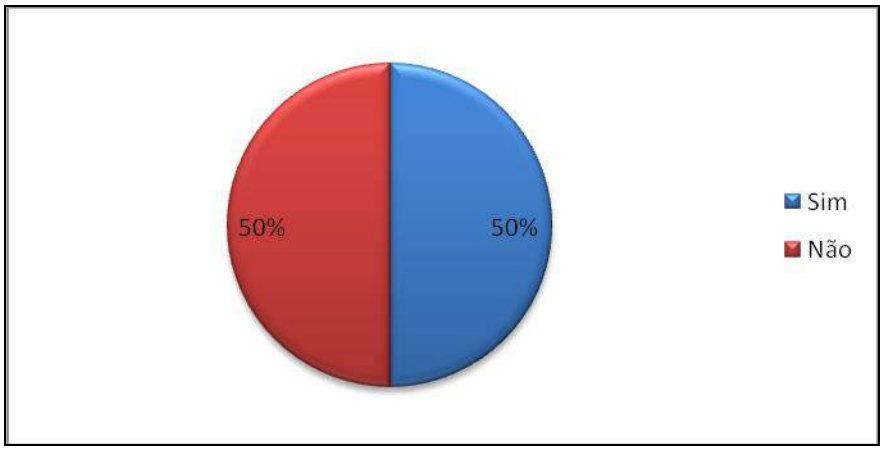


Gráfico 6: Conhecimento da ferramenta Google docs.
Fonte: autores

Em relação ao Gráfico 06 se verifica que 50% dos entrevistados dizem conhecer a ferramenta Google Docs, outros 50% dos entrevistados dizem não conhecer a ferramenta. Desta metade o conhecimento está atrelado ao fato de todos possuírem uma conta no Gmail, da empresa Google. O Google Docs é um pacote de aplicativos que funciona totalmente on-line diretamente no browser, mas segundo Grego (2011), a empresa Google está liberando aplicativos para seu browser Chrome que permitem o acesso ao Gmail, ao Google Docs e Google Agenda mesmo com o computador desconectado da internet, resolvendo assim a única desvantagem do Google Docs, para o pacote de ferramentas do Windows.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações estão mudando gradativamente a sua forma de trabalhar, com a finalidade de permanecer no mercado, elas são obrigadas a modificar seu ritmo de trabalho devido à sustentação e a sobrevivência ao longo prazo, em virtude do constante crescimento da concorrência. Isso indica que toda empresa necessita utilizar procedimentos que possibilitem um melhor desenvolvimento das atividades inerentes ao seu segmento, seja ela a venda de um produto ou a prestação de um serviço. Em conseqüência disso as organizações procuram cada vez mais diminuir o tempo na finalização dos processos e na redução dos custos operacionais de forma a aumentar seus lucros e a produtividade na escala diária de trabalho e ao mesmo tempo sem confrontar com o rendimento funcional e financeiro.

No levantamento das ferramentas tecnológicas percebe-se que a empresa que participou do artigo necessita destas ferramentas e tecnologias para planejar, distribuir e controlar os projetos. Por sua vez a ferramenta Google Docs não está inserida em todos os escritórios para que sua utilização seja nas horas certas e oportunas, sem gerar com isso acúmulo e conflito de informações.

É preciso ressaltar que a utilização dos recursos da tecnologia favorece a melhora dos processos da empresa em questão, e que contribui de forma essencial para redução de custos referente à emissão de relatórios, demonstrações financeiras, entre outros, as quais não mais necessitam serem impressos diariamente, com base no Google Docs.

Esta pesquisa mostrou-se bastante satisfatória, no que se refere ao uso da ferramenta Google Docs com o intuito de comunicação no setor, neste quesito foi positivo a sua utilização, foi feito padronizações em alguns processos no setor administrativo, utilizando a ferramenta Google Docs. E está crescendo sua utilização no setor, com a disseminação da informação através

de comunicação eletrônica dentro do setor e na empresa, chegando ao conhecimento até dos setores de limpeza e paisagismo.

Com isto, as organizações necessitam se adequar a nova era tecnológica, pois a tecnologia está atrelada a bons produtos, eficiência, qualidade e resultado positivo para a empresa, ou seja, lucro certo, e é possível obter boas ferramentas aproveitando aquilo que está sendo oferecido *online* e gratuitamente, como a ferramenta de escritório online, o Google Docs, que conhecemos neste artigo, como sendo fácil, ágil e de graça, basta um pouco de curiosidade e procura pela praticidade no desenvolver de suas atividades diárias na empresa ou mesmo em sua vida particular.

REFERÊNCIAS

ALECRIM, E. **Entendendo a Cloud Computing.** Disponível em: http://www.infowester.com, acesso em 04 de outubro de 2011.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Makron Books do Brasil Editora Ltda , 6ª edição, 2006.

CHIRIGATI, F. S. **Computação em Nuvem**. Rio de Janeiro, RJ. 2009. Disponível em: http://www.gta.ufrj.br/ensino/eel879/trabalhos_vf_2009_2/seabra/. Acesso em 20 de setembro de 2011.

FLEISHMAN, G. **Google Docs Storage**. Macworld, May 2010, v. 27, Issue 5, p. 45-55. Disponível em: http://search.ebscohost.com.ez61.periodicos.capes.gov.br/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=48849043&lang=pt-br&site=ehost-live. Acesso em 09 de maio de 2011.

GREGO, M. **Gmail e Google Docs agora funcionam sem internet**. Disponível em: http://exame.abril.com.br, acesso em 01 de setembro de 2011.

GRIFFITHS, R. **Why I Don`t use Google docs**. May 2010, Vol. 27 Issue 5, p. 48-49, 2p, 3 Color Photographs. Disponível em: http://web.ebscohost.com.ez61.periodicos.capes.gov.br/. Acesso em 09 de maio de 2011.

HIGA, P. **Google Docs ou Office Web Apps: qual a melhor suíte de escritório online**. Disponível em: http://www.tchtdo.com. Acesso em 01 de setembro de 2011.

MATTISON, D. **Time, Space, and Google**. Searcher, May 2010, Vol. 18 Issue 4, p20-31, 9p, 5 Black and White Photographs. Disponível em: http://search.ebscohost.com.ez61.periodicos.capes.gov.br/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=50315140&lang=pt-br&site=ehost-live. Acesso em 09 de maio de 2011.

MENDENSOL, E. **Google Docs: version 2011**. PC Magazine Aug 2011, v. 30 Issue 8, p1-1. Disponível em: http://www.periodicos.capes.gov.br.ez61.periodicos.capes.gov.br/index.php?option=com_pmetabusca&mn=88&smn=88&type=m&metalib=aHR0cDovL2J1c2NhZG9yLnBlcmlvZGlj

NEVES, J. L. **Pesquisa Qualitativa: características, usos e possibilidades.** Caderno de Pesquisa em Administração, São Paulo, vol.01, n°03, 2°sem., 1996.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 9° Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

Aprendizagem Organizacional Através da Metodologia de Solução de Problemas – MASP

Autor
José Geraldo Carlos Pires: especialista em gestão da produção pela Faculdade de Engenharia FEG/UNESP - campus de Guaratinguetá. E-mail: jogecapi@yahoo.com.br

Resumo
Este estudo tem como objetivo destacar a sistematização do processo de aprendizagem através das metodologias de análises e soluções de problemas como o caminho para construção de uma organização que dispõe de habilidades para criar, adquirir e transferir conhecimentos, sendo capaz de modificar seu comportamento de modo a refletir os novos conhecimentos e ideias. Diante disso, o presente estudo discute a chamada Metodologia para Análise e Solução de Problemas – MASP, estimulada por práticas de gestão e de esquematização de cenários que tornam possível agilizar a solução de problemas, de modo que em todos os níveis organizacionais as pessoas possam se beneficiar do processo de aprendizado e desenvolvimento de novos potenciais. Como contribuição das discussões teóricas, o estudo estabelece, sob a ótica MASP, que as organizações modernas quando atentas às inovações que ocorrem oriundas da aprendizagem organizacional e das múltiplas ações em busca de soluções de problemas alcançam aumento da competitividade, propiciada pela melhoria da qualidade na produção e dos processos organizacionais.
Palavras-chave: Metodologia para Análise e Solução de Problemas; Learning Organizational; Gestão da Qualidade.

Abstract
This study aims to highlight the systematization of the learning process through the methodologies of analysis and problem solving as the way to building an organization that has abilities to create, acquire and transfer knowledge, being able to modify their behavior in order to reflect new knowledge and ideas. Therefore, this study discusses the call Methodology for Analysis and Troubleshooting - MASP, stimulated by management practices and layout scenarios that make it possible to streamline troubleshooting, so that at all organizational levels people can benefit from the learning process and development of new potential. As a contribution of theoretical discussions, the study establishes, from the perspective MASP, that modern organizations when attentive to the innovations that occur derived from the organizational learning and multiple actions for problems solutions achieve increased competitiveness, fostered by improving the quality of production and organizational processes.
Keywords: Methodology for Analysis and Troubleshooting; Organizational Learning; Quality Management.

1. INTRODUÇÃO

No conjunto das grandes preocupações associadas ao processo de globalização que as nações vêm vivenciando ao longo dos anos está a questão da competitividade e da busca de

soluções para os problemas organizacionais. No âmbito dessa temática, empresas e governos compartilham o desafio e a necessidade de conquistar aumento da competitividade a partir de conhecimento, fundamentalmente apontando a inovação e a aprendizagem constante como meio de obtê-lo. Mas como gerar aprendizagem dentro de uma organização? Através de habilidades e competências desenvolvidas nos indivíduos nos diversos níveis organizacionais. Esta pode ser uma resposta rápida e superficial, mas abarca a essência do que vem a ser a nova estratégia para problemas organizacionais e dificuldades empresariais, onde através do conhecimento e aprendizagem obtidos surgem soluções para gerar uma organização que está em constante desenvolvimento e aprendizado.

Assim surge a temática deste estudo abordando como foco principal a importância do desenvolvimento das habilidades individuais e gerenciais, para análises e soluções de problemas como caminho para construir uma organização que aprende. Objetiva-se assim destacar a sistematização do processo de aprendizagem através das metodologias de analises e soluções de problemas como um caminho para construir uma organização que dispõe de habilidades para criar, adquirir e transferir conhecimentos, sendo capaz de modificar seu comportamento de modo a refletir os novos conhecimentos e ideias.

Traz-se, ainda, como objetivos específicos este artigo pretende destacar a importância das habilidades e competências para o aprendizado organizacional em prol da solução de problemas dentro da organização como um todo; evidenciar a Metodologia para Analise e Solução de Problemas – MASP como uma forma de desenvolver aprendizagem organizacional eficiente em prol de soluções, aprendizagem e crescimento empresarial. A metodologia de pesquisa utilizada neste artigo é conduzida através de um estudo descritivo-analítico mediante análises embasadas em trabalhos publicados. Dessa forma, através de pesquisa de levantamento bibliográfico, com base em trabalhos publicados, buscou-se embasar análises que permitisse descrever, explicar, classificar e esclarecer o problema apresentado. Ressalta-se que esse estudo também se caracteriza como exploratório, tendo como principal finalidade de descobrir e aprimorar ideias e a investigação através de informações sobre o tema e objetivos propostos.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Habilidades no Contexto Organizacional

De uma forma ampla, quando o assunto é termos utilizados nas teorias da administração conceitos como os de competência e habilidades se encontram para de certa forma se complementar para designar características desejáveis nos gestores e indivíduos componentes de uma organização. No entanto apesar das diferenças entre um termo e outro, as habilidades se voltam para o potencial que o indivíduo pode ter ou apresentar para aprender e captar conhecimentos diversos onde as principais habilidades neste sentido se voltam para as habilidades cognitivas tanto individuais quanto gerenciais (SENGE, 2006).

Na atualidade, notam-se diversas estratégias para solução de problemas organizacionais e a elevação do nível de conhecimento e aprendizagem dentro das organizações, momento onde competências e habilidades se tornam essenciais.

Inicialmente, entende-se que a habilidade é uma qualidade de quem é hábil, aptidão, capacidade, inteligência, talento, engenho. Habilidade implica saber como fazer, ou seja, envolve a capacidade prática, física e mental e é adquirida, principalmente, através de treinamento e da experiência adquirida. Envolve, sobretudo, o conhecimento de regras sobre procedimentos e habilidades de comunicação. Nesse sentido, para Garvin (2002) dentre as diferentes habilidades necessárias aos profissionais de organizações empresariais, podemos classificá-las em três grandes grupos:

- Habilidades Técnicas: consiste em utilizar conhecimentos, métodos, técnicas e equipamentos necessários para a realização de tarefas específicas. Esta habilidade é obtida através da instrução e/ou experiência.
- Habilidade Humana: consiste na capacidade e discernimento para trabalhar com pessoas, compreender suas atitudes e motivações e aplicar uma liderança eficaz.
- Habilidade Conceitual: consiste em compreender a complexidade da organização global e o ajustamento do comportamento das pessoas dentro da organização. Esta habilidade permite que o gestor se comporte de acordo com os objetivos da organização total e não apenas de acordo com os objetivos e as necessidades de seu grupo.

De acordo com Levy-Leboyer (1994), o desenvolvimento de habilidades está fortemente relacionado à experiência. A experiência é uma forma de aquisição dos conhecimentos, principalmente tácitos, oriundos das vivências pessoais. Diferentemente dos conhecimentos explícitos que, pelo menos no plano conceitual, são independentes dos indivíduos, os conhecimentos acumulados pela experiência são inerentes à pessoa. Neste sentido, a experiência em si mesma não pode ser transmitida aos outros.

Tem-se ainda que a palavra habilidade, ao contrário de competências, guarda, há muito tempo, um sentido relativamente estável. As habilidades estão relacionadas, para Moretto (1999), ao "saber fazer": ação física ou mental, que indica a capacidade adquirida. Assim, identificar variáveis, compreender fenômenos, relacionar informações, analisar situações-problema, sintetizar, julgar, correlacionar e manipular são exemplos de habilidades.

As habilidades, segundo Gomes (2003) referem-se, portanto, a um saber aprender, saber fazer e saber proceder (em termos de valores) diretamente observáveis em termos comportamentais. Assim entendidas, várias habilidades articuladas e direcionadas à ação solucionadora, em uma determinada situação, constituem uma competência. Enfim, uma pessoa competente é uma pessoa dona de si em qualquer situação e que pode gerar conhecimento e soluções para problemas organizacionais e conflitos empresariais, tornando-se um ativo de muito valor dentro da organização.

Para Durand (2000), as habilidades se manifestam a partir do conhecimento de cada indivíduo. É importante atentar para o que Politis (2005) ressalta ao descrever que esforços de políticas educacionais direcionadas ao estímulo de atividades empresariais deveriam focalizar principalmente em desenvolver a criatividade, pensamento crítico e reflexão nos indivíduos e, em troca, poderiam ter influência profunda nas suas motivações e habilidades para desenvolver conhecimento empresarial ao longo de suas vidas profissionais.

Dentro dos conceitos do desenvolvimento de habilidade em prol de uma organização em constante aprendizado surge a possibilidade de uma gestão por competência que se volta para uma dinâmica competitiva das organizações, segundo a perspectiva do desenvolvimento de novas competências. Dessa maneira, guardando também a ideia de que as empresas estão trilhando paralelamente a mesma oportunidade abrangente, lutando para desenvolver competências e habilidades semelhantes e procurando aprender mais rápido que os concorrentes antes que o mercado evolua para o próximo passo.

2.2 Gestão por Competência

Com a globalização, as organizações se viram forçadas a modificar muitos aspectos utilizados em seu ambiente de trabalho. Para aprimorar o negócio, evidenciou-se o uso da inovação, da criatividade, da flexibilidade. As tecnologias foram aprimoradas, os sistemas de trabalho foram adaptados, as estratégias mais bem pensadas, o posicionamento definido com maior precisão, enfim, várias estratégias foram adotadas com o objetivo de manter as organizações competitivas no mercado. Entretanto, os resultados não seriam possíveis sem a

participação das pessoas. Chiavenato (2004) destaca que as pessoas constituem o capital humano da organização. Este capital contém competências capazes de agregar valor à organização e torná-la mais ágil e competitiva. Ao longo do tempo, houve uma evolução na maneira como as pessoas são vistas na organização. A ideia de recursos humanos evoluiu para uma percepção de que as pessoas constituem o capital humano das organizações. No conceito de recursos humanos, a contratação e o desenvolvimento das pessoas têm como principal objetivo atender às necessidades de determinadas áreas ou processos de trabalho, com evidente preocupação acerca da retenção desses profissionais. Por outro lado, se a organização perder algumas dessas pessoas, ela simplesmente reiniciará o processo de busca de outros profissionais para ocupar as posições vagas, reforçando o conceito de recursos.

Segundo Picarelli (2002), o conceito de capital humano indica ser fundamental que haja um alinhamento inteligente entre as estratégias da empresa e as estratégias da área de administração de pessoas. Com esse entendimento, a organização consegue identificar os conhecimentos e perfis desejados em seu corpo de profissionais para que as estratégias de negócio sejam alcançadas. Nesse caso, se a organização perder alguns de seus profissionais, não estará perdendo apenas alguns recursos humanos, mas uma quantidade razoável de capital humano, porque esses profissionais, já preparados e atendendo os objetivos do negócio, estarão deixando a organização e levando consigo todo o conhecimento sobre o negócio e a operação, o que em última análise constitui seu capital pessoal.

Picarelli (2002) apresenta a agenda de capital humano, que visa atender os objetivos do negócio através da identificação e do desenvolvimento de competências, transformando-a em uma organização de alta *performance.* Contudo, torna-se necessário destacar a importância que a gestão de pessoas exerce no direcionamento que a empresa visa atingir, pois, através dos objetivos organizacionais, busca-se estabelecer comportamentos capazes de agregar valor ao negócio.

Assim, entende-se que a Gestão por Competências (PICARELLI, 2002) se constitui no processo de conduzir os colaboradores para atingirem as metas e os objetivos da organização através de suas competências técnicas e comportamentais e conforme o autor acima é relevante entender esta gestão através dos seguintes pontos:

- identificação das competências que uma função necessita;
- identificação das competências que o colaborador possui;
- realização do cruzamento das informações verificadas nos passos anteriores identificando o *gap* de treinamento e delineando um plano de desenvolvimento específico para o colaborador.

Ainda, conforme Picarelli (2002), o conceito de gestão por competências revela sua grande importância como prática para provocar mudanças organizacionais. Nessa direção, a gestão por competências é uma forma avançada de administrar pessoas, pois sua base de sustentação está nos conhecimentos requeridos pela organização para que seus objetivos de negócios sejam alcançados e na maneira como esses conhecimentos são disseminados entre os profissionais da organização. A gestão por competências preocupa-se com os desdobramentos das estratégias em conhecimentos, habilidades e comportamentos requeridos para todos os profissionais, auxiliando-os no alcance dos objetivos da organização. Ela busca a integração dos diferentes tipos de competências no desenho dos perfis dos profissionais e define os novos padrões requeridos para recrutamento, seleção, avaliação, desenvolvimento e reconhecimento dos empregados (PICARELLI, 2002).

