

Conselho editorial científico

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Profa. Dra. Celi Langhi
(CEETEPS), Brasil

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

SUMÁRIO

- 04 Apresentação
- 08 Mito X Realidade o Tag Along como Mecanismo de Proteção do Acionista Minoritário das Sociedades Anônimas Brasileiras
- 29 O Programa Sócio-Torcedor e o Marketing de Relacionamento no Futebol o caso do Corinthians
- 56 Construção e Aplicação de um Instrumento de Mensuração de Clima Organizacional de Interesse dos Administradores
- 74 Arranjo Interorganizacional no Setor Público o caso do curso de gestão e fiscalização de contratos
- 94 Identificação das Necessidades de Capacitação em uma Instituição Pública Localizada no Município de Içara – SC
- 115 Inadimplência no Serviço de Internet um estudo de caso sobre as suas causas em uma pequena empresa de telecomunicações de Palmeira das Missões – RS
- 139 Sazonalidades e Anomalias dos Retornos Diários nos Índices da BM&FBOVESPA uma investigação da ocorrência do efeito dia da semana
- 160 A Eficácia Financeira do Planejamento Tributário sob a Ótica da Elisão Fiscal análise tributária em uma empresa do ramo de comércio de materiais de construção
- 178 Análise do Marketing de Relacionamento das Distribuidoras de Bebidas para o Pequeno Varejista

**CENTRO UNIVERSITÁRIO TERESA D'ÁVILA
UNIFATEA**



RAF - Revista de Administração do Unifatea
Volume 15 – Número 15 – Lorena – SP - 2017 - ISSN 2176-8412

Apresentação

Caro leitor,

A Revista de Administração do Centro Universitário Teresa D'Ávila - Unifatea – RAF na sua 15ª. edição contempla 9 artigos que desenvolvem temas de interesse para acadêmicos, empresários e sociedade. Nessa edição estão sendo discutidos temas voltados ao mercado de capitais, planejamento tributário, marketing de relacionamento, gestão de pessoas, estratégia organizacional e gestão financeira.

A RAF tem como propósito fomentar o intercâmbio entre autores e leitores para a disseminação do conhecimento técnico e científico. Nesse sentido, a RAF vem contribuindo com a publicação de valiosos trabalhos teóricos e empíricos recebidos por meio da colaboração de professores e alunos dos cursos de graduação e Programas de Pós-Graduação em Administração ou outras áreas e que proporcionem alguma relação com a área de Administração.

Os artigos estão disponíveis no formato eletrônico e podem ser acessados livremente.

Agradecemos aos autores por considerar a RAF como sendo o espaço para divulgação dos seus trabalhos, bem como aos avaliadores externos e equipe editorial pelo apoio e dedicação.

Desejamos boa leitura!!

Editor
Prof. Dr. Henrique Martins Galvão

RAF - Revista de Administração do Unifatea

Volume 15 – Número 15 – Lorena – SP - 2017 - ISSN 2176-8412

Reitor – Prof. Dr. Wellington de Oliveira

Pró-Reitora Acadêmica – Prof. Dr. Luciani Vieira Gomes Alvareli

Pró-Reitor de Pesquisa, Pós-Graduação e Extensão – Prof. Dr. Rosinei Batista Ribeiro

Pró-Reitor Administrativo-Financeiro – Prof. Me. Luís Augusto Carvalho

Coordenador da Graduação em Administração: Prof. Dr. Henrique Martins Galvão

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Revista de Administração do Unifatea – Volume 15, No. 15, jul./dez. (2017) – Lorena – SP:
Centro Universitário Teresa D'Ávila – UNIFATEA, 2008.

Periodicidade: Semestral

Publicação do Curso de Graduação e de Pós-Graduação em Administração do Unifatea

ISSN 2176-8412

1. administração

Editor

Prof. Dr. Henrique Martins Galvão, UNIFATEA

Conselho Editorial

Prof. Dr. Adilson Silva Mello, Universidade Federal de Itajubá/ UNIFEI – MG, Brasil

Prof. Me. André Alves Prado, EEL/USP/UNIFATEA/Fac. Canção Nova, Brasil

Prof. Dr. Antonio Henriques de Araújo Junior, UERJ/Resende-RJ, Brasil

Prof. Dr. Antonio Vico Mañas, PUC-SP, Brasil

Profª. Dra. Benedita Hirene Heringer, Faculdade de Tecnologia de Cruzeiro – FATEC Centro Paula Souza, Brasil

Prof. Dr. Epaminondas Rodrigues Soares Junior – UNIFATEA/SP, Brasil

Prof. Dr. Flávio Hourneaux Junior, FEA-USP/ SP, Brasil

Prof. Dr. Hermann Atila Hrdlicka, Universidade Federal da Paraíba - UFPB, Brasil

Prof. Dr. Humberto Felipe Silva, EEL-USP/ UNISAL

Profª. Dra. Isabel Cristina dos Santos, Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS, Brasil

Profª. Dra. Mary Mitsue Yokosawa, FATEC – Cruzeiro/SP, Brasil

Prof. Dr. Messias Borges Silva, UNESP – Guaratinguetá/SP, USP – Lorena/SP, Brasil

Prof. Me. Norio Ishisaki, FATEC - Cruzeiro/SP, Brasil

Prof. Dr. Paulo Sergio de Sena, UNIFATEA, Brasil

Profª. Dra. Roberta Rodrigues Faoro, Universidade de Caxias do Sul - UCS, Brasil

Prof. Dr. Roberto José Carvalho, Universidad de Chile

Editor-Gerente

Prof. Dr. Henrique Martins Galvão

Preparação e Revisão

Profª. Esp. Sônia Maria Gonçalves Siqueira

Profª. Me. Bianca Martins Domingos

Publicação On Line:

<http://publicacoes.fatea.br/index.php/raf>

Revista de Administração do Unifatea

Volume 15 – Número 15 – Lorena – SP – jul./dez. (2017) - ISSN 2176-8412

Endereço para correspondência: Av. Dr. Peixoto de Castro, 539

Vila Celeste – Lorena – SP – CEP 12606-580

E-mail: raf@fatea.br

Artigos:

1. **Mito X Realidade: o Tag Along como Mecanismo de Proteção do Acionista Minoritário das Sociedades Anônimas Brasileiras**
Autores:
Éder de Souza Beirão e João Paulo Cavalcante Lima..... 06-26
2. **O Programa Sócio-Torcedor e o Marketing de Relacionamento no Futebol: o caso do Corinthians**
Autores:
Fabiano Fernandes Martins e Alexandre Luzzi Las Casas..... 27-53
3. **Construção e Aplicação de um Instrumento de Mensuração de Clima Organizacional de Interesse dos Administradores**
Autores:
Adolfo Plínio Pereira e Gisele Medeiros Teixeira Carvalho..... 54-71
4. **Arranjo Interorganizacional no Setor Público: o caso do curso de gestão e fiscalização de contratos**
Autores:
Clarissa Garcia Corrêa Sehnem e Rogério Faé..... 72-91
5. **Identificação das Necessidades de Capacitação em uma Instituição Pública Localizada no Município de Içara – SC**
Autores:
Bruna Pedro Manarin, Débora Volpato, Adriana Carvalho Pinto Vieira e Julio Cesar Farias Zilli.....92-112
6. **Inadimplência no Serviço de Internet: um estudo de caso sobre as suas causas em uma pequena empresa de telecomunicações de Palmeira das Missões – RS**
Autores:
Mariane Daros e Nelson Guilherme Machado Pinto.....113-136
7. **Sazonalidades e Anomalias dos Retornos Diários nos Índices da BM&FBOVESPA: uma investigação da ocorrência do efeito dia da semana**
Autores:
Geraldo Alemandro Leite Filho, Éder de Souza Beirão, Aline Leal Maia, Leonel Tsuneiti Morikawa, Tamiris Villane da Silva e Luís Gustavo Oliveira Fonseca..... 137-157
8. **A Eficácia Financeira do Planejamento Tributário sob a Ótica da Elisão Fiscal: análise tributária em uma empresa do ramo de comércio de materiais de construção**
Autores:
Renato Cabrera Araújo, Juarez Marques Alves, Maria Aparecida Farias de Souza Nogueira e Rafael Martins Noriller..... 158-175
9. **Análise do Marketing de Relacionamento das Distribuidoras de Bebidas para o Pequeno Varejista**
Autores:
Michele Cabral dos Santos e Victória Balady Reis de Souza.....176-193