Inserir o modelo de gestão por competências dentro das organizações caracteriza a adoção de um recurso estratégico que, se bem encaminhado, auxilia no gerenciamento dos negócios. Adotar a gestão de competências nas organizações é uma tendência muito evidenciada atualmente. Picarelli (2002) apresenta os principais objetivos que a gestão visa alcançar:

a) buscar a construção de uma organização de alto desempenho através do entendimento, da organização e disseminação dos conhecimentos ligados ao negócio e às estratégias da empresa;
b) garantir que os conhecimentos adquiridos pelos funcionários possibilitem o desenvolvimento profissional destes e acarrete à empresa maior flexibilidade, agilidade, inovação e velocidade, além de dar informações para a organização que permitem galgar o sucesso de sua atuação em ambientes competitivos;
c) controlar a efetividade do processo de inserção do conhecimento para o alcance do ponto ótimo da relação (formação do capital humano versus valor agregado + objetivo alcançado) dentro da organização;
d) caracterizar-se como um instrumento de transmissão das mensagens-chave de atitudes, conhecimentos e habilidades esperadas dos colaboradores;
e) desenvolver uma base de dados segura de cada colaborador (resultados das avaliações), disponibilizando-a para a organização;
f) ser uma fonte de informação fundamental para as necessidades evidenciadas em treinamento e desenvolvimento, plano de sucessão, movimentação na carreira, seleção interna e externa e remuneração;
g) tornar o líder comprometido na gestão e no desenvolvimento de sua equipe;
h) atuar de forma transparente e tornar a comunicação efetiva no que tange ao desenvolvimento profissional.
i) estimular a integração entre as várias áreas e setores.

A gestão por competências mostra-se como um diferencial competitivo perante outras empresas, capaz de alinhar as estratégias da empresa com as competências dos colaboradores em todos os níveis da organização. Um dos aspectos presentes na Gestão por Competências diz respeito à avaliação dos colaboradores com foco em competências. Realizar a avaliação com foco em competências necessita de um preparo muito grande para não ocorrer desapontamentos por parte dos colaboradores. Picarelli (2002) aponta mais dois aspectos envolvidos na avaliação por competências, o acompanhamento da *performance* de cada um de seus profissionais no sentido de verificar sua evolução na carreira por meio do aumento do seu nível de proficiência em uma competência já adquirida ou pela conquista de uma nova competência e o acompanhamento do desempenho individual no tocante ao alcance de metas estabelecidas.

Leme (2005) também destaca que a partir do momento em que se verifica o *gap* do colaborador em relação à função que desempenha, faz-se necessário a avaliação com foco em competências, de modo realizar a mensuração de forma específica e sob medida. Dentro da avaliação por competências, Leme (2005) faz duas distinções, aquela focada nas competências comportamentais e a outra focada nas competências técnicas. A avaliação por competências comportamentais ocorre pela identificação dos padrões de comportamentos necessários para o exercício da função. Logo, a avaliação de competências segue a relação fator técnico-humano. Além disso, conforme Leme (2005), o comportamento se constitui num conjunto das reações que podem ser observadas num indivíduo, cuja base da avaliação comportamental é a observação das pessoas, bem como as relações entre avaliado e avaliador

2.3 Equalização dos Sistemas de Gestão: do fator técnico ao fator humano

Atualmente, as empresas de manufatura e de prestação de serviços atuam em um ambiente cercado pela forte concorrência, pelas elevadas exigências de qualidade pelos clientes, contínuo desenvolvimento de novas tecnologias de gestão e de produção, necessidade do desenvolvimento de novos bens e serviços, novas formas de venda. Enfim,

existe um número elevado de novas abordagens que converge para uma relação bastante antiga ligada com a satisfação de algum tipo de necessidade ou desejo.

Para essas organizações, o papel do ser humano e suas inter-relações com o meio são fatores determinantes para a eficácia do programa. Desde a popularização dos conceitos de sistemas e da gestão da qualidade, associados com Qualidade Total, 5S, Kaizen, Kanban, JIT, SPE, dentre outros, foi inicialmente apresentada ao mercado em 1994 a Norma ISO 9000 começou a fazer cada vez mais parte do universo corporativo. Com a globalização também ocorreu a quebra da proteção de mercado e, por conseguinte, a alta concorrência impõe uma nova lei ao mercado, ou seja, produzir com custo baixo, qualidade e diferenciação. Para Werkema (1995), a qualidade transcende seu plano inicial e passa a possuir dimensões mais abrangentes, como o atendimento, custo, disponibilidade e segurança na aquisição.

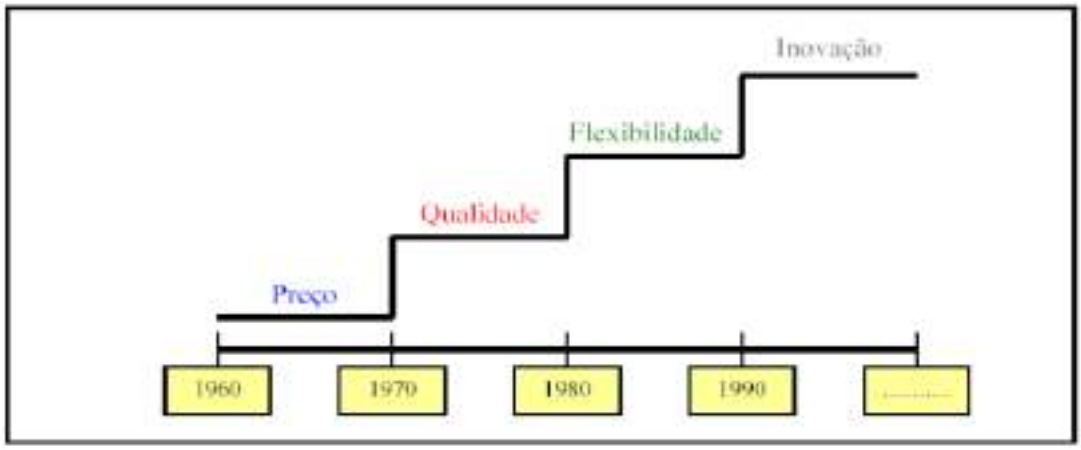
Conforme exposto, o elemento humano assume papel preponderante para a organização atingir qualidade e produtividade, sendo aquele que terá acesso às novas tecnologias de produção e de gestão, que podem ser tratadas como facilidades. Mas, da inserção do elemento humano em ambientes complexos, emerge a necessidade de se estudar este relacionamento. De outro modo, para o mercado altamente competitivo no qual as empresas estão inseridas, o que pode ser considerado como vantagem competitiva?

Cabe, ainda, assumir que o homem faz parte de um sistema complexo, ora como elemento fundamental, ora como parte integrante. O aumento da complexidade do Sistema Produtivo deve ser confrontado com a complexidade inerente do indivíduo e da sociedade da qual ele faz parte. DiSério e Duarte (2000, p. 2) afirmam que "saímos da era da produção em massa, passamos pelo processo de mecanização, evoluímos para máquinas de controle numérico e hoje estamos na era dos sistemas flexíveis e da integração". A compreensão de sistemas complexos como uma ciência está cada vez mais em voga por considerar que quase todos os sistemas vivos e a maioria dos sistemas sociais são complexos e ao mesmo tempo dinâmicos. Conforme Silva (2001), organizações passam ser vistas como sistemas sócio-técnicos e direcionadas para o processo de transformação, cujos fatores humanos e tecnológicos sofrem constantes interações.

Diante dessas abordagens leva-se em conta a conjunção entre a adoção de novas tecnologias no processamento de bens e serviços com a correta utilização da mão-de-obra, cujas iniciativas são enumeradas por Kaplan e Norton (1997, p.6) com base na gestão da qualidade total, produção e sistemas de distribuição *just-in-time*, competição baseada no tempo, produção enxuta ou empresa enxuta, criação de organizações focalizadas no cliente, gestão de custos baseado em atividades, *Empowerment* dos funcionários ou ainda a reengenharia. Para os autores, tais iniciativas se constituem em programas de melhoria que visam aumentar o desempenho da empresa e gerar valor para seus *stakeholders*. Ou seja, para esses casos, os funcionários têm papel importante para utilizar informações e aprimorar conhecimentos necessários para transformar as empresas e competir com sucesso nos mercados em que atuam.

DiSério e Duarte (2000, p. 4) mostram na Figura 01 como se deu a evolução das necessidades das empresas relacionadas ao mercado. Segundo os autores "estas transformações são na verdade uma evolução natural no sentido de se adaptarem às mudanças de um mercado cada vez mais competitivo e exigente".

Figura 01: Evolução das necessidades relacionadas com o mercado



Fonte: DiSério e Duarte (2000, p. 3)

A evolução das mudanças traduz-se do ponto de vista da produção enxuta e flexível e remete às muitas características influenciadas eminentemente da cultura japonesa. Essa perspectiva insere-se no contexto original propriamente de um sistema de produção enxuta. A sua aplicabilidade para provocar mudanças em organizacionais ocidentais merece a re-significação de alguns elementos, pois sofrem influencias culturais. O sistema de produção enxuta consiste numa filosofia de gerenciamento enxuto (*lean*) e sem a devida avaliação do meio a ser utilizada, pode criar um sistema essencialmente mecânico e pouco flexível (WOMACK, JONES e ROOS, 1992). Dessa forma, Green (1999, p.134) atesta que a aplicação do conceito *lean* exige uma análise científica sobre cada caso. Também McCarthy, Rakotobe-Joel e Frizzele (2000) consideram que a evolução dos sistemas de produção está baseada num modelo de auto-organização pautado pelo aprendizado. Esse aspecto parte pela adoção de um conjunto de ideias e práticas iniciada a partir da revolução industrial e produção em massa, que posteriormente seguiu-se pela revolução da qualidade e pelo movimento enxuto, propiciando uma série de vantagens, como a redução de custos, tempos de produção e maior agilidade e flexibilidade.

2.4 Organização de Aprende: *lean organization*

O modelo de produção fordista se caracterizou pela extrema verticalização das operações, cujo arranjo mais fundamentado numa hierarquia rígida e formal (AMATO NETO, 2000). Por outro lado, destaca-se que o Sistema de Produção Enxuta – SPE segue o emprego da visão holística e permite uma análise orgânica dos elementos formadores do sistema organizacional. Podemos considerar que o Sistema de Produção Enxuta reúne condições desejáveis para operários e empresários. Conforme observa Tubino (2000) “onde antes havia o confronto entre capital e trabalho, hoje desponta a administração participativa, a necessidade de envolvimento da mão de obra na implantação de novas técnicas produtivas”.

Do ponto de vista da produção, as formas de gerenciamento utilizadas pelos empresários nacionais ainda sofrem muita influência do Taylorismo e do Fordismo. A abordagem cartesiana, reforçada durante as décadas de 80 e 90 com o advento de programas de qualidade os quais se baseiam em grande parte em relações tipo causa-efeito, aponta para a necessidade de uma abordagem atualizada sobre o tema.

Uma organização que aprende (*learning organization*) tem características notavelmente similares a um sistema adaptativo complexo, com análises e comparações realizadas por diversos estudiosos. Freedman (1992), por exemplo, afirma que esses sistemas são altamente descentralizados; as decisões tomadas não prejudicam a ordem geral do

sistema. Isso ocorre de forma pontual conforme a necessidade encontrada. O sistema possui "inteligência" e se ajusta constantemente.

De fato, as organizações que aprendem reproduzem as configurações encontradas na natureza. O termo "*learning organization*" foi cunhado por Peter Senge (2006), o qual aborda uma nova mudança na administração focada para a organização que aprende, cuja vantagem competitiva esta baseada em se ter capacidade suficiente para aprender e de continuar aprendendo continuamente, para melhorar o desempenho.

O autor prossegue afirmando que "podemos então formar organizações de aprendizagem, nas quais as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde surgem novos desafios e as pessoas aprendem continuamente a aprender" (SENGE, 2006). Em analogia, ocorre o aumento do tamanho do "cérebro" da empresa, e esta se torna mais capacitada para lidar com os ambientes instáveis.

Na perspectiva da produção enxuta, Liker (2005) analisa que o sucesso representado pelo modelo Toyota de produção está baseado na "compreensão das pessoas" e na "motivação humana". O autor prossegue afirmando que "seu sucesso, essencialmente, baseia-se em sua habilidade de cultivar liderança, equipes e cultura para criar estratégias, construir relacionamentos com fornecedores e manter uma organização de aprendizagem". Por conseguinte, a principal preocupação quando o assunto é a resolução de problemas em um sistema complexo é justamente não se perder nenhuma informação.

Para D'Ambrósio (2009), o entendimento do fenômeno da interação humana está relacionado ao reconhecimento da essencialidade de três componentes absolutamente interdependentes: "o indivíduo, o outro e o ambiente, *habitat* natural das espécies vivas".

Esta constante relação não permite que o homem fique inerte ao que ocorre ao seu redor, desta forma está sempre aprendendo com o meio. Isso acontece de formas variadas, mas se deve considerar como fato que, apesar de que mesmo estando inserido em um ambiente estável, o aprendizado continua a ocorrer. Conforme Iarozinski (2004), "a variedade de informações, representada pelo aprendizado, eleva o nível de complexidade do elemento humano". Assim, o aprendizado inquieta o homem, pois o torna questionador frente às alterações observadas.

2.5 O Método MASP Embasado no PDCA

Diante da necessidade atual de se desmistificar a sigla MASP como um método de aplicação única das sete ferramentas da qualidade. O MASP está embasado no PDCA, onde podemos desmembrar em quantos níveis forem necessários, bem como fazer uso das várias ferramentas para gerenciamento das informações a serem obtidas e analisadas, de forma a operacionalizar a solução dos problemas encontrados nas organizações onde atuamos.

O MASP é um método de solução de problemas concebido de forma ordenada, composto de passos e subpassos predefinidos destinado à escolha de um problema, análise de suas causas, determinação e planejamento de um conjunto de ações que constituem uma solução, verificação do resultado da solução e, finalmente, geração e disseminação de aprendizado decorrido de sua aplicação. O MASP prescreve como um problema que *deve* ser resolvido e, não, como ele *é* resolvido. Campos (2004), explica que o MASP deriva do *QC-Story*, que por sua vez é um método de origem japonês inicialmente criado para reportar trabalhos de melhoria da qualidade e que evoluiu para se tornar um método de contornos prescritivos.

Numa análise histórica se verificam três etapas associadas ao PDCA. A primeira é vista pelo desenvolvimento do ciclo PDCA, em seguida ocorre a abordagem do PDCA| como um método descritivo e, por último, a sua transposição para um método prescritivo. A construção do conceito PDCA foi reconstituída detalhadamente por Moen e Norman (2007),

que considera a origem do PDCA a partir do estabelecimento de uma seqüência lógica para a fabricação de um produto. Dessa forma, o PDCA foi se desenvolvendo até se tornar um conceito genérico, cíclico aplicável a qualquer processo de mudança, seja ele proativo ou reativo.

Moen e Norman (2007) também lembram que Shewhart e Deming atribuem créditos ao epistemologista Clarence Irving Lewis (1883-1964), um defensor de ideias pragmáticas e positivistas e, ao filósofo e educador John Dewey (1859-1952), um empírico e um dos fundadores da escola filosófica do pragmatismo, por tê-los inspirado na criação e aperfeiçoamento do modelo do PDCA. Ainda, com base em Moen e Norman (2007), observam que nos primeiros anos do século passado, as organizações industriais já conheciam os três processos da produção em massa, baseados na especificação, produção e inspeção. Ishikawa (1986) recorda que Taylor recomendava o *plan-do-see* (planeje, execute e veja) como etapas básicas de um processo produtivo.

No contato com o Japão, o primeiro ciclo de Shewhart foi muito bem aceito, mas foi alvo de objeções e, consequentemente, modificações. Ishikawa (1986) considera que o *plan-do-see* não era adequado para o povo japonês, pois interpreta que o significado do verbo *see* – ver, olhar – "[...] propicia a atitude passiva de apenas se manter em expectativa". No entanto, Deming teria ensinado aos japoneses que o verdadeiro sentido de *see* não era apenas *ver* ou *revisar*, mas *take action* ou *tomar ação*. Os japoneses então incorporaram *action* ao modelo, omitindo o *take*, conforme reconhece Kano (MOEN e NORMAN, 2007).

Assim, o modelo adotado no Japão passou a ser o *plan-do-check-action* – PDCA. Como conhecido nos dias de atuais, o ciclo PDCA é visto como uma ferramenta de gestão que possibilita rever continuadamente a melhoria de processos e, dessa maneira, compartilha aprendizado de forma dinâmica. Mais recentemente, no Brasil, a Fundação Nacional da Qualidade – FNQ, vem utilizando o ciclo PDCL, que substitui a expressão A – A*ction*, por L – *Learn*, que representaria melhor o conceito de aprendizado organizacional (FNQ, 2007).

3 METODOLOGIA MASP: desenvolvendo competências e habilidades para aprendizado

A metodologia para análise e solução de problemas – MASP possibilita desenvolver competências e habilidades em prol do aprendizado para solucionar problemas organizacionais. Neste ponto, somando-se ao que se discutiu até então, o MASP constitui-se como uma metodologia organizacional que em muito pode auxiliar na mudança de atitudes das pessoas nos diversos níveis organizacionais. Um dos pontos fundamentais do MASP leva em conta a geração de aprendizado e conhecimento suficientes para decisões e resoluções de problemas. Conforme Arioli (1998), o MASP é uma forma sistêmica de se tratar certas situações básicas, mas que exige tomada de decisão, a saber:

1. sempre que existir uma situação insatisfatória, considerando-se um desvio do padrão de desempenho que é esperado ou de um objetivo que foi estabelecido, e que se entenda a necessidade de corrigir;
2. sempre que existir uma chance de melhoria ou que derivem alternativas de ação a escolher, de forma independente da existência de uma ocorrência insatisfatória.

Estas duas situações são tratadas por meio do MASP e permite utilizar um conjunto variado de ferramentas da qualidade como: Histograma, Pareto, Cartas de Controle, entre outros, de uma forma sequencial e padronizada, obedecendo a um ciclo que envolve a descrição, a análise, a providência, a decisão, a implementação, a padronização e a

retroalimentação. Sobretudo, o Método de Análise e Solução de Problemas é considerado como uma peça fundamental para que o controle da qualidade possa ser plenamente exercido (ARIOLI, 1998). Para tanto, o objetivo do MASP é resolver dificuldades, satisfazendo os indivíduos e alcançando resultados em curto prazo.

Contudo, algumas condições devem ser analisadas para a implementação correta do MASP, considerando que a gerência deve estar sempre aberta à participação de todos os colaboradores-funcionários, onde o trabalho em equipe se torna fundamental para o sucesso desse método. Conforme os estudos de Oliveira e Toledo (2008) o método de análise e solução de problemas abarca as seguintes ações:

a) Identificar o problema: definindo claramente o problema e reconhecendo sua importância;
b) Observar: investigando as características próprias do problema com uma visão mais ampla e sob diversos pontos de vista;
c) Analisar: encontrar as causas fundamentais;
d) Plano de Ação: concebendo um plano para impedir as causas fundamentais;
e) Execução: bloqueando as causas fundamentais;
f) Verificação: verificando se o bloqueio foi eficaz;
g) Padronização: evitando o ressurgimento do problema;
h) Conclusão: recapitulando todo o processo de resolução do problema, de forma a registrá-lo para aproveitá-lo em trabalhos futuros.

Para Pujo e Pillet (2002), os “MASPs” são concebidos através de um conjunto lógico e organizados de certos princípios, regras ou passos, que auxiliam a avaliar, controlar ou ainda melhorar o desempenho de certo aspecto do processo na perspectiva da qualidade. Esses métodos, assim servem como “instrumentos” para ações genéricas que podem ser tomadas em sequência pré-estabelecida objetivando resolver o problema (não conformidade) garantindo sua não reincidência.

Desta forma, entende-se que desenvolver capacidades e habilidades frente a situações problemáticas é um referencial que a organização moderna e globalizada deve cultivar em seus gestores e colaboradores. Uma organização preparada para lidar com seus problemas e dificuldades fazendo surgir soluções que aumentem a qualidade de seus produtos e serviços é uma organização competitiva e positiva.