Mito X Realidade: o Tag Along como Mecanismo de Proteção do Acionista Minoritário das Sociedades Anônimas Brasileiras

Autores:

Éder de Souza Beirão: graduado em Administração pela Universidade Estadual de Montes Claros – UNIMONTES / MG

E-mail: ederbeirao@gmail.com

João Paulo Cavalcante Lima: doutorando em Administração pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo - EAESP da Fundação Getúlio Vargas - FGV, professor e coordenador do curso de Ciências Contábeis na Universidade Cruzeiro do Sul - UNCISUL / SP.

E-mail: joao.cavalcante@cruzeirodosul.edu.br

Resumo

O presente trabalho tem como objetivo identificar a efetividade do *tag along* como prática de governança corporativa que protege o acionista minoritário da ação dos acionistas controladores em caso de alienação de controle. Assim, este trabalho se utiliza de conceitos de mercado de capitais e de intensa pesquisa bibliográfica para o alcance objeto do estudo. Trata-se de um estudo descritivo e exploratório, com abordagem qualitativa, que utiliza procedimentos técnicos de uma pesquisa bibliográfica e documental para a busca de conhecimento sobre o tema e análise do mesmo. O *tag along* é um mecanismo que em teoria, protege o acionista minoritário da ação do acionista controlador em questões relacionadas a alienação de controle. Esse mecanismo é previsto em legislação, porém muitos teóricos das finanças e do mercado financeiro questionam sua eficiência como prática de governança corporativa. Outros teóricos defendem que deve ser elaborada e publicada uma lei que proteja realmente os interesses dos acionistas controladores, minoritários e preferenciais.

Palavras-chave: Tag Along; Mercado Financeiro; Alienação de Controle; Acionista; Governança Corporativa.

MYTH X REALITY: TAG ALONG AS A MECHANISM FOR THE PROTECTION OF THE MINORITY SHAREHOLDER OF THE BRAZILIAN ANONYMOUS COMPANIES

Abstract

The present work aims to identify the effectiveness of tag along as a practice of corporate governance that protects the minority shareholder from the action of the controlling shareholders in case of sale of control. Thus, this work uses capital market concepts and intense bibliographical research for the scope of the study. It is a descriptive and exploratory study, with a qualitative approach, which uses technical procedures of a bibliographical and documentary research to search for knowledge about the subject and analyze it. Tag along is a mechanism that in theory protects the minority shareholder from the controlling shareholder's share in issues related to disposition of control. This mechanism is foreseen in legislation, but very finance and financial market theorists question its efficiency as a practice of corporate governance. Other theorists argue that a law that actually protects the interests of controlling, minority and preferred shareholders should be drafted and published.

Keywords: Tag Along; Financial market; Alienation of Control; Shareholder; Corporate governance.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, o mercado e a política econômica do Brasil e do mundo passam por intenso processo de mudança e dinamização. Grandes operações de concentração empresarial são realizadas e as empresas de capital aberto protagonizam este ato de várias formas. A figura do acionista no mercado de capitais tornou-se preponderante nesse sentido.

O cenário atual se desenvolve com elevada rapidez e exige cada vez mais controle e transparência, tornando necessário o estabelecimento de regras que mediem o relacionamento das sociedades anônimas (S.A.) e seus acionistas. É neste cenário que o conceito de governança corporativa se torna importante para as empresas.

Segundo Garcia (2005, p.6), o termo governança corporativa foi criado no início da década de 1990 nos países desenvolvidos, mais especificamente nos Estados Unidos e na Grã-Bretanha, para definir as regras que regem o relacionamento dentro de uma companhia de acordo com os interesses de acionistas controladores, acionistas minoritários e administradores.