Neste sentido está na gestão organizacional um dos pilares para uma organização que muda em prol do conhecimento e da aprendizagem, desenvolvendo habilidades e capacidades para solução de problemas e tomadas de decisões. Uma gestão ultrapassada e autoritária não pode querer fazer surgir mentes pensantes e colaboradores que realmente ajudem a resolver os problemas organizacionais.

Até ferramentas que possivelmente ajudaram no desenvolvimento organizacional para solução de problemas, como é o caso da MASP, exige uma gestão mais moderna, mais ampla, mais democrática como a já citada gestão por competências. Destaca-se ainda que conforme Arioli (1998), o método para a análise de solução de problemas, MASP é um método eficiente para promover melhorias envolvendo grupos de pessoas e tomada de decisões a respeito de solução de problemas organizacionais, geração de aprendizagem e melhoria na qualidade em seus produtos e processos.

Assim, a solução de problemas se torna possível através das análises do relacionamento entre certas características e motivos de um problema, efetuando assim ações corretivas apropriadas. Contudo, esse processo de estratégia de soluções pode ser analisado sob diversos ângulos, sendo relevante entender todas as relações entre as atuais causas e as características do problema-efeito.

O método MASP proposto nesse artigo sugere uma estruturação de forma a auxiliar a solucionar os problemas, gerando aos gestores formas para:

a) Considerar e priorizar problemas;
b) Acender controle da Qualidade;
c) Identificar ocasiões que demandam atenção e que muitas vezes não estão claras;
d) Em certas situações, situar o controle de forma rápida;
e) Esquematizar o trabalho que será realizado.

O MASP é um processo que procura soluções para certa situação, não sendo um processo completamente rígido, apresentando-se adaptável em cada caso a ser ponderado, procurando achar respostas, para priorizar a dificuldade a ser estudado, segmentar o problema possibilitando análises e identificar conjunturas que necessitam de atenções especiais.

Portanto, o MASP propõe ampliar a probabilidade de satisfatoriamente solucionar um problema ou uma situação que tenha surgido, onde a real solução para o problema é um processo que precisa seguir uma sequência lógica; começando pela identificação do problema, caminhando para a análise e findando com a tomada de decisão.

3.1 Aprendizado Organizacional

A aprendizagem organizacional é um tema que tem sido tratado com prestígio nos estudos da administração devido, sobretudo, aos seguintes motivos: a consciência de sua importância como chave da adaptação rápida, a relação com a necessidade de mudança contínua e permanente das organizações e devido ao seu potencial de melhoria do desempenho (TEMPLETON, LEWIS e SNYDER, 2002). Os motivos elencados para aprendizagem organizacional encontram-se relacionados com os objetivos do MASP e ambas tem a informação como um recurso essencial.

Nessa direção, Drucker (2001) realça a transição para a organização baseada em informação ou organização baseada em conhecimento. Alguns autores se dedicam a descrever como as empresas aprendem, outros procuram discorrer como desenvolver uma organização que aprende (SENGE, 2006 e GARVIN, 2002) e, finalmente, alguns autores tratam de estruturar a filosofia dentro de campos específicos da administração, como a estratégia (MINTZBERG, 2000) e a Gestão da Qualidade Total (CAMPOS, 2004). Tais referências conferem à aprendizagem organizacional uma reconhecida importância para o desempenho organizacional.

A aprendizagem organizacional por meio de argumentos práticos coaduna-se, por exemplo, com a proposta de Garvin (2002) quando admite que práticas como a solução de problemas por métodos sistemáticos são blocos de construção das organizações que aprendem. Drucker (2001) também ressalta esse ponto ao afirmar que as organizações precisam se preparar para abandonar conhecimentos que se tornaram obsoletos para aprender a criar o novo, destacando para isso as atividades de melhoria e inovação contínuas.

Templeton, Lewis e Snyder (2002, p. 177) analisando textos de 78 autores, constataram a pluralidade do tema observando que "[...] a teoria de aprendizagem organizacional teve implicações expansivas e é virtualmente impossível atribuir sua gênese a um único teórico", pois cada qual atribui não só um significado, mas também uma visão particular ou conjunto distinto de elementos constitutivos.

Segundo Garvin (2002) os acadêmicos são, em parte, culpados por essa multiplicidade conceitual, pois suas análises sobre as organizações que aprendem seriam em geral "[...] reverenciais e utópicas, cheias de uma terminologia quase mística". Garvin (2002) avalia que, surpreendentemente, ainda não se conseguiu definir com precisão o que é uma organização que aprende, embora os teóricos tenham estudado o assunto em profundidade. O autor compilou algumas definições para chegar à conclusão de que ainda há falta de entendimento sobre o tema. Garvin (2002) tenta unir o potencial de ação e o comportamento da organização, ao definir uma organização que aprende como sendo "[...] a que dispõe de

habilidades para criar, adquirir e transferir conhecimentos, e é capaz de modificar seu comportamento, de modo a refletir os novos conhecimentos e idéias". Conforme outras definições, essas habilidades, podem ser construídas a partir da análise de resultados, mas pode também se dar por meio da análise de eventos ocorridos há mais tempo.

Para Garvin (2002), a aprendizagem organizacional pode ocorrer por cinco diferentes formas: (a) solução de problemas de maneira sistemática; (b) experimentação de novas abordagens; (c) aprendizado com as próprias experiências e antecedentes; (d) aprendizado com as experiências e melhores práticas alheias; e (e) transferência de conhecimentos rápida e eficiente em toda a organização. À medida que o projeto avança e as etapas do MASP se sucedem, o conhecimento individual vai sendo compartilhado entre outros membros do grupo, podendo chegar ao nível da organização quando as últimas etapas são executadas.

Tabela 1: Os tipos de aprendizado, conhecimentos gerados e respectivos níveis, resultantes da aplicação de MASP

Fases	Aprendizagem	Nível
Inicial: conhecimento prévio e teorias existentes	Senso comum e crenças armazenadas na memória dos membros baseadas nas experiências pessoais idiossincráticas sobre o problema, suas causas e possíveis soluções.	Indivíduo
Identificação do problema	Aquisição e interpretação de dados sobre o histórico do problema escolhido.	Grupo
Observação	Aquisição e interpretação de dados sobre as condições sob as quais o problema ocorre.	Grupo
Análise	Aquisição e interpretação de dados sobre causas fundamentais e grau de influência sobre o problema.	Grupo
Plano de ação	Aquisição e interpretação de dados sobre as diferentes formas para eliminar causas.	Grupo
Ação	Disseminação de conhecimento sobre o problema, suas causas e soluções. Aplicação de conhecimento adquirido sobre a solução do problema.	Organização
Verificação	Aquisição e interpretação de resultados e efeitos secundários decorrentes de suas ações sobre as causas.	Organização
Padronização	Disseminação e memorização de novos padrões de trabalho que permitem eliminar as causas e, consequentemente, do problema.	Organização
Conclusão	Aquisição e interpretação sobre ações futuras sobre o problema e desempenho do grupo no método e nas ferramentas.	Grupo e Organização

Fonte: o autor

3.2 A Eficiência da Utilização do MASP

A aplicação do MASP contém, então, uma propriedade intrínseca poderosa de aprendizado, pois inclui atividades de análise, síntese e a aplicação de ferramentas que expandem e focam o pensamento, o que permite que indivíduos, grupo e até a organização,

aprendam com o desenvolvimento do projeto de melhoria. No entanto, embora o potencial de resultado seja elevado, o método sozinho não tem capacidade para solucionar problemas, o que só pode ser conseguido com o uso simultâneo de ferramentas da administração da qualidade e produção.

Campos (1992, p. 238), afirma ser conveniente ressaltar a diferença entre método e ferramenta. O método, segundo o autor, "[...] é a sequência lógica para se atingir a meta desejada [enquanto que a ferramenta] é o recurso a ser utilizado no método". Enquanto que o método desempenha uma função estratégica, cada ferramenta executa uma função operacional, portanto, mais limitada, embora igualmente importante para a solução do problema. A questão da objetividade é fartamente observada na literatura quando os autores citam como premissa básica de um processo de solução de problemas, o uso sistemático e consistente de *fatos e dados* numéricos durante o desenvolvimento do projeto de melhoria.

O uso de fatos e dados é citado pelos autores como uma alternativa para evitar o uso da experiência, idéias pré-concebidas, sexto sentido, superstições e processos heurísticos, que podem até proporcionar um ótimo resultado em curto prazo, mas não podem ser recriados e não se constituem em um mecanismo de bloqueio efetivo contra a reincidência ou degeneração do resultado (ISHIKAWA, 1986).

No Japão, a *Union of Japanese Scientists na Engineers* – JUSE –, por meio de um grupo de pesquisa em controle da qualidade, buscou estruturar a divulgar as ferramentas da qualidade, tendo reunido e popularizado as sete ferramentas do controle da qualidade (JUSE, 1991a). Segundo Ishikawa (1986), elas solucionam cerca de 95% dos problemas existentes numa organização, o que demonstra que, embora seja um conjunto básico, é poderoso para as situações típicas do ambiente organizacional.

Posteriormente, a JUSE estendeu as sete ferramentas básicas formando as sete novas ferramentas para o controle da qualidade, ampliando o potencial de solução para problemas mais complexos. Além desses dois conjuntos, Alvarez (1996) apresenta dois outros que identificou a partir do estudo das ferramentas elencadas por JUSE (1991a), denominados Técnicas Estatísticas e Outros. O primeiro conjunto é formado por ferramentas de natureza predominantemente matemática estatística com o propósito de coletar, explorar, descrever e interpretar conjuntos de dados para explicar eventos e experimentos. Já o conjunto denominado outros por JUSE (1991a) não é formado exatamente por ferramentas, mas conjuntos de técnicas (ALVAREZ, 1996) de disciplinas da engenharia ou ciências exatas, que apresentam elevado potencial de solucionar problemas.

Autores ocidentais (PARKER, 1995; SCHOLTES, 2002; apud TAGUE, 2005) consideram as ferramentas japonesas, mas acrescentaram muitas outras, com uma aplicabilidade muito mais diversificada do que as japonesas, que parecem ter sido feitas somente para problemas que acontecem em ambientes industriais e de natureza técnica.

Embora a identificação de mais de 60 ferramentas seja suficiente para demonstrar sua diversidade, essa relação não esgota aquelas existentes tanto na literatura quanto na prática gerencial.

Tague (2005), em sua obra *The quality toolbox,* relaciona e descreve cerca de 150 ferramentas e suas variantes, o que demonstra não apenas sua importância para a solução de problemas em qualquer situação, mas também sua especificidade. Diante dessa verdadeira miríade, a escolha da ferramenta apropriada se reveste de uma importância relevante, o que pode ser decisivo para o desenvolvimento do método e, consequentemente, para a solução ou não do problema que se pretende resolver. Além do mais, se é o método que soluciona o problema como afirma Campos (2004), são os resultados obtidos por meio da aplicação das ferramentas que permitem aos indivíduos aprender sobre ele e tomar as decisões corretas para solucioná-lo. Daí sua importância para a geração e disseminação de conhecimento para a organização e, é claro, para o objetivo deste trabalho.

Entender a finalidade de cada ferramenta é fundamental para uma boa escolha de qual utilizar para a obtenção do resultado desejado em cada etapa do método de solução de problemas. Como os contextos são diversos, bem como as ferramentas possíveis de serem empregadas, alguns autores procuram orientar quanto ao nível de contribuição da ferramenta segundo o momento que se utiliza. No entanto, não basta apenas conhecer quando elas devem ser utilizadas, mas sobre tudo para que servem e em que contexto. Embora cada ferramenta tenha seu próprio emprego, algumas tipologias de finalidade são encontradas na literatura (TAGUE, 2005), conforme apresentadas na Tabela 2 abaixo:

Tabela 2: As finalidades no uso de ferramentas da qualidade

Autor Finalidade	**Hosotani** (1992)	**Scholtes** (2004)	**Tague** (2005)	**Parker** (1995)	**Garvin** (2002)
1. Descobrir problemas	**X**	-	-	**X**	-
2. Planejar e gerenciar o projeto	-	**X**	**X**	-	**X**
3. Coletar dados	-	**X**	**X**	**X**	**X**
4. Organizar dados e informações	**X**	**X**	-	**X**	**X**
5. Analisar de processos	-	**X**	**X**	**X**	-
6. Analisar causas	**X**	-	**X**	**X**	-
7. Gerar idéias / Criatividade	**X**	**X**	**X**	**X**	**X**
8. Avaliar e tomar decisão	**X**	-	**X**	**X**	**X**
9. Implementar soluções	**X**	**X**	-	-	-
10. Estabelecer controle	**X**	-	-	**X**	-

Fonte: o autor

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na atualidade as organizações não podem mais se limitar a gerir seus recursos humanos e seus processos de produção de forma automática, autoritária e ultrapassada. É urgente que se analisem novas estratégias tanto para gestão dos recursos humanos como para novas formas de produção de produtos e serviços, sendo que em ambos os processos surgem problemas que exigem soluções rápidas e estratégicas.

Para fornecer a organização ideias múltiplas na solução de problemas o potencial humano da organização precisa estar “aberto” para novos potenciais e aprendizagens e a gestão precisa estar disposta a tomar novos rumos na direção organizacional.

Ações como desenvolver novas habilidades e estimular competências se tornam uma estratégia ágil e útil frente o cenário acima destacado onde problemas organizacionais surgem todo dia e a vantagem competitiva deve ser gerada na organização através de soluções rápidas.

Quando o potencial humano da organização: – tanto colaboradores quanto gestores – desenvolvem habilidades e aprendizagens diversas as soluções para problemas múltiplos começam a surgir em forma de ideias, opiniões e ações que podem colocar a empresa em vantagens com relação aos seus concorrentes.

Com base nesse cenário, o presente estudo foca na Metodologia para Análise e Solução de Problemas – MASP, por meio da qual novas formas de gestão e esquematização de cenários se torna possível agilizar a solução de problemas, onde todos na organização podem contribuir aprender e desenvolver novos potenciais em busca de soluções.

Conclui-se, por fim, que as organizações modernas devem estar atentas às inovações em termos de aprendizagem organizacional e ações múltiplas em busca de soluções de problemas diversos e aumento de qualidade na produção e processos organizacionais, levando em consideração metodologias como a destacada neste estudo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVAREZ, M. S. B. **Terceirização**: parceria e qualidade. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

AMATO NETO, J. **Redes de Cooperação Produtiva e Clusters Regionais**: oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas, 2000.

ARIOLI, E. E. **Análise e Solução de Problemas** – O Método da Qualidade Total com Dinâmica de Grupo. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

CAMPOS, V. F. **TQC**: controle total da qualidade total (no estilo japonês). Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

_____**TQC** - Controle da Qualidade Total (no Estilo Japonês). Nova Lima - MG: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

D'AMBRÓSIO, U. **Transdisciplinaridade**. São Paulo: Palas Athena, 2009.

DISÉRIO, L. C.; DUARTE, A. L. **Competindo em tempo e flexibilidade**: um estudo das empresas brasileiras. Fundação Getúlio Vargas – EAESP. 2000. Disponível em: <http://www.fgvsp.br/academico/professores/Di_Serio/competindo.pdf>. Acesso em 20 jan. 2005.

DURAND, T. L´alchimie de la compétence. **Revue Française de Gestion**, Paris, n.127, p. 84-102, jan./fév. 2000.

DRUCKER, P. F. O Advento da Nova Organização. In. Gestão do Conhecimento: on knowledge management. **Série Harward Business Review**. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001. p. 9-26.

FREEDMAN, D. Management stills a science? **Harvard Business Review**. Boston, vol. 70, n. 6, p. 26-38, nov/dez.1992.

FNQ - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios de excelência 2007.**

GARVIN, D. A. **Aprendizagem em ação** – um guia para transformar sua empresa em uma learning organization. Trad. de Carlos Henrique Trieschemann. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GOMES, D. M. **Competências e habilidades do diretor**. Campo Grande, MS: UCDB, 2003.

GREEN, S. D. The missing arguments of lean construction. **Construction Managements and Economics**. N. 17, p.133 – 137. 1999.

IAROZINSKI, A.; CANCIGLIERI, Osíris. **Elementos para "gerir" a complexidade dos sistemas de produção**. In: XXIV ENEGEP Florianópolis, SC, Brasil. Anais. 03 a 05 de novembro de 2004.

ISHIKAWA, K. **TQC** – Total Quality Control: estratégia e administração da qualidade. Trad. Mário Nishimura. São Paulo: IMC, 1986.

JUSE -JAPANESE UNION OF CIENTISTS AND ENGINEERS. TQC Solutions: the 14 step process. Volume 1: The Problem Solving Process. Cambridge, MA: **Productivity Press Inc**., 1991a.

KAPLAN, R.; NORTON, D. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 344 p.

LEME, R. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências, mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LÉVY-LEBOYER, C. **A crise das motivações**. São Paulo: Atlas, 1994.

LIKER, J. **O modelo Toyota**: 14 princípios de gestão do maior fabricante do mundo. Porto Alegre: Bookman, 2005. 316 p.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; HAMPEL, J. **A Escola de Aprendizado**: A Formação de estratégia como um Processo Emergente. In: Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Tradução: Nivaldo Montingelli Júnior. Porto Alegre: Bookman, 2000, 299p, p.133-172.

MCCARTHY, I.; RAKOTOBE-JOEL, T., FRIZZELE, G. Complex systems theory: implications and promises for manufacturing organizations. **International Journal of Manufacturing Technology and Management**. Vol. 2, p. 559 – 579, jan. 2000

MOEN, R.; NORMAN, C. **Evolution of the PDSA Cycle**. Disponível em http://deming.ces.clemson.edu. Acesso em 9 de junho de 2007.

MORETTO, V. P. **Construtivismo**: a produção do conhecimento em aula. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

OLIVEIRA, J. Z. N; TOLEDO, J. C. **Metodologia de análise e solução de problemas (masp)**: estudo de caso em uma empresa de pequeno porte do setor eletroeletrônico; Anais do XV SIMPEP - Simpósio de Engenharia de Produção; 2008 São Paulo; BRASIL.

PICARELLI, V. **Gestão por competências**. In: BOOG, Gustavo, BOOG, Magdalena (Org.). Manual de gestão de pessoas e equipes, v. 1. 3. ed. São Paulo: Gente, 2002.

POLITIS, D.; GABRIELSSON, J. Exploring the role of experience in the process of entrepreneurial learning. **Lund Institute of Economic Research**. Working Paper Series, 2005.

PUJO, P.; PILLET, M. **Control by quality**: proposition of a typology. Quality Assurance, Vol.9, 2002, p.99-125.

SENGE, P. M. **A Quinta Disciplina**: arte e prática da organização que aprende. 22. ed. São Paulo: Best Seller, 2006.

SILVA, R. O. da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
TAGUE, Nancy R. The Quality Tool Box. 2. ed. Milwaukee: ASQ Quality Press, 2005.

TEMPLETON, G. F.; LEWIS, B. R.; SNYDER, C. A. Development of a Measure for the Organizational Learning Construct. **Journal of Management Information Systems**. v. 19, n. 2, pp. 175–218, Fall 2002.

TUBINO, D. F. **Manual de Planejamento e Controle da Produção**. São Paulo: Atlas, 2000. 230 p

WERKEMA, M. C. **As Ferramentas da Qualidade no Gerenciamento de Processos**. 6a ed. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1995. 108p.

WOMACK, J. P.; JONES, D. T.; ROOS, D. **A máquina que mudou o mundo**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

Exportação de Suco de Laranja Brasileiro

Autores
Olívia Cristina Perez - doutorado em Ciência Política pela Universidade de São Paulo – USP e Professora na Universidade Paulista – UNIP – Santos /SP – E-mail: oliviacperez@yahoo.com.br
Victor Hugo Almeida dos Santos - especialista pela Universidade Paulista – UNIP – Santos/ SP – E-mail: victorlosmanos@hotmail.com

Resumo
O trabalho trata da exportação do suco de laranja. O objetivo é dissertar acerca do histórico e volume de exportação do suco de laranja brasileiro, bem como do processo logístico envolvido no comércio. A pesquisa foi feita principalmente com base em dados apresentados na bibliografia sobre o assunto. Os resultados demonstram a supremacia do Brasil nesse comércio, considerando que as exportações de suco de laranja concentrado são grandes e, em geral, mantêm-se altas ao longo dos anos.
Palavras-chave: Globalização; Exportação; Logística; Suco de Laranja.

Abstract
The paper is about the export of orange juice. The aim is to discourse on the history and volume of brazilian orange juice export, as well as the logistical process involved. The research was done mainly based on data available in the literature on the subject. The results demonstrate the brazilian supremacy in this business, considering that exports of concentrated orange juice are large and generally keeps high over the years.
Key-words: Globalization; Export; Logistics; Orange Juice.

1 INTRODUÇÃO

O Brasil destaca-se como exportador de laranja, especialmente como suco concentrado. A fruta que chegou ao Brasil, trazida pelos portugueses nas primeiras caravelas, ainda no século XVI, faz com que o Brasil seja, até os dias atuais, um dos maiores produtores do mundo.

O suco de laranja brasileiro, exportado para muitos países, tem os Estados Unidos como o principal consumidor na modalidade congelado e concentrado (*FCOJ*, na sigla em inglês). Diferentemente do que ocorre no Brasil, onde a população prefere a forma *in natura* ou, no máximo, com a adição de água e açúcar, os americanos têm a preferência pelo consumo do suco de laranja concentrado.

O Brasil há muito tem sido um grande exportador de suco de laranja, mas desde 2000 a quantidade exportada se manteve quase inalterada, com algumas quedas, ainda assim um produto bastante relevante para o PIB (Produto Interno Bruto) brasileiro.

Sob o aspecto econômico, torna-se irrefutável divulgar que exportar é central para a economia brasileira e a exportação do suco de laranja concentrado tem justamente convergido como estratégia de desenvolvimento econômico.

No entanto, há dificuldades logísticas nesse comércio. Desta forma, o aumento das exportações do suco de laranja concentrado e, dos demais produtos, tem obrigado a logística brasileira a rever conceitos de processos, que visem cada vez mais reduzir custos, para tornar as exportações mais viáveis.

A complexidade do ambiente externo, o intercâmbio de informações entre departamentos, faz com que, cada vez mais, haja uma renovação no sentido de abordar de

forma sistêmica o conceito de parcerias e aprimoramento na forma de exportação e, mais ainda, na qualidade destes produtos.

É nesse cenário que se encaixa a presente pesquisa. Para abordar a temática da exportação do suco de laranja, o trabalho inicia-se com uma exposição acerca da globalização e da entrada do Brasil no mercado internacional. Em seguida, são apresentados dados secundários e bibliografia a respeito da exportação do suco de laranja. Por fim, são apresentados os procedimentos logísticos envolvidos na exportação do suco de laranja.

2 A GLOBALIZAÇÃO E A EXPANSÃO DO COMÉRCIO INTERNACIONAL

Globalização é o processo conhecido - na esfera econômica - como a intensificação das transações comerciais internacionais, processo esse possibilitado pela diminuição de fronteiras de comércio entre países.

Mas há controvérsias em relação ao processo conhecido como globalização. Por exemplo, enquanto Grieco (2001) acredita que a expansão do comércio internacional ocorre em decorrência da globalização, Ascensão (2013) comenta justamente o oposto. Para o último autor, foi o comércio internacional que deu origem ao efeito da globalização. Mas, há pontos em comum, especialmente no que tange ao fato da importância do comércio internacional para expansão da produção global e da globalização.

Historicamente, segundo Magnoli (2006), a transição do século XVI para o século XVII considerou o estabelecimento de novas rotas comerciais no Atlântico e no Índico, além da incorporação à economia europeia de novas áreas de intercâmbio comercial na Ásia. Ou seja, já se desenhava o comércio internacional.

No entanto, a tendência da globalização econômica ganhou maior consistência depois da Segunda Guerra Mundial, quando *Bretton Woods* reduziu tarifas e outras barreiras ao intercâmbio, até sua substituição pela OMC (Organização Mundial do Comércio).

De forma breve, o comércio internacional até a década de 1980 apresentava as seguintes grandes tendências, conforme Rainelli (2004, p. 12-13):

- os produtos das indústrias eletromecânicas representavam de longe o setor mais dinâmico no comércio de produtos manufaturados, ultrapassando a metade do total a partir de 1963 e a seguir mantendo pequena tendência de crescimento;

- os produtos químicos constituíam, além do setor anterior, a única categoria em crescimento percentual; eles ocuparam o segundo lugar desde 1963, mas sua proporção em 1980 é de cerca de um quarto daquela detida pelas indústrias eletromecânicas;

- as indústrias cujas porcentagens caíram no comércio internacional registraram movimento, *grosso modo*, paralelo para siderurgia e os têxteis, que caem abaixo de 10% em 1963 para, respectivamente, 7 e 8,4% em 1980.

Estas posições apresentam as principais modificações do comércio internacional até 1980, porém, a partir deste período, "a economia mundial passou por agitações nos fluxos internacionais de mercadorias e serviços causadas pelo aparecimento de novas potências" (RAINELLI, 2004, p. 17).

A partir dos anos de 1990, difundiu-se pelo mundo a concepção de que estaria havendo um processo de globalização da economia mundial, o qual, movido pelas forças de mercado, seria capaz de promover o progresso econômico e a melhoria das condições de vida da humanidade (SOUZA, 2009, p. 169).

Vale ressaltar que o comércio internacional, durante sua expansão passou por inúmeras modificações, como por exemplo, a integração regional na América Latina e outras zonas de Livre-Comércio.

Nos dias atuais, Keedi (2009, p. 45) afirma que "temos percebido um processo de globalização cada vez maior, e aquilo que vinha se materializando aos poucos, durante milênios, tomou impulso nas últimas décadas, assumindo proporções gigantescas".

Aliás, não apenas o comércio se tornou internacional. "Também outros atos humanos, relacionados com a atividade econômica, não respeitaram as fronteiras nacionais, formando um conjunto de atividades que constituem a Economia Internacional" (MAIA, 2001, p. 25).

Com relação ao Brasil, o comércio exterior parece ter reencontrado o caminho do crescimento, desta vez aparentemente de maneira mais consistente, apresentando seguidos aumentos vigorosos na sua corrente de comércio. "A exportação mais que dobrou entre 2002 e 2006. A importação também cresceu no período, embora em percentuais menores" (KEEDI, 2009, p. 27).

Minervini (2001, p. 5-6) nota que são várias as motivações que estimulam milhares de empresas para o mercado internacional, alguns destes motivos seguem abaixo:

a) Necessidade de operar em um mercado de volumes que garantam uma dimensão industrial da empresa (alcançando uma economia de escala que lhe dê competitividade).

b) Pedidos casuais de importadores, talvez conhecidos através de uma feira internacional ou uma missão no exterior.

c) Dificuldades de vendas no mercado interno.

d) Melhor aproveitamento das estações. Quem produz artigos de estação como roupa de praia ou aquecedores, na baixa estação do mercado interno pode projetar-se para o mercado do hemisfério oposto.

e) Possibilidade de preços mais rentáveis. Há produtos que o mercado interno não valoriza de maneira suficiente. No exterior, os preços podem ser muito mais interessantes.

f) Melhor programação da produção. Por exemplo, os produtores de calçados ou acessório de moda em geral, com a exportação, podem concentrar-se em poucos modelos e grandes quantidades.

g) Prolongamento do ciclo de vida de um produto. Por exemplo, um produtor de artigos de moda, no hemisfério norte, quando muda a estação consegue ser escoado no mercado interno.

h) Para diversificar riscos. Quantas empresas fecham porque dependem exclusivamente do mercado interno? O mercado internacional viabiliza uma vida útil duradoura para a empresa.

i) Para melhorar a imagem com fornecedores, bancos e clientes. Uma empresa que exporta necessariamente adquire um maior prestígio.

j) Para equilibrar-se contra a entrada de competidores no mercado interno. Com a globalização da economia é cada vez mais frequente "bater de frente" com os compradores na porta de casa. A exportação reduz o impacto da presença dos concorrentes.

k) Para uma estratégia de desenvolvimento da empresa. Há empresas que encaram a exportação como uma meta estratégica para desenvolver-se.

Todavia, quem deseja o sucesso no comércio internacional passa por várias dificuldades, tais como as expostas por Minervini (2001, p. 13):

a) Protecionismo.
b) Falta de moeda conversível.
c) Excessiva burocracia e instabilidade econômica.
d) Normas técnicas.
e) Aspectos culturais e de negociação.

3 AS EXPORTAÇÕES DO SUCO DE LARANJA

A exportação do suco de laranja brasileiro se divide em três tipos (CITRUS, 2010):

- Suco congelado e concentrado (*Frozen Concentrate Orange Juice*, FCOJ);
- Suco não congelado;
- Outros tipos de suco.

Agro (2009) afirma que por ser o Brasil um país com posições geográficas e solo privilegiado para a produção do produto, a laranja brasileira tem sido considerada a melhor do mundo. De acordo com a mesma publicação, 80% (oitenta por cento) do suco concentrado exportado em todo o planeta, têm origem no Brasil.

Apesar de ser o maior exportador de suco de laranja no mundo, o Brasil consome apenas 2% (dois por cento) deste produto. Isto ocorre porque o mercado interno brasileiro não aderiu ao paladar do suco na forma concentrada, preferindo-o *in natura*. Uma pesquisa realizada por Lohbauer (1999) aponta que cada brasileiro consome em média doze litros de suco de laranja por ano, destes, apenas um litro é industrializado.

Assim, os produtores perceberam a pouca aceitação da forma concentrada e buscaram outros mercados, o que foi aceito por países como Estados Unidos, Japão e União Europeia. Logo, a cadeia produtiva desenvolvida pelo Brasil, com destino à exportação é única para este destino, já que o mercado interno não é voltado para este tipo de consumo.

Historicamente o processo de exportação de suco de laranja brasileiro ocorreu da seguinte forma:

> No Brasil, a primeira fábrica de suco de laranja foi montada durante a Segunda Guerra Mundial (1939/1945), para o fornecimento no mercado interno. De modo a evitar o desperdício da fruta, o governo do estado de São Paulo montou a fábrica, mas o empreendimento fracassou devido à falta de mercado consumidor. A recuperação das exportações de laranja com o pós-guerra, que tanto animou os citricultores, era insuficiente para absorver toda a fruta disponível a cada safra (AGRONEGOCIOS, 2013).

Desde 1945, as exportações foram gradativamente aumentando em número de toneladas exportadas para fora do Brasil. No Gráfico 1 pode-se observar o aumento da produção de laranja:

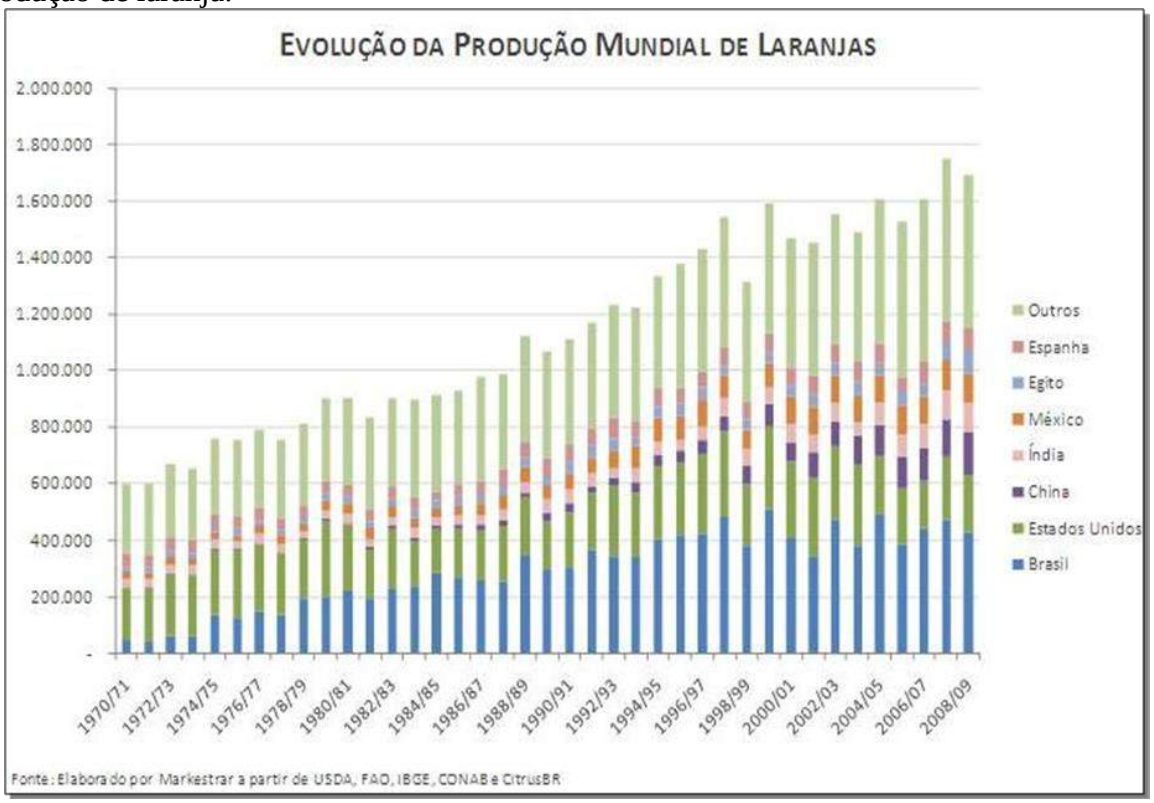


Gráfico 1: Produção laranja
Fonte: CITRUS (2010)

Nota-se que o Brasil ocupa uma posição de destaque em meio aos produtores da laranja. Nesse sentido, o material eletrônico disponibilizado no sítio Agronegócios (2013) reafirma esta posição ao destacar a seguinte matéria:

> Maior produtor mundial de laranja, em 2009 o Brasil colheu 18,3 milhões de toneladas da fruta, mais que o dobro dos Estados Unidos, segundo maior produtor. O Estado de São Paulo foi responsável por cerca de 77% desse total, o que correspondeu a US$ 1,64 bilhão, de acordo com a Organização das Nações Unidas para a Agricultura e Alimentação - FAO/ONU e o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE.

Na mesma direção, nos anos recentes, em geral o Brasil demonstrou alta no número de exportação suco congelado e concentrado (FCOJ), conforme o Gráfico 2:

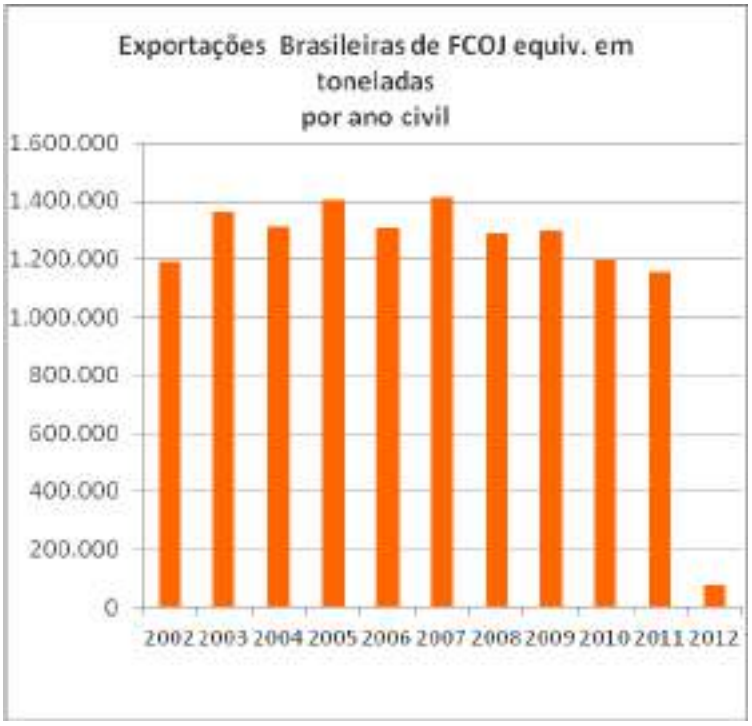


Gráfico 2: Exportações em toneladas de suco de laranja concentrado
Fonte: CITRUS (2010)

Observa-se por meio da análise do gráfico o alto número de exportações, com uma brusca queda no ano de 2012. Isso ocorreu, pois no final do ano de 2012, algumas exportações foram suspensas, conforme informações disponibilizadas pela empresa RURAL (2013) que retoma os acontecimentos da época:

> A suspensão das exportações brasileiras de suco de laranja para os Estados Unidos deve se estender pelos próximos sete meses, causando um prejuízo entre US$ 50 e US$ 60 milhões. Representantes de entidades do segmento não esperam mais uma mudança na política norte-americana que fixa em, no máximo, 10 partes por bilhão (ppb) os resíduos do fungicida carbendazim no produto e orientam a substituição do defensivo agrícola nos pomares do Brasil.

Por alguns meses, as exportações deste produto, de acordo com o acima exposto, estiveram sob o foco mundial, mas, o Brasil adequou-se às normas internacionais e o processo de exportação foi normalizado rapidamente.

Como consequência da adaptação, logo no início do ano de 2013 as exportações cresceram 15,86% em janeiro de 2013, 3,35 %, apenas no mês de fevereiro, quando

comparado aos mesmos meses ano de 2012, segundo informações da Secretaria de Comércio Exterior e do Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio.

Logo, o Brasil ainda permanece como maior exportador de suco de laranja do mundo. Estes exportadores são representados por quatro principais grupos, a saber: a empresa Cutrale, a multinacional *Louis Dreyfus Commodities*, a Citrosuco, pertencente ao Grupo Fischer, e a Citrovita, que faz parte do Grupo Votorantim.

O Departamento de Agricultura dos Estados Unidos estima que aproximadamente 600 mil toneladas sejam exportadas apenas para os Estados Unidos e esta quantidade segue já industrializada para os locais de destino.

Nota-se que há uma preocupação com o suco exportado. A principal preocupação é preservar as propriedades qualitativas da laranja após seu congelamento, por exemplo, a vitamina C. E há outras exigências. De acordo com Borges e Toledo (1999, p. 102), o suco de laranja concentrado para a exportação deve apresentar algumas características mínimas para a exportação, dentre elas:

• Físico-químicas: rátio (índice de acidez), brix (porcentagem de sólido existente em um determinado produto líquido), vitaminas, ácidos, compostos nitrogenados, porcentagem da polpa, óleo.

• Organolépticas: sabores, cor, aroma.

• Microbiológicas: limitação da quantidade de microorganismos contidos no suco.

• Práticas de processo: autenticidade do produto, controle de pesticidas na fruta, controle de metais pesados.

4 PROCESSO LOGÍSTICO NA EXPORTAÇÃO DO SUCO DE LARANJA CONCENTRADO

O suco de laranja concentrado é quase em sua totalidade destinado à exportação, assim, os modais logísticos estão presentes em mais de uma fase do processo.

Tradicionalmente, o produto é transportado em tambores de 200 litros, que são armazenados em câmaras frias de menos de seis graus centígrados. Tal transporte pode ser mais bem compreendido por meio da Figura 1 a seguir:

Figura 1: Tambores de exportações em litros de laranja concentrado

Fonte: PRANDO e PRADO (2012)

Este produto é padrão para o comércio internacional, principalmente pelo aspecto logístico do transporte, pois, de acordo com palavras de Marino e Scare (1999, p. 2):

> O setor citrícola brasileiro caracteriza-se pela elevada competitividade internacional, especialmente pelo pioneirismo no desenvolvimento da logística de distribuição a granel do Suco de Laranja Concentrado Congelado. Esta competitividade deve-se, em parte, pela atuação global do segmento antes mesmo da abertura econômica brasileira. A logística de distribuição deste sistema agroindustrial apresenta-se como um sistema multimodal, utilizando-se o transporte rodoviário no território nacional, da unidade produtiva ao porto de Santos, e o marítimo até o país destino.

O custo com o transporte logístico é alto, pois "a unidade produtiva é no interior de São Paulo, com destino a vários países, destacando-se a União Europeia, os Estados Unidos e a Ásia. A primeira unidade do transporte produtiva ao Porto de Santos é realizada pelo modal rodoviário" (MARINO E SCARE, 1999, p. 4).

Prando e Prado (2012) reforçam o encarecimento do custo do produto, devido à infraestrutura precária, pois, apesar de ser um dos modais mais dispendiosos, o rodoviário ainda é o mais utilizado no Brasil.

Após a chegada no porto de Santos, entra em vigor o transporte do suco congelado no modal marítimo que chega diretamente aos países compradores do produto. Esta mudança de modais, de acordo com Prando e Prado (2012), aumenta ainda mais o valor dos custos com o transporte do suco de laranja concentrado, que segue para a exportação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho abordou as exportações de suco de laranja concentrado.

Por meio da pesquisa bibliográfica, apontou-se que o Brasil é líder mundial na exportação de suco de laranja concentrado e exporta principalmente para países como os Estados Unidos.

Desta forma, os resultados aqui apresentados demonstraram que o comércio internacional do produto brasileiro suco de laranja é bem aceito, apesar de algumas oscilações no final do final de 2012 devido às adaptações internacionais de exportações. A forma como é exportado o suco de laranja - concentrado congelado (FCOJ) - requer cuidados no processo de congelamento, no intuito de conservar as propriedades qualitativas da laranja, por exemplo: a vitamina C.

Também foi abordado no trabalho o sistema logístico envolvido na exportação do suco de laranja concentrado. Tal processo deve atentar para dificuldades como distância, demanda diversidade, documentação, assim como culturas, idiomas, moedas e legislação diferentes. Ademais, a logística de distribuição deste produto, além de apresentar um sistema multimodal, no qual estão presentes, o transporte rodoviário, no território nacional da unidade produtiva ao porto de Santos, e o marítimo até o país destino.

Os pontos fortes deste comércio são o clima e solo favoráveis para a produção agrícola da laranja; os pontos fracos são o transporte multimodal, nos quais, estão presentes o transporte rodoviário e o transporte marítimo, encarecendo o produto.

REFERÊNCIAS

AGRONEGÓCIOS. **Laranja**. Disponível em:<http://www.investe.sp.gov.br/setores/laranja.> Acesso em 30 de março de 2013 às 11h42m.

BORGES, A. C. G.; TOLEDO, J. C. de. **O processo para obtenção do suco de laranja concentrado congelado brasileiro**. Revista Gestão e Produção. São Carlos, agosto de 1999, v. 6, nº 2.

CITRUS. **PRODUÇÃO DE LARANJA E SUCO**. Disponível em: <http://www.citrusbr.com/exportadores-citricos/setor/producao-192415-1.asp.> Acesso em 30 de março de 2013 às 11h19m.

GRIECO, F. de A. **O Brasil e a Nova Economia Global**. São Paulo: Aduaneiras, 2001.

GUIA MARÍTIMO. **Brasil permanece como maior exportador de suco de laranja do mundo**. Disponível em: <http://www.guiamaritimo.com.br/brasil-permanece-como-o-maior-exportador-de-suco-de-laranja-do-mundo.> Acesso em 14 de janeiro de 2013 às 13h53m.

KEEDI, S. **A B C do Comércio Exterior**: Abrindo as Primeiras Páginas. São Paulo: Aduaneiras, 2009.

LOHBAUER, C. **O papel do Brasil na América do Sul**. Estudo de Relações Internacionais. São Paulo: USP, 1999.

MAGNOLI, D. **Relações Internacionais**: Teoria e História. São Paulo: Saraiva, 2006.

MAIA, J. M. **Economia Internacional e Comércio Exterior**. São Paulo: Atlas, 2001.

MARINO, M. K.; SCARE, R. F. **Logística de Distribuição de Suco de Laranja Congelado como Fator de Vantagem Competitiva**. IV SEMEAD. São Carlos: UNESP, 1999.

MINERVINI, N. **O exportador**. São Paulo: Makron *Bokks* Ltda., 2001.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO DA INDÚSTRIA E DO COMÉRCIO EXTERIOR. **Brasil e EUA disputavam junto a OMC a Liberação da Exportação para o país**. Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/noticias/arquivos/2013/02/20/exportacao-de-suco-de-laranja-brasileiro-recebe-aval-da-organizacao-mundial-do-comercio>. Acesso em 30 de março de 2013 às 10h07m.

PRANDO, G.; PRADO, G. E. **Logística de Distribuição de Suco de Laranja Concentrado Congelado como Fator de Vantagem Competitiva**. Disponível em: <http://fateclog.blogspot.com.br/2012/11/logistica-de-distribuicao-de-suco-de.html Acesso em 03 de abril de 2013 às 22h08m.>

RAINELLI, M. **Comércio Internacional**. São Paulo: Manole, 2004.

RURAL**. PREJUÍZO COM SUSPENSÃO DE EXPORTAÇÕES DE SUCO DE LARANJA PARA EUA PODE CHEGAR A US$ 60 MILHÕES**. Disponível em: <http://agricultura.ruralbr.com.br/noticia/2012/02/prejuizo-com-suspensao-de-exportacoes-de-suco-de-laranja-para-eua-pode-chegar-a-us-60-milhoes-3663312.html.> Acesso em 06 de abril de 2013 às 22h43m.

SOUZA, N. A. de. **Economia Internacional Contemporânea**: Da Depressão de 1929 ao Colapso Financeiro de 2008. São Paulo: Atlas, 2009.

TAUNAY FILHO, J. de E. **II conferência Nacional de Política Externa e Política Internacional – II CNPEPI "O Brasil no mundo que vem ai"**: América do Sul. 2ª ed. Brasília: Fundação Alexandre de Gusmão, 2010.

A Simulação em Serviço de Pronto Atendimento Hospitalar

Autores
Francisco Santos Sabbadini - doutorado em engenharia de produção pela COPPE/UFRJ e professor na Universidade do Estado do Rio de Janeiro - UERJ - E-mail: franciscosabbadini@gmail.com

Mário Jorge Ferreira De Oliveira – pós-doutorado em Sistemas de Informação pela *London School of Economics and Political Sciences* e professor na Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ/COPPE - E-mail: mario_jo@ufrj.pep.ufrj.br

Marcelo Oliveira Souza – Centro de Pesquisa e Desenvolvimento – CENPES/Petrobrás - E-mail: modesouza@gmail.com

Antonio Augusto Gonçalves – Instituto Nacional do Câncer – INCA - E-mail: antonio.goncalves@estacio.br

RESUMO
O objetivo deste trabalho é contribuir para a avaliação das condições relativas à gestão da capacidade de atendimento em um hospital público no sentido de promover melhoria da acessibilidade aos serviços e qualidade do atendimento médico no serviço de pronto atendimento daquela instituição. Um modelo de simulação a eventos discretos foi desenvolvido para a avaliação de diversos cenários, com vistas ao dimensionamento dos recursos humanos e materiais necessários para a redução do tempo de espera no atendimento, considerando a relação entre a oferta de serviços e a demanda por atendimento. Neste estudo identificou-se que a disponibilidade de leitos é uma restrição no processo de serviço. A metodologia considerada busca uma redução no nível de insatisfação com a prestação de serviços assim como a melhoria da qualidade da atenção aos pacientes. Os resultados demonstraram que a aplicação da simulação a eventos discretos na saúde é uma área promissora da pesquisa operacional.
Palavras-chave: Gestão da Capacidade de Serviços; Simulação; Hospital.

ABSTRACT
The aim of this paper is to contribute to the evaluation of the conditions related to the management of attendance capacity in a public hospital in order to improve the quality, the accessibility and medical services. A discrete event simulation model has been developed to evaluate different scenarios focusing the provision of the human and material resources to reduction waiting time in the service, considering the relationship between supply and demand. In this study it has been identified that the bed´s availability represents a constraint. The methodology adopted attempts to reduce the level of dissatisfaction related to the services, as well as to improve the quality of the patient care. The results demonstrate that the application of discrete event simulation in health is a very promising area of operational research.
Key-Words: Capacity Management of Services; Simulation; Emergency.

1 INTRODUÇÃO

A crescente elevação da complexidade da gestão dos serviços de saúde, associada à redução da oferta de recursos nesta área revelou-se um campo potencial para a aplicação das

técnicas de Pesquisa Operacional (PO). Diversos trabalhos foram desenvolvidos neste campo por De Oliveira e Filho (2003), De Oliveira e Toscano (2003), Chagas (2003), Gonçalves (2004), Sabbadini (2005) e Magalhães (2006), que apresentam ferramentas e iniciativas que proporcionaram respostas significativas em termos de resultados.

A precarização dos hospitais públicos no Brasil e particularmente no Estado do Rio de Janeiro, tem se tornado crítica em face da elevação dos custos operacionais, deficiências infra-estruturais e sérias restrições de ordem orçamentária, as quais associadas a problemas de políticas públicas e de gestão tornam o cenário ainda mais alarmante. Além disso, fatores como o aumento da violência urbana, crescimento populacional e envelhecimento da população têm contribuído para elevar a procura pelos serviços públicos de saúde, o que implica na necessidade de elevação da oferta e a melhoria da eficiência dos processos relacionados ao atendimento dessas necessidades.

Neste contexto seja por falta de informação, de recursos ou de organização dos processos administrativos e operacionais, ficam perceptíveis as dificuldades e os desafios com os quais se defrontam os administradores hospitalares. Nesse sentido a melhoria na eficiência destes serviços é de interesse particular para a maioria das comunidades, em qualquer lugar do mundo, e segundo De Oliveira e Toscano (2003) um componente crítico do sistema é a resposta resultante do gerenciamento dos serviços em termos de atendimento da demanda. Em função disso, os gestores têm procurado por instrumentos confiáveis para compreensão, análise do sistema de serviço e implementação de mudanças apropriadas. A simulação computacional é uma técnica que preenche essa lacuna.

Para Banks e Carson (1984), a simulação é a imitação da operação de processos reais ou sistemas num dado período de tempo. Essa técnica envolve a geração de uma história artificial de um sistema, e a observação desta para fazer inferências relativas às características de operação do sistema real.

Este artigo tem por objetivo apresentar o trabalho desenvolvido no Hospital Geral de Nova Iguaçu - HGNI, no qual o Serviço de Pronto Atendimento - SPA foi modelado e estudado com o intuito de avaliar a situação atual e de se identificarem oportunidades de melhoria na gestão da capacidade de atendimento daquele setor. Desse modo, apresenta-se uma visão geral do fluxo de pacientes, descreve-se a metodologia e o desenvolvimento do modelo de simulação e sua aplicação. Com base nos resultados obtidos faz-se uma análise comparativa das alternativas e recomendações para a melhoria daqueles serviços. Este estudo contribui para o desenvolvimento de pesquisas futuras e para a ampliação da base de conhecimento relativa à utilização da simulação a eventos discretos na área de saúde.

2 O HOSPITAL

O Hospital Geral de Nova Iguaçu (Hospital da Posse) foi inaugurado no segundo trimestre de 1982. A unidade era uma entidade autárquica federal do Instituto Nacional de Previdência Social - INAMPS. Com a extinção do instituto, o HGNI passou a pertencer ao Ministério da Saúde até 2002 quando foi municipalizado, passando a ser gerido pelo município de Nova Iguaçu, através do Termo de Cessão de Uso.

A unidade possui 15 mil metros quadrados de área construída e é dividida em cinco blocos: Bloco A (ambulatório e laboratório), Bloco B (direção, raios-X e CPD), Bloco C (emergência), Bloco D (refeitório, cozinha, UTI, centro cirúrgico, RPA e esterilizarão) e Bloco E (enfermagem e prédio da subestação elétrica). Em área anexa, está o Centro de Referência Parteira Mariana Bulhões - CRMB. As estatísticas das atividades de um ano são apresentadas na Tabela 1:

Tabela 1: Produção no ano 2006

Mês	Emergência	SPA	Internação	Alta hospitalar	Análises Clínicas	Consultas marcadas		
						1ª vez	2ª vez	Extra
Jan	8.608	15.981	1.272	1.460	32.352	1.541	2.626	137
Fev	8.151	13.909	1.286	1.405	26.168	1.359	2.495	178
Mar	10.081	18.800	1.421	1.533	25.284	1.972	3.337	195
Abril	9.309	16.954	1.513	1.560	25.928	1.490	2.272	123
Maio	8.955	18.003	1.637	1.884	28.550	2.067	3.549	158
Jun	8.005	16.066	1.470	1.600	27.184	1.566	2.817	135
Jul	7.591	16.346	1.593	1.677	27.309	1.531	2.958	106
Ago	6.367	14.668	1.591	1.664	16.069	1.870	3.575	150
Set	4.470	15.273	1.561	1.557	18.832	1.442	2.738	105
Out	5.326	16.450	1.565	1.591	23.664	1.400	2.395	110
Nov	5.224	16.619	1.426	1.433	14.931	1.165	2.120	167
Dez	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND
Total	82.087	179.069	16.335	17.364	266.271	17.403	30.882	1.564
Média mensal	7.462,45	16.279,00	1.485,00	1.578,55	24.206,45	1.582,09	2.807,45	142,18
Média diária	248,75	542,63	49,50	52,62	806,88	52,74	93,58	4,74
Taxa horária	10,36	54,26	2,06	2,19	33,62	5,27	9,36	0,47

Fonte: HGNI (2006).

Conforme se pode verificar na Tabela 1, há um elevado número de atendimentos no SPA, com uma média diária de aproximadamente 543 pacientes e uma média horária em torno de 54 pacientes, o que têm refletido no congestionamento e longas filas de espera que causam desconforto aos pacientes e pressão sobre a equipe médica.

2.1 Serviço de Pronto Atendimento (SPA)

O Serviço de Pronto-Atendimento (SPA) oferece as especialidades de pediatria e clínica médica 24 horas por dia, além do setor de ortopedia e de pequenas cirurgias que funciona das 7h às 19h. Um aspecto que chamou a atenção no SPA é que este funciona como uma das portas de entrada para a emergência do hospital, com a qual possui um corredor de acesso. Além disso, neste setor efetua-se uma classificação de risco dos pacientes nas filas, de modo a priorizar o atendimento dos casos mais graves. Este procedimento é realizado por dois enfermeiros que efetuam uma breve entrevista com os pacientes de modo a estabelecer uma avaliação inicial. Um detalhamento do fluxo desse processo será apresentado mais adiante. A Tabela 2 apresenta os recursos disponíveis no setor.

Tabela 2: Recursos do SPA do HGNI

RECURSO	QUANTIDADE
Recepcionista	2
Enfermeira	2
Médicos no Pronto-Atendimento	2
Médicos na área de observação	2
Consultórios no Pronto-Atendimento	2
Sala de observação	1

Fonte: HGNI, 2006.

Outra questão identificada *in loco* durante a visita ao setor é a diversidade de casos em termos de tipo de ocorrência, que vão desde pacientes buscando atestado médico ou atenção,

até casos de emergência. Uma emergência é um estado ou situação inesperada, de quebra da ordem estabelecida, podendo ser esta de vários tipos, dependendo do sistema no qual se apresente. Segundo Sabbadini (2005) esta classificação pode ser agrupada em três categorias:

- Emergenciais: Casos que apresentam um estado que indica perigo de morte e necessidade de atenção imediata;
- Urgentes: Aqueles que apesar de não apresentarem perigo de vida devem receber atenção médica especializada, no decorrer de poucas horas, sob o risco de tornarem-se uma emergência.
- Ambulatoriais: Casos crônicos que não exigem atenção imediata, nem oferecem riscos imediatos ao estado de saúde do paciente.

3 SIMULAÇÃO COMPUTACIONAL

O SPA vem enfrentando uma elevação de demanda por seus serviços e, os gestores identificaram problemas de sobrecarga no setor. Em face disso desenvolveu-se um estudo que resultou num modelo de simulação a eventos discretos. A metodologia utilizada baseou-se em Rossetti et al (1999) e considera os seguintes passos:

3.1 Definição do Problema e dos Objetivos

A partir da análise do fluxo dos pacientes e da elaboração do modelo conceitual pode-se identificar a existência de um gargalo na unidade de observação de pacientes com casos urgentes que se relaciona diretamente com problemas de congestionamento e também resultam em elevado tempo de permanência do paciente no setor. A partir desta avaliação inicial definiu-se como objetivo identificar a configuração de recursos humanos e materiais que minimizassem os efeitos da restrição existente. A hipótese inicial foi a de que a disponibilidade de leitos representava o recurso restritivo.

3.2 Desenvolvimento do Modelo Conceitual

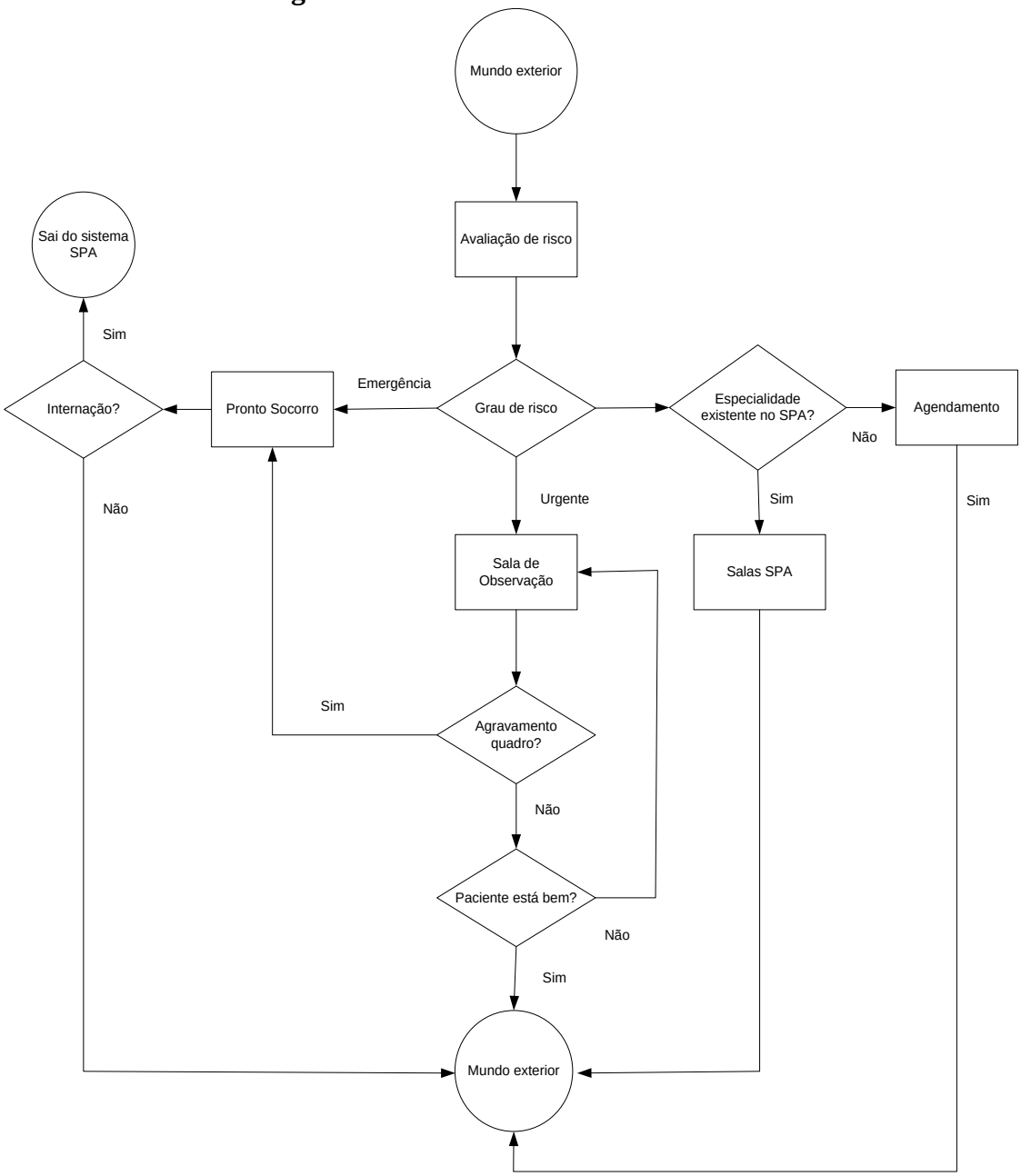
Definido o problema e determinados os objetivos da simulação, formulou-se a partir da análise do fluxo de pacientes o modelo conceitual do SPA, sendo que este estudo teve como foco o processo de atendimento de pacientes com casos urgentes naquela unidade de serviço, o qual é descrito a seguir:

O paciente chega ao SPA e aguarda numa fila. Dois enfermeiros fazem entrevistas com estes para efetuar uma classificação de risco, quanto à severidade do quadro clínico de cada paciente. Estes podem ser classificados com um caso de emergência (risco de vida), um caso urgente ou um caso ambulatorial (crônico), tendo a respectiva prioridade no atendimento.

A partir da avaliação dos enfermeiros cada paciente segue um fluxo distinto dentro das instalações do SPA. Sendo um caso de emergência é encaminhado diretamente para o pronto-socorro do hospital para os procedimentos necessários e se for o caso internação, saindo posteriormente do sistema SPA e entrando noutro processo, pertinente a área de emergência. Sendo classificado como um caso urgente, o paciente é encaminhado a uma sala de observação, onde receberá os primeiros cuidados e será monitorado por um dos dois médicos alocados naquela área. Havendo agravamento do quadro, será encaminhado para a área de emergência. Estando reabilitado, o paciente sai do sistema.

Nos casos relacionados aos pacientes ambulatoriais (crônicos) verifica-se a disponibilidade da especialidade clínica no SPA sendo o paciente encaminhado para atendimento em uma das duas salas disponíveis. Não havendo a especialidade clínica no setor o paciente é encaminhado para atendimento na rede primária municipal de Nova Iguaçu e sai do sistema. O modelo conceitual descrito é mostrado na esquematicamente na Figura 1, e serviu de base para a elaboração do modelo computacional.

Figura 1: Modelo conceitual do SPA do HGNI



Fonte: autores

3.3 Coleta de dados

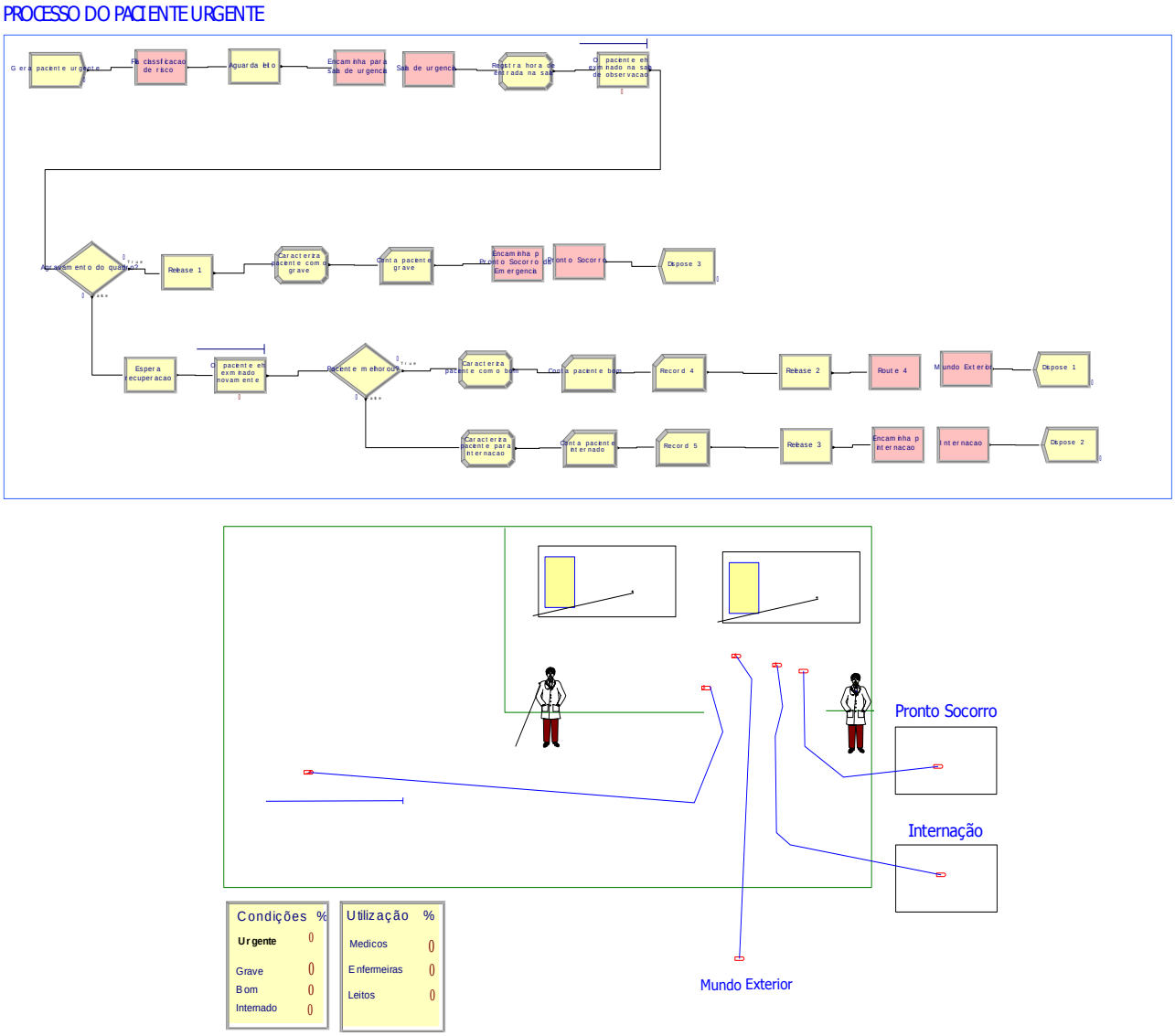
Na primeira etapa do estudo as informações necessárias à elaboração do modelo conceitual foram obtidas *in loco*. Este trabalho foi realizado com o acompanhamento de uma enfermeira do SPA. Os dados relativos aos volumes de procedimentos e demais dados

estatísticos foram obtidos nos registros disponíveis na página eletrônica e de outras fontes do HGNI. As taxas de chegada e os tempos de atendimento foram estimados com base na experiência dos profissionais de saúde envolvidos no projeto. Cabe ressaltar que foram identificadas distribuições de probabilidade que se ajustassem aos dados coletados. Os resultados obtidos indicaram que a chegada de pacientes na área de observação ocorre segundo uma exponencial de média 11. Para o tempo de atendimento pelos médicos utilizou-se uma distribuição triangular com valor mínimo de 10 minutos, com o valor mais provável de 20 minutos e o valor máximo de 30 minutos.

3.4 Codificação do modelo computacional

A partir do fluxo de tratamento a pacientes e do modelo conceitual foi desenvolvido o modelo computacional, com a utilização do software Arena, versão de treinamento 10.0, cujos módulos pré-definidos facilitaram a sua construção. A Figura 2 apresenta o modelo computacional, os elementos de simulação visual e animação representativos das entidades que compõem o ambiente hospitalar.

Figura 2: Modelo computacional



Fonte: autores

A simulação é terminal, considerando um período equivalente a duas horas de aquecimento. Foram efetuadas cinqüenta replicações, cada uma equivalendo a um dia de operação da unidade de pronto atendimento, com a finalidade de obter mais acuracidade e eliminar distorções decorrentes de flutuações estatísticas. O tempo definido no relógio de simulação inicia-se às 8 horas e termina às 16 horas.

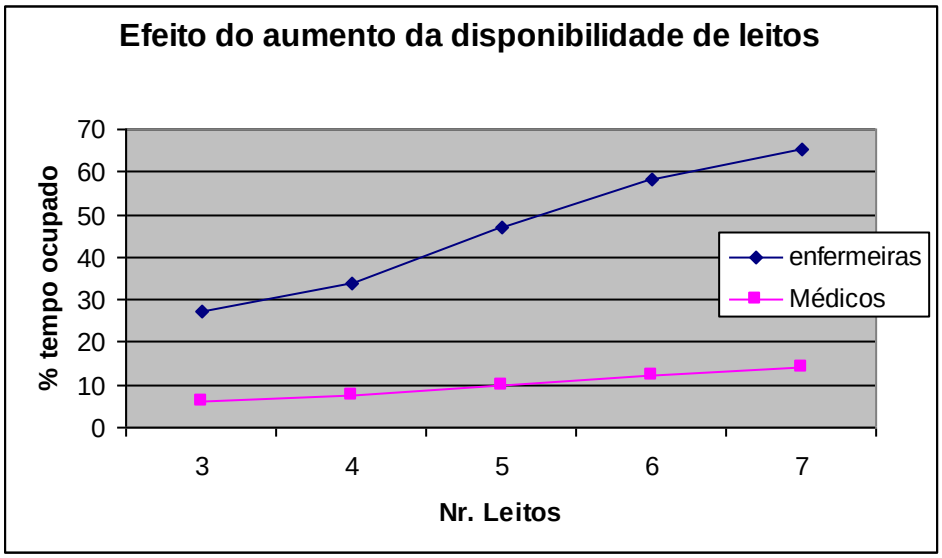
3.5 Validação e Verificação do Modelo

Nesta fase realizou-se uma apresentação estruturada do modelo desenvolvido para os gestores do hospital e a equipe envolvida no projeto, na qual foi descrita a forma como este se relaciona com o sistema real. A verificação é o processo de assegurar que o modelo de simulação foi construído corretamente e é completada quando o programa funciona da maneira como o analista de simulação pretendia. Ela pode ser efetuada rodando-se a simulação e monitorando-se sua operação. Se os parâmetros de entrada e a estrutura lógica do modelo estiverem corretamente representados no código, a verificação é finalizada. Para garantir a correta representação do modelo foi realizada a verificação lógica dos módulos com o fluxo de pacientes. O experimento foi realizado diversas vezes até que os resultados obtidos replicassem o modelo real.

3.6 Experimentação, Execução da Simulação e Análise dos Resultados

Considerando a configuração atual da área de observação de casos de pacientes urgentes foram realizados diversos experimentos com várias rodadas de simulação variando a quantidade de leitos disponíveis. Os experimentos realizados compreenderam um período de 8 horas iniciando-se às 8 horas e terminando às 16 horas. Esse corte de tempo é devido ao maior fluxo de pacientes estar concentrado neste período. Para cada experimento foram realizadas 50 replicações com o intuito de eliminar distorções e garantir a consistência dos resultados. Cada replicação equivale a um período completo de oito horas de operação nas condições mencionadas. Dos resultados das simulações puderam-se extrair informações importantes para uma avaliação daquele setor. A Figura 3 apresenta os resultados da primeira hipótese, onde se consideraram como fixos o número de médicos e de enfermeiras e variou-se o número de leitos disponíveis.

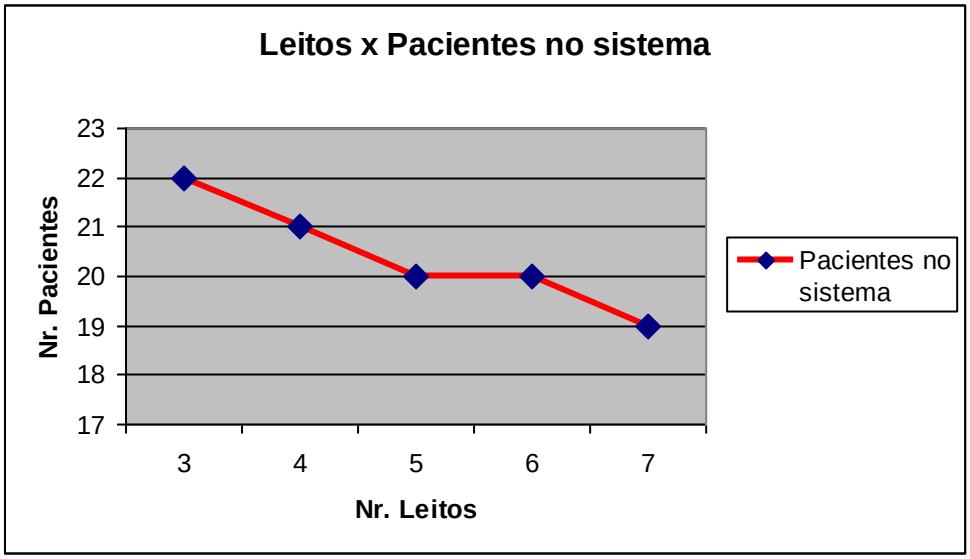
Figura 3: Disponibilidade de leitos e taxa de ocupação da equipe médica



Fonte: autores

A situação específica explorada nos experimentos partiu da hipótese de que a disponibilidade de leitos na área de observação era uma restrição à agilidade no atendimento e causava efeito sobre a taxa de ocupação da equipe médica. Pode-se verificar na figura 3 que à medida que se aumenta o número de leitos eleva-se a taxa de ocupação dos médicos e das enfermeiras. No mesmo sentido pode-se verificar um aumento da produtividade da equipe pela redução no número de pacientes no sistema ao final das rodadas de simulação, o que conforme se pode verificar na Figura 4, indica um maior número de pacientes atendidos e liberados.

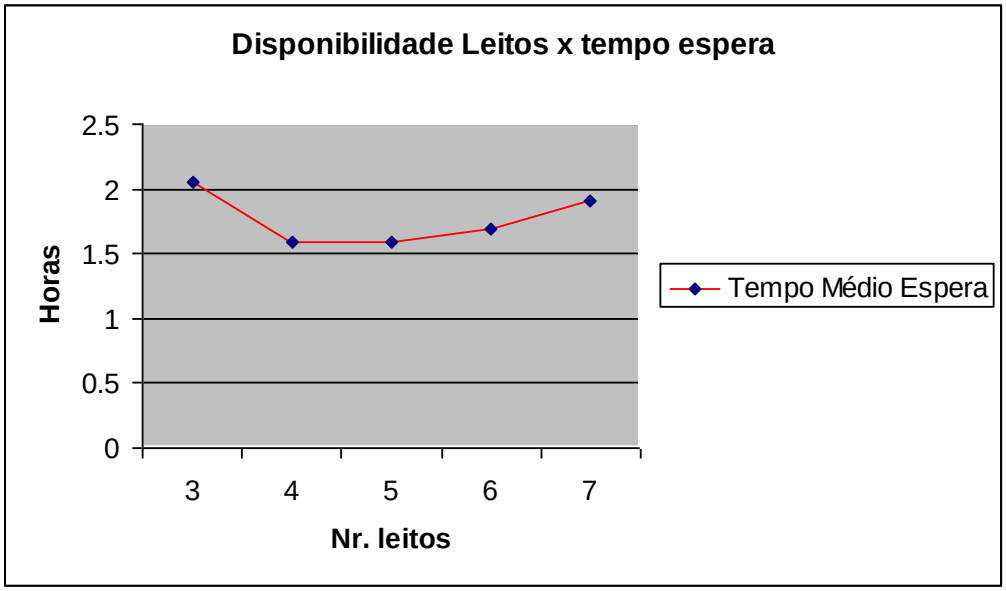
Figura 4: Efeito da disponibilidade de leitos sobre pacientes no sistema



Fonte: autores

Uma segunda situação foi verificada após a realização dos primeiro experimentos, a partir da observação do comportamento do tempo médio de espera do paciente por leito. Conforme se pode ver na Figura 5, observa-se que a partir do quinto leito ocorre um ligeiro aumento no tempo de espera.

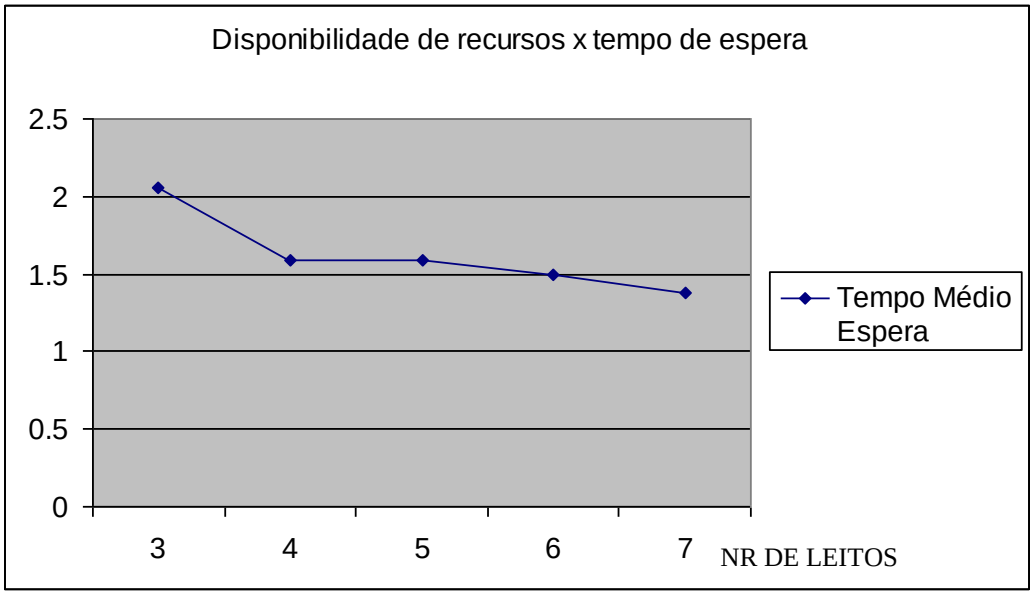
Figura 5: Relação entre número de leitos e tempo médio de espera do paciente



Fonte: autores

Partindo-se da hipótese que tal efeito é resultado do fato de o número de médicos e enfermeiras ter permanecido fixo, realizaram-se experimentos acrescentando-se um médico a partir do sexto leito para avaliar o efeito sobre o tempo médio de espera (em horas). A configuração que apresentou o melhor resultado em termos de redução do tempo de espera do paciente foi à adição de mais um médico a partir do sexto leito disponibilizado. Do sétimo leito em diante considerou-se o acréscimo de um médico e uma enfermeira. A Figura 6 apresenta os resultados obtidos.

Figura 6: Configuração de recursos e tempo médio de espera do paciente



Fonte: autores

Para avaliar a sensibilidade do sistema as variações no número de pacientes chegando ao sistema, realizaram-se três experimentos considerando a taxa de chegada regida por uma exponencial, conforme Tabela 3, a seguir:

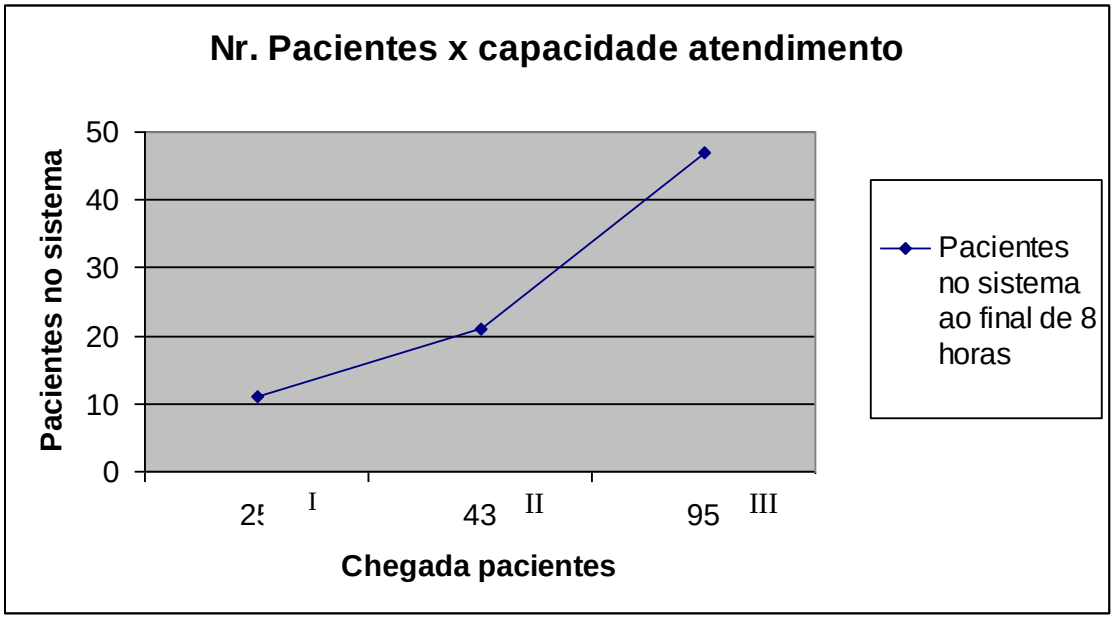
Tabela 3: Parâmetro para análise de sensibilidade

Descrição	Taxa de chegada
Experimento I	E (5)
Experimento II	E (11)
Experimento III	E (19)

Fonte: autores

O resultado de cada experimento está consolidado na Figura 7, mostrando que o modelo, na sua configuração atual, não comporta aumentos significativos de demanda, haja vista o grande número de pacientes, que permanecem no sistema ao final do tempo do experimento, quando o processo de chegada é expresso por uma taxa exponencial de média 19.

Figura 7: Análise de sensibilidade do sistema ao processo de chegado



Fonte: autores

3.7 Documentação, Relatório de Resultados e Implementação

Documentou-se todo o processo de elaboração conceitual e desenvolvimento do modelo o qual, juntamente com os resultados obtidos foi apresentado e entregue para os gestores do hospital. A partir desses resultados pode-se fazer uma avaliação do estado atual do SPA, assim como identificar alternativas relativas à alocação e utilização dos recursos naquela área.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A simulação a eventos discretos mostrou a aplicabilidade de pesquisa operacional (PO) no tratamento de problemas complexos em serviços de saúde. Os resultados obtidos a partir do modelo desenvolvido permitem a avaliação de alternativas de alocação e dimensionamento de recursos. A simulação é uma ferramenta eficaz para a análise e fácil compreensão de cenários complexos. Os experimentos realizados permitiram antecipar conseqüências de mudanças operacionais antes da sua implementação no sistema real, sem gerar ônus, num setor complexo, com altos custos e elevados riscos, como é uma unidade de emergência hospitalar, que envolve o cuidado a vidas humanas.

Dessa forma adicionou-se informação qualificada ao sistema, o que possibilitou uma intervenção efetiva no sentido se identificarem alternativas para minimizar o congestionamento naquela unidade, agilizar o fluxo de pacientes, contribuindo para melhorar a qualidade do atendimento a estes. No mesmo sentido os gestores do HGNI puderam verificar os benefícios da simulação a eventos discretos como um recurso de avaliação de cenários e para o suporte à tomada de decisão.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BANKS, J.; CARSON, J. S. *Discrete-event system simulation*. Prentice-Hall international series in industrial and system engineering. New Jersey: Prentice Hall, 1984.

CHAGAS, C. D. *Simulação em emergência médico-hospitalar: um estudo de caso no Hospital Municipal Miguel Couto.* Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, 2003.

DE OLIVEIRA, M. J. F.; TOSCANO, L. N. P. Emergency information support system for Brazilian public hospital, In: M.S. Rauner and K. Heidenberger (Eds.), *Quantitative approaches in health care management*, Peter Lang, (2003) 235-251.

DE OLIVEIRA, M. J. F. e ACHÃO FILHO, N. A simulação como método de avaliação da qualidade de atendimento na emergência de um hospital municipal. *In: Simpósio de Pesquisa Operacional da Marinha, 6., Simpósio de Logística da Marinha, 7., Anais. Rio de Janeiro, 2003.*

GONÇALVES, A. A. *Gestão da capacidade de atendimento em hospitais de câncer*. Dissertação (Doutorado em engenharia de produção). Rio de Janeiro: COPPE/UFRJ, 2004.

MAGALHÃES, M. S. (2006). *Simulação do Sistema de Admissão de Emergência do Hospital Universitário Antônio Pedro*. Dissertação de M. Sc, COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

ROSSETTI, M. D. et al. Emergency department simulation and determination of optimal attending physician staffing schedules. *In 1999 Winter Simulation Conference. Proceeding,* Arizona 1999.

SABBADINI, F. S. *Gerenciamento de restrições em hospital de emergência: um estudo de caso no Hospital Municipal Henrique Sérgio Gregori.* Dissertação (Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial). Rio de Janeiro. UNESA, 2005.

O PAPEL DO LÍDER NA ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS

Autores
Julice Salvagni – doutoranda em Sociologia pela UFRGS, mestrado em Ciências Sociais e professora pelas Faculdades Integradas São Judas Tadeu – E-mail: julicesalvagni@gmail.com

Marlise Ribeiro Viau – especialista em gestão de pessoas pelas Faculdades Integradas São Judas Tadeu – Porto Alegre / RS – E-mail: marliseviau@gmail.com

Resumo
O propósito desta pesquisa é apresentar aspectos teóricos da liderança a fim de identificar o papel do líder e sua atuação na gestão de pessoas diante a administração de conflitos na empresa X, buscando identificar os critérios relevantes para a promoção de um líder nesta organização. Além de conceituar os conflitos na gestão de pessoas, levantará as atribuições, qualificações e prerrogativas do líder, bem como a intuição na tomada de decisão do gestor. Por fim, os resultados sugerem um projeto de intervenção a ser aplicado em busca de crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional dos líderes atuantes desta empresa.
Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Liderança; Líder; Conflitos; Tomada de Decisão.

Abstract
The purpose of this research is to present theoretical aspects of leadership in order to identify the role of the leader and his performance in people management when it comes to conflict management at company X, seeking to identify the relevant criteria for the promotion of a leader in this organization. In addition to conceptualizing conflicts in people management, it will raise the duties, qualifications and powers of the leader and intuition in decision-making of the manager. Finally, the results suggest an intervention project to be implemented in pursuit of personal and professional growth and development of the vocal leaders of this company.
Keywords: People Management; Leadership; Leader; Conflicts; Decision Making.

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho é constituído a partir das observações feitas na empresa X, cujo nome está sendo preservado por motivos de sigilo. As observações partem do cotidiano e experiência da autora como colaboradora nesta instituição.

Esta empresa possui estabelecimento em Porto Alegre onde desenvolve a produção e venda dos produtos ao cliente, estendendo-se nas áreas do RS e Minas Gerais. Esta instituição enquadra-se no setor atacadista do agronegócio possuindo atualmente em seu quadro noventa e cinco funcionários. A organização atua no mercado de trabalho há mais de 58 anos e vem crescendo seu faturamento significativamente a cada ano. A empresa é familiar e esta na terceira geração da família. Esta organização conta com profissionais de diversas áreas, como vendas, marketing, administrativo, técnicos e engenheiros especializados no ramo da empresa. A empresa busca oferecer excelente ambiente de trabalho e para isto disponibiliza aos funcionários uma área de lazer para descanso recreativo com esportes como futebol, vôlei, entre outros jogos. A empresa faz parte de uma cadeia muito importante do agronegócio, por

isto, tem participação na responsabilidade social com auxílio a creches, escolas, universidades a fim de promover interesse aos alunos que planejam trabalhar no ramo do agronegócio, oferecendo visitas, palestras e treinamentos da prática do negócio da empresa.

Os recortes da pesquisa focam a área de Recursos Humanos, onde a centralidade do trabalho é desenvolver gestão de RH. Sendo atuante para avaliar e promover os funcionários a liderança, bem como proporcionar treinamento e desenvolvimento pessoal e profissional de seus gestores a fim de atender a gestão de conflitos desta empresa.

Segundo Oliveira (2010), liderança enfatiza o processo de exercer influência sobre um indivíduo ou um grupo, nos esforços para a realização de objetivo em determinada situação.

Influência esta que não vem sendo aplicada pelos líderes conforme observações da gestão de recursos humanos, ao qual já se constatou em situações simples ou complexas que se fizeram necessárias intervenções do RH ou do coordenador de processos, pessoa esta que vem de encontro ao RH liderar os líderes dentro a organização para a realização de tarefas ou tomada de decisões.

Diante os imperativos da competitividade, as organizações estão passando por reestruturas nos processos organizacionais que implicam em mudanças nos perfis e comportamentos funcionais, resultando para estes processos disseminação e surgimento de conflitos nas equipes de trabalho (VERGARA; OLIVEIRA. 2010).

Para Oliveira (2010), existe uma situação de conflito todas as vezes que dois ou mais indivíduos ou grupos estão em antagonismo declarado, em desacordo violento, relativamente a interesses ou ideias que os opõe.

Observando a empresa em todos os seus setores de produção ao qual cada líder é responsável, nota-se que os mesmos sentem-se inseguros para tomar decisões e intervir diante dos problemas com subordinados, pois ao levar os problemas não resolvidos aos recursos humanos passam a expectativa de que será resolvido de imediato pela gestora de RH, fazendo perguntas de como resolver aquela situação de conflito com o subordinado ou equipe.

Diante este estudo, cabe a necessidade da organização em identificar o papel do líder para a gestão de pessoas na administração de conflitos dos funcionários na empresa X.

Conforme teorias já citadas se entendem que as empresas precisam buscar perfis de lideranças no mercado de trabalho que possam gerir de forma integra e subjetiva os diversos conflitos, ao qual exigirá do RH e empresa X determinarem para sua realidade a seguinte questão: quais os critérios relevantes para promover um funcionário ao cargo de líder, bem como a atuação esperada na administração de conflitos frente à gestão de pessoas na empresa X?

Os gerenciamentos dos conflitos nas organizações normalmente não são bem vistos como pontos a desenvolver, oportunidades ou correções de processos, é, portanto, um caso de não negociação que será resolvido somente quando ambas as partes se mostrarem dispostas a sair do conflito. Os conflitos nas organizações devem ser gerenciados e tratados de forma eficaz, analisando a natureza do conflito dentro o ambiente organizacional (OLIVEIRA, 2010).

A empresa X busca ser assertiva em seu recrutamento e seleção de talentos, bem como a promoção de funcionários que estejam aptos a atender novas responsabilidades e gerenciamento de conflitos nos cargos de liderança, levando em consideração a experiência do profissional, sua escolaridade e a relação interpessoal do funcionário, sendo o objetivo principal deste artigo desenvolver projeto de intervenção aos líderes despertando conhecimento e excelência na gestão de pessoas.

Pode-se, assim, elencar alguns objetivos específicos para melhor aplicabilidade deste trabalho em face da necessidade da empresa X, em desenvolver os critérios relevantes para

promover um funcionário ao cargo de líder, para não ocorrer situações indesejadas como conta o diretor de planejamento:

> "a promoção de um funcionário que a empresa estimava estar preparado para ser líder de mais de um setor de produção chegando à conclusão após promoção que o mesmo não tinha condições emocionais de liderar mais que um setor, ocasionando assim o desligamento do colaborador por não conseguir gerir todas as responsabilidades que lhes foram atribuídas".

Outro objetivo relevante é analisar a atuação de um líder na administração de conflitos, a fim de ter pessoas altamente qualificadas dentro da empresa X que tenham capacidade de resolver problemas sem a intervenção direta de outros gestores, cabendo à empresa apoiar e não dar a solução para a situação envolvida.

Também, verificar o que o proporciona de limites para fazer a intervenção adequada na tomada de decisão e desenvolver um projeto de intervenção a ser aplicado na empresa com base no trabalho científico e aproveitando no projeto de intervenção o desenvolvimento de competências essenciais ao qual a empresa julgue indispensável para o cargo de líder.

No tópico a seguir vamos desenvolver concomitantemente os conceitos de Liderança, teoria sobre os estilos de liderança, liderança situacional, liderança e os novos tempos, capacidades requeridas do líder, intuição na tomada de decisão do líder, gestão de conflitos e níveis do conflito.

Para a revisão bibliográfica, revisam-se autores como Marco A. Oliveira, Silvia Constant Vergara, entre outros para dar suporte com questões que vão ser trabalhadas.

2 REVISÃO BIBLIOGRAFICA

2.1 Liderança

Para Bennis (1996), um estudioso de liderança, diz que ela é como a beleza: difícil de definir, mas fácil de reconhecer. Diante da dificuldade de definir e incorporar a gestão como o todo, quando já se têm o conhecimento da mesma as atitudes e relevâncias surgem de forma natural a ponto do reconhecimento da liderança em um líder ser visivelmente admirado pelos funcionários.

Segundo Oliveira (2010) Liderança é o processo de exercer influência sobre um indivíduo ou um grupo, nos esforços para a realização de objetivo em determinada situação. O conceito de Oliveira vem ao encontro de Warrem, pois no momento que se reconhece a liderança de um líder, ele passa a exercer influencia e correr atrás de uma causa levando a confiança dos demais funcionários ao objetivo a ser alcançado.

Para que a visão, missão e valores sejam alcançados dentro da organização X, a Liderança não pode simplesmente só pensar em metas, deve atender as demandas conforme as circunstâncias vão surgindo e se esforçar para atingi-las. A instituição precisa ser capaz de desenvolver líderes em todos os níveis com capacitação de ensinar outros funcionários a também ser líderes, esta e uma meta a ser seguida dentro da empresa e a cada dia vem sendo mais comentada entre líderes e gestores.

Em diversas literaturas abrangentes ao assunto dos estilos de liderança, a teoria desenvolvida por Hersey e Blanchard (1969), trouxe aspectos vinculados ao estilo de liderança no que tange ao relacionamento interpessoal e cumprimento de tarefas como objetivos principais das organizações. Conforme Soto (2002, p. 223):

> [...] o fator mais importante entre os que influem na seleção de um estilo de liderança é o nível de maturidade de um subordinado. Essa maturidade é a combinação específica da tarefa, da atitude profissional de um empregado e seu compromisso com as metas das organizações.

A teoria dos tipos de liderança mais comum e provavelmente mais antiga que existe é aquela que classifica liderança de forma autocrática, democrática e do tipo *laissez-faire*. Quando um líder exerce sua liderança como bem lhe aprouver, sem abrir mão desse papel negando aos demais qualquer forma de participação define-se como liderança autocrática, e quando o líder aceita, por vezes, até mesmo estimula a participação dos liderados na escolha e/ou na implementação de suas decisões, estamos falando da liderança autocrática e quando o líder na verdade se afasta e deixa que os liderados ajam como bem o desejarem, decidindo por eles próprios o que devem fazer define-se como liderança do tipo *laissez-faire* (OLIVEIRA, 2010).

Em outras palavras, o autocrático é aquele que manda e os funcionários obedecem já os democráticos buscam a participação dos funcionários e o estilo laissez-faire é aquele estilo conhecido na intimidade, não contraria o próprio conceito de liderança, ou seja, exercício da influência.

Para a empresa X vem ao encontro o estilo de liderança democrática, observa-se que diante a ausência dos líderes os mesmos tentam direcionar um subordinado como seu representante, passando informações aos demais setores da empresa como, por exemplo, que estará de férias e na sua ausência o subordinado "*fulano de tal*" estará frente à equipe, mas com orientação total do coordenador de processos que acompanha a produção diante a ausência do líder e acompanhamento do RH para as demais necessidades.

Não se pode deixar de citar que, diante as observações da autora, no dia a dia de trabalho nota-se que também há certa relevância ao estilo de liderança laissez-faire, onde em determinados setores de produção o líder fica de lado e quem determina o que vai realizar de tarefa é o próprio colaborador, deixando assim de exercer sua autonomia diante dos subordinados.

Para os diversos tipos de liderança, pode-se citar a liderança situacional onde se busca o alinhamento na forma de trabalho e gestão entre líderes e subordinados.

A liderança situacional sugere um processo ao qual o líder deverá seguir à medida que os membros do grupo passam a conviver melhor em equipe, quando cada colaborador passa a realizar suas tarefas e quando o próprio líder adquire confiança na capacidade de seus colaboradores em relação as suas tarefas. Pode-se chamar este processo de gradativo amadurecimento conjunto de líder e liderados quando o líder passa a utilizar os estilos determinar, persuadir, compartilhar e delegar (OLIVEIRA, 2010).

Segundo Vergara (2010), a teoria situacional também conhecida como contingencial desfoca à atenção da figura do líder para o fenômeno da liderança. Não se pode falar em líderes sem falar em liderados, não se pode falar em poder sem falar sobre quem ele é exercido.

A liderança situacional vem ao encontro à análise do comportamento do líder que deverá na percepção da autora ser treinado para o atingimento desta etapa na organização X, que por muitas vezes nas observações e entre linhas declaradas pelos líderes a certo receio em compartilhar e delegar a equipe, não havendo problemas em determinar e persuadir.

No que concerne ao líder, destaca a autoridade formal e da personalidade. O fato de se ter a autoridade formal não garante a liderança, mas pode facilitá-la, bem como criar obstáculos. Um exemplo clássico é um líder com características autoritárias que pretende exercer influencia sobre uma equipe que valoriza a participação, o trabalho em equipe. A tese deste líder não terá sucesso, pois no primeiro momento os funcionários serão coagidos e podem até fazer a atividade, mas a pequeno prazo as pessoas não farão o trabalho com qualidade, porque não respeitam seu líder por merecimento e sim por pressão (VERGARA, 2010).

Já o que tange aos subordinados do líder, a teoria destaca a questão das expectativas, interesses e motivações, somente com estes três itens um líder conseguirá satisfazer seus seguidores, ou seja, se o líder contrariar as motivações e interesses dos funcionários, o mesmo não terá equipe.

A teoria situacional busca entender qual a cultura da empresa, como esta o clima organizacional no momento, qual a relevância da tarefa a ser executada e sua emergência, bem como compreender determinadas situações indicando o líder a determinar, persuadir, compartilhar e delegar ao grupo (OLIVEIRA, 2010).

Espera-se na empresa X ter pessoas engajadas no trabalho, que abracem uma causa e consigam conduzir outras pessoas a fim de defender e tornar realidade a causa que defendem. E para que isso ocorra de forma positiva é necessário estar totalmente engajado com os valores da empresa, ouvindo e valorizando a opinião dos colaboradores, entretanto, promovendo ampla realização pessoal e qualificação profissional dos colaboradores comprometidos com a empresa.

Conforme Vergara (2010) o que se espera nesta nova era são pessoas que tenham mentalidade global, aceitando e lidando com as contradições da vida, lidando com o inesperado, abrindo-se para si mesmas e para os outros, encontrando significado no trabalho e permitindo que outros também encontrem.

Diante de toda a expectativa que se deposita no líder na empresa X, é preciso definir algumas capacidades requeridas do líder para que o retorno seja eficaz e determinante.

Primeiramente, é necessário ter muito internalizado a visão, missão, objetivos, metas, estratégias da organização em que se atua, pois deve estar bem definido qual o propósito e aonde se quer chegar como líder. A empresa possui a missão de superar expectativas, disponibilizando produtos e serviços inovadores para o ramo do agronegócio, com transparência e comprometimento com a sociedade e meio ambiente e seus objetivos são trabalhar com coerência e ética, ter excelência em seus produtos, incentivar a inovação, promover realização profissional e pessoal dos funcionários comprometidos com a empresa.

Um líder tem que estar atento a tudo que gira dentro e fora da empresa, ele tem que buscar entender muito do negócio em que atua e se esforçar para bater metas todos os meses, não basta apenas conhecer estratégia financeira, tem que entender e compreender o ambiente que esteja situado. O líder precisa aprimorar-se em pessoas, ou seja, no ser humano, buscar gerenciar pessoas, o mesmo tem que ter características diversas, como ser hábil na busca de clarificação de problemas, quando os mesmos surgem antes de resolver o problema, é necessário ter certeza dos fatos para não se arrepender depois. Outra capacidade que se espera de um líder é sua criatividade (VERGARA, 2010).

Para Kao (1997), criatividade é um processo por meio do qual as ideias são geradas, desenvolvidas e transformadas em valor. Para a empresa X é exatamente este conceito que fecha com a percepção da empresa, o profissional que é criativo, gera ideias, as desenvolve e consegue gerar valores para a instituição.

Na empresa X espera-se de um líder atitudes complexas, como não ficar somente em sua mesa e deixar de visitar as áreas de produção da empresa, o mesmo tem que saber o que acontece tanto nas informações do sistema da empresa como na rotina de seus funcionários no chão de fábrica, o líder precisa ter iniciativa, seja altamente comprometido com a organização, seja ousado em suas propostas para o alcance do sucesso e principalmente um líder deve conhecer-se a si mesmo usando seus pontos fortes e trabalhando seus pontos fracos para obter o equilíbrio de gerenciar pessoas, pois não somos todos iguais e cada um tem que explorar a sua forma de liderar.

Para se obter capacidades de líder é necessário saber ouvir e ser ouvido pelos outros, aceitar elogios sem se engrandecer e aceitar críticas e sugestões, estes pontos devem ser vistos

como oportunidades para crescer como líder, acima de tudo devemos ter a paciência de construir uma liderança que muitas vezes não herdamos de berço e nem mesmo sabemos dominá-la e estar contribuindo para alcançá-la cada dia mais com muita informação e respeito aos colegas. Precisamos pensar globalmente, e a comunicação será primordial neste momento (VERGARA, 2010).

O líder deverá reconhecer o trabalho das pessoas, tratando-as de forma agradável e também se superar como pessoa com bom humor, energia, equilíbrio emocional, alegria de aprender, lidar com diferenças, coerência, firmeza, confiabilidade, integridade e ético acima de tudo. Precisamos lembrar que devemos ensinar e estar prontos a aprender dia após dia (VERGARA, 2010).

Neste trabalho, defende-se que para os líderes tornem-se pessoas do perfil que se almeja ser o ideal para a empresa X, deverão ser treinados para desenvolver habilidades, conhecimento e atitudes situações estas que se busca nas qualidades e prerrogativas do líder, adquirindo desenvolvimento pessoal e profissional, pois nenhuma pessoa vem pronta para uma empresa nos moldes que a mesma espera.

Uma das capacidades requeridas pela empresa X é o aprimoramento da intuição na tomada de decisão do líder.

Talvez a capacidade mais difícil para um líder é ser reconhecido por suas decisões a fim de atender o problema. Conforme Vergara (2010), no processo decisório, a informação assume capital relevância à medida que, se adequada, diminui a incerteza provocada pelo ambiente. Nesse sentido, têm sido buscados métodos eficazes de coleta, tratamento e uso da informação que está no ambiente empresarial, seus mercados atuais e futuros, bem como no interior da empresa.

Para se tomar uma decisão podemos avaliar a experiência que se tem diante o problema ou muitas vezes deixar a racionalidade de lado e agir pela intuição diante dos conflitos, não deixando pesar a técnica, assim começamos a treinar o lado humano dos líderes, fora a experiência de vida e vivência nas empresas.

Diante as percepções do RH, é visivelmente notório que não há tomada de decisão por parte dos líderes, somente levantam dúvidas e questionamentos, deixando a cargo da decisão do coordenador de processos ou do RH, atitude esta que dificulta na decisão e no desenvolvimento do líder a fim de comportar conhecimento e atitudes que os mesmos desconhecem para a tomada de decisão.

2.2 Gestão de Conflitos

Na empresa X, os conflitos surgem em diversos assuntos e por muitas vezes tomam-se de uma complexidade que se analisarmos não tem fundamento deixar existir a situação. Um exemplo é uma discussão que aconteceu no local de trabalho entre duas funcionárias, onde *o* líder não teve capacidade para intervir e teve que agendar reunião com as funcionárias e o coordenador de processo para solucionar a situação, “faltou atitude por parte do líder”, comentou o gestor em reunião de diretoria.

Para Oliveira (2010), existe uma situação de conflito todas as vezes que dois ou mais indivíduos ou grupos estão em antagonismo declarado, em desacordo violento, relativamente a interesses ou ideias que os opõe.

O conflito se caracteriza por uma situação de luta, onde o adversário usa os meios que estão ao seu dispor para obrigar o outro a ceder. Os conflitos podem ir até a guerra declarada, fazendo uso de meios violentos para prejudicar ou destruir o adversário (OLIVEIRA, 2010).

Para o conflito podemos conceituar alguns tipos de conflito, sendo eles de nível intrapessoal, interpessoal, organizacional e social.

O nível intrapessoal ocorre quando o indivíduo está em conflito consigo mesmo, por conta de suas próprias contradições interiores, por vezes caracterizando uma séria situação emocional que o faz sofrer muito psiquicamente e pode obrigá-lo a procurar ajuda profissional. Por exemplo, um profissional pode sentir-se profundamente dividido interiormente, porque observa condutas eticamente questionáveis de alguns profissionais da empresa onde trabalha, das quais não compartilha e que gostaria de rejeitar abertamente. No nível Interpessoal, nesse caso o indivíduo está em conflito com outra pessoa, na empresa ou em outro contexto cujas ideias ou interesses não compartilha e / ou por quem se sente prejudicado. Em todos os ambientes sociais esse tipo de conflito é bastante comum. Nas empresas é comum verificarmos conflitos interpessoais entre superior e subordinado, entre indivíduos de áreas distintas. Para o nível organizacional estamos nos referindo a conflitos entre organizações distintas: departamentos de uma organização, empresas entre si, partidos políticos, agrupamentos religiosos, políticos ou de outra natureza, clubes esportivos ou suas torcidas organizadas. Esse tipo de conflito não exclui a possibilidade de que membros específicos das partes litigantes estejam em conflito interpessoal ou em conflitos interpessoais com outros indivíduos, da mesma ou de outra facção. No nível social referimo-nos a conflitos entre sociedades ou grupos sociais, igualmente comuns. Esses conflitos podem dar-se entre grupos raciais, étnicos, religiosos ou nacionais diferentes, sendo muitas vezes marcados por extrema violência de um lado contra o outro ou de ambas as partes. (OLIVEIRA, 2010).

Diante as observações na empresa X, o conflito que vem ao encontro à realidade desta empresa é o nível de conflito interpessoal, percebe-se que ao necessitar da ajuda de uma equipe de um determinado setor, demais setores sentem-se incomodados com a postura do líder e sentem certo constrangimento em solicitar o apoio para o atingimento das metas. Quando um setor busca apoio de outro setor é necessária à intervenção do coordenador de processos para o apoio do outro líder diante das atividades a serem desenvolvidas, sendo que se o relacionamento fosse claro e não tivéssemos conflito entre setores, poderiam negociar entre os próprios líderes suas equipes.

3 METODOLOGIA

O delineamento utilizado neste artigo é a pesquisa qualitativa de estudo de caso, que terá como técnica de pesquisa a coleta de dados como documentos institucionais, entrevistas individuais e observações. A análise de dados será realizada através de entrevista individual onde serão relatados os dados abordados na entrevista pelos líderes, bem como as observações levantadas do período da entrevista que favorecerá a análise do discurso.

Para GIL (2009) estudo de caso constitui o delineamento de pesquisa mais utilizado e o mais adequado para proporcionar respostas às questões formuladas até a pretensa facilidade para seu desenvolvimento.

O interesse da autora é buscar respostas para melhor entendimento das observações já relatadas na teoria deste artigo, bem como explorar os líderes a relatarem situações e desenvolver estratégia de melhoria dos conflitos. Salienta Gil (1999, p.73):

> [...] o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimentos amplos e detalhados do mesmo, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados.

A técnica de coleta de dados a ser utilizada será a entrevista e terá extrema importância para a obtenção das informações necessárias para o desenvolvimento pessoal e profissional dos líderes, uma vez que é do interesse da empresa X desenvolver e valorizar seus funcionários, desde que seja identificada a necessidade.

Muitos autores consideram a entrevista como a técnica por excelência na investigação social, por sua flexibilidade é adotada como técnica fundamental de investigação nos mais diversos campos e pode-se afirmar que parte importante do desenvolvimento das ciências sociais foi obtida graças à aplicação da entrevista (GIL, 1999).

Para a análise dos dados será utilizada a análise de discurso. A análise de discurso é uma teoria que tem como objeto de estudo o próprio discurso. Apresenta-se como um entrecruzamento de diversos campos disciplinares, com destaque para a linguística, o materialismo histórico (por situar a linguagem na história) e a psicanálise (que introduz a noção de sujeito discursivo) (FERNANDES, 2008; ORLANDI, 1999).

A população entrevistada conta com a participação de seis líderes. Destes dois possuem formação técnica e quatro possuem formação superior cursando ou concluída. A faixa etária dos líderes na empresa X é dos vinte e três anos aos trinta e oito anos e todos desta pesquisa são casados, sendo que três possuem filhos e os demais ainda não. O tempo de empresa dos líderes entrevistados na empresa X se divide em cinco, sete, dez e quinze anos de trabalho na instituição.

Os líderes entrevistados são das áreas administrativas e de produção, como líder financeira, líder de expedição, líder de manutenção, líder de embalamento, líder de envelopamento, e líder de produção.

4 RESULTADO E DISCUSSÕES

Realizou-se entrevistas com os líderes onde relataram suas percepções, reclamações e sugestões, diante de algumas perguntas conforme roteiro previamente estabelecido, que serviu de apoio das entrevistas individuais, para tanto declarar fidedigna a entrevista coletou-se de cada entrevistado o termo de consentimento para participação em pesquisa.

O anexo serviu de parâmetro para que se pudesse perguntar e questionar sobre liderança e situações de conflitos vivenciadas por estes líderes a fim de demonstrar as percepções dos líderes na empresa X.

Os dados das entrevistas após analisados foram compilados e serão apresentados em três categorias, a saber: a autonomia, o conflito e a tomada de decisão.

A categoria autonomia para a líder financeira que possui dez anos de empresa é fator importante para seu setor onde julga não ter autonomia para resolver os assuntos relacionados às suas atividades, bem como situações ligadas aos seus subordinados. Para o líder de expedição que possui cinco anos de empresa identifica a autonomia como fator a ser implantando na empresa X, pois relata que muitas coisas ou quase todas as situações tem que perguntar ao gestor. O terceiro líder a ser entrevistado foi o líder de manutenção que tem dez anos de empresa e relata que sua maior dificuldade é que tudo que tem que fazer tem que perguntar para seus gestores. O quarto líder a ser entrevistado foi o líder de embalamento da produção que possui quinze anos de empresa, cita que anteriormente possuía mais autonomia e que depois foi imposto que questões dos funcionários deveriam se reportar aos gestores para serem resolvidas, não podendo o líder ter a capacidade de resolver sozinho, o que não concorda. O quinto líder a ser entrevistado foi o líder de envelopamento que possui sete anos de trabalho na empresa X, relata que seu setor na sua visão não tem a atenção devida que

deveria ter pelos gestores, impossibilitando assim autonomia para bom desempenho do mesmo. O sexto líder a ser entrevistado é o líder de produção que possui nove anos de empresa e critica muito a sua falta de autonomia, por estar a muito tempo na empresa e já ter provado sua capacidade.

A categoria conflito na visão da líder financeira é gerada pelo volume de trabalho entre os funcionários, equipe e líderes entre si. Para o líder de expedição o conflito na empresa X é gerado em razão da comunicação interna e decisão dos gestores que não se alinham entre si, julgando que os gestores não respeitam a posição do líder do setor. O líder de manutenção reclama da situação na empresa X que mais gera conflito é a gestão de pessoas dos próprios gestores, pois não sabem a maneira ideal de falar, pedir algo, usa o poder e são arrogantes com seus subordinados, causando desconforto e desmotivação aos funcionários. Para o líder de embalamento o que gera conflito na empresa X são alguns líderes, pois distorcem conversas para se beneficiarem e gestores fazem suas preferencias por se darem melhor com um ou outro líder. O líder de envelopamento da produção distinguiu conflito entre duas pessoas que não possuem respeito no local de trabalho, o que vem causando muito conflito em seu setor por duas funcionárias. Na posição do líder de produção considera uma situação de conflito a postura de algumas pessoas com cargo de chefia e gerencia.

A categoria tomada de decisão para a líder financeira toma frente de qualquer categoria pela falta de comunicação e desencontro das informações na empresa X. Para o líder de expedição julga não tomar decisões por sua grande dificuldade com gestores que não escutam os líderes de setor, gostaria de mais esclarecimentos nas condições de trabalho e critica que os gestores também não batem martelo nas decisões por desconhecimento da atividade e não dão importância as opiniões dos líderes. O líder de manutenção relata que não consegue fazer nada sozinho, tudo que o setor irá realizar de tarefa tem que passar primeiro pelo gestor, interpretando assim ser incapaz de resolver os problemas e prioridades do seu setor. Julga que se pudessem tomar suas próprias decisões resolveria com muito mais agilidade suas pendências e desenvolveria outros projetos se suas ideias fossem acatadas. Para o líder de embalamento da produção revela que como líder algumas coisas precisam ser melhoradas, pessoalmente acha que tem dificuldade no desenvolvimento de comunicação para atingir tomada de decisões eficazes. O líder de envelopamento critica a empresa por não dar oportunidade interna de trabalho, o que desmerece as decisões de alguns líderes por acreditarem no potencial de alguns funcionários. Para o líder de produção explana que sua grande dificuldade é a dependência de tomada de decisões, onde coisas simples dependem de até três pessoas para ser resolvida, quando muitas vezes fica no aguardo da resposta.

Na percepção do RH alguns líderes geram conflitos com seus próprios funcionários, devido a relatos dos mesmos ao RH, os líderes possuem muito conhecimento técnico para exercer e orientar as atividades do setor, mas para alguns o perfil comportamental é extremamente difícil, onde gera desmotivação para a equipe que reclama das atitudes do líder, contradizendo um pouco da entrevista em relação à solução dos conflitos.

Alguns líderes precisam adotar uma nova postura com todos de forma profissional, buscando assim o respeito de seus gestores, onde atualmente é comprometido devido a sua postura de ser muito amigo de seus subordinados e não passando tanta confiança em relação à empresa.

Acredita-se que se tiverem mais autonomia seu trabalho será ainda melhor, inclusive em relação aos conflitos é necessário explorar sua solução através de "*feedback*", visto que em outro momento já procuram o RH para desabafar sobre seu mal estar em relação a conflitos com a postura de seus gestores.

Também, há líderes que possuem muitas dificuldades em lidar com pessoas, pois preferem lidar com máquinas e não conseguem solucionar as situações de seu setor,

perguntam frequentemente de todo e qualquer assunto ao RH esperando uma solução de terceiros.

Na percepção do RH todos os líderes têm muito a aprender como líder, demonstram-se dispostos a esta conquista, sendo válido o aprendizado a ser aplicado, pois se demonstram interessados em abraçar novos desafios, logo o resultado final será a autonomia depositada aos líderes e consequentemente suas tomadas de decisões.

Por tanto, as pessoas só vão mudar caso a empresa as direcione para isso e isso só vai acontecer caso a empresa adote coordenadas de liderança que as possibilite chegar ao nível desejado de mediação de conflito, papel identificado do líder e resultado de suas decisões.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta seção final pretende-se intervir na formação de líderes na empresa X. Visto que a postura de líderes demonstra-se confusa por falta de autonomia, mas também por falta de imposição e conversa dos líderes junto à empresa X, também a falta de conhecimento evitando assim desenvolver o papel do líder diante situações de conflitos, bem como a melhoria da postura do líder com o subordinado, situação esta que ainda depende de "*feedback*" apropriado para a solução dos problemas. Ressaltando a necessidade de definir na empresa X uma linguagem esclarecida quanto às exigências estabelecidas para o cargo de líder, não provocando antecipação frustrada de líderes e a busca de líderes empenhados para a atividade exercida e não somente pelo cargo alcançado. Traçando referencia para a autonomia dos líderes e deixando clara a atuação esperada e confiança depositada diante suas tomadas de decisões.

Podendo demonstrar através de treinamento alguns pontos a serem melhorados pelos líderes através da intervenção com o Programa de desenvolvimento de liderança na empresa X. Este programa viabiliza conteúdos que gerem reflexão e instrumentalização sobre o papel do líder como forma de melhoria continua, sendo aplicado em cinco módulos de oito horas cada com a programação estratégica de módulos, sendo o primeiro módulo a ser explorado o papel do líder e as fases da equipe, o segundo módulo trataria da comunicação e *feedback*, o terceiro módulo abordaria o protagonismo, no quarto módulo explana-se a liderança situacional e o quinto e último módulo a gestão de conflitos. Buscando neste trabalho de pesquisa a intervenção para fomentar projeto a ser desenvolvido, resultando em interesses pessoais dos líderes e coletivo para a empresa.

Finalizando um perfil de líder para a empresa X que busque a vivência, análise da vivência, conhecimento e aplicabilidade em seu papel, adquirindo formas de influência pela governança, inspiração e conhecimento, identificando os estágios de sua equipe pela formação, tormenta, normatização e *performance* alcançada. Agregando o potencial de dar e receber "*feedback*" tratando quanto à forma e resultado esperado, melhorando a comunicação, problemas simples, complicados e complexos na inteligência do coletivo e a importância de suas escolhas.

REFERÊNCIAS

BENNIS, W. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.

BLAKE, R.; MOUTON, J. S. **The managerial grid.** Houston. Texas: Gulf Publishing, 1964

FERNANDES, C. A. **Análise do discurso:** Reflexões introdutórias. São Carlos: Claraluz, 2008.

FERREIRA, H. M. G. **Conflito interpessoal entre equipes de trabalho:** o papel do líder como gerente das emoções do grupo. UNIFOA, 2007.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 2009.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia Para Administradores.** São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1969.

KAO, J. **Jamming.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, M. A. **Comportamento Organizacional para Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2010.

ORLANDI, E. P. **Análise de Discurso: princípios e procedimentos.** Campinas: Pontes, 1999.

SOTO, R. **Comportamento Organizacional, o impacto das emoções**. São Paulo: Thomson Learning, 2002.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.