Governança corporativa é o conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital. A análise das práticas de governança corporativa aplicada ao mercado de capitais envolve, principalmente: transparência, equidade de tratamento dos acionistas e prestação de contas. (CVM, 2002, p.1)

Existem algumas práticas da governança corporativa que são muito valorizadas entre os investidores externos das empresas de capital aberto, com destaque para a prática de concessão do *tag along*. De acordo com Cavalcante, Misumi e Rudge (2009, p.128), *tag along* é uma expressão em inglês que significa extensão do prêmio de controle. É o direito de alienação de ações conferido a acionistas minoritários, em caso de alienação de ações realizada pelos acionistas controladores da companhia. O acesso ao *tag along* constitui-se também em um direito dos acionistas previsto na Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, com o intuito de proteger os acionistas minoritários da ação dos acionistas controladores. Apesar do *tag along* ser visto como um mecanismo de proteção de acionistas minoritários é encarado por alguns estudiosos como sendo um mito, por consistir em um benefício que se disfarça de boa prática de governança corporativa.

Sendo assim, o estudo tem como questão-problema: O *tag along* enquanto prática de governança corporativa, protege os acionistas minoritários da ação dos acionistas controladores, em caso de alienação de controle?

Na busca de responder à questão norteadora (problema de pesquisa) traçado para o presente estudo, foram definidos o objetivo geral e os específicos. Como objetivo geral o estudo busca identificar a efetividade do *tag along* como prática de governança corporativa que protege o acionista minoritário da ação dos acionistas controladores, em caso de alienação de controle. Para o alcance do objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos: (1) Apresentar conceitos e classificações inerentes ao mercado de capitais e finanças comportamentais; (2) Demonstrar a importância do *tag along* para os acionistas minoritários; (3) Identificar os aspectos positivos e negativos do *tag along* para os acionistas de empresas de capital aberto brasileiras; (4) Apontar fontes bibliográficas que expressem o *tag along* como prática de governança corporativa que protege o acionista minoritário; e (5) Especificar fontes bibliográficas que apontem a concessão do *tag along* como “mito” ou “realidade”.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Lagioia (2011, p.160), o Mercado de Ações corresponde ao segmento do Mercado de Capitais onde ocorrem a compra e a venda de ações das Sociedades Anônimas. A autora afirma que o mercado de ações tem como principal função, proporcionar liquidez aos títulos emitidos pelas companhias abertas, o qual se dividindo em Mercado Primário e Mercado Secundário.

De acordo com Fortuna (2011, p.691-692), no mercado primário as ações de uma empresa são emitidas diretamente ou através de oferta pública. Já no mercado secundário, as ações emitidas são comercializadas através de bolsas de valores.

Assaf Neto (2011, p.182) explica que o mercado primário de ações é aquele onde são negociados, pela primeira vez, os valores emitidos pelas companhias, e esses valores são, em sequência, revendidos no mercado secundário para os investidores em geral. Conforme Lagioia (2011, p.160), o mercado secundário, por sua vez, é diferente do primário, por realizar a venda de valores mobiliários com a ajuda de instituições intermediárias, as Bolsas de Valores. O mercado secundário registra unicamente a transferência de propriedade dos títulos e valores mobiliários, não determinando variações diretas sobre os fluxos de recursos das sociedades emitentes. Uma empresa somente obtém novos recursos por meio de subscrição de capital no mercado primário, não se beneficiando diretamente das negociações do mercado secundário. O funcionamento do mercado secundário ocorre principalmente na

Bolsa de Valores, as quais viabilizam aos investidores a oportunidade de realizarem novos negócios com títulos anteriormente emitidos. (ASSAF NETO, 2011, p.203)

Conforme Assaf Neto (2011, p.204), as bolsas de valores são entidades integrantes do Sistema Financeiro Nacional (SFN), sendo fiscalizada pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM). Lagioia (2011, p.161) completa afirmando que é o mercado secundário que oferece o importante atributo da liquidez aos investidores que adquirem os títulos no mercado primário.

As empresas que negociam suas ações no mercado financeiro são aquelas denominadas Sociedades Anônimas (S.A.) ou empresas de capital aberto. Ao abrir seu capital, a empresa tem por objetivo captar recursos financeiros permanentes e, ao se adquirir uma ação, seu possuidor torna-se um sócio da empresa (acionista). Uma empresa é considerada de capital aberto quando promove a colocação de valores mobiliários em bolsas de valores ou no mercado de balcão. (MENESES, 2011, p.101)

De acordo com a Lei nº 6.404/76, a companhia ou sociedade anônima terá o capital dividido em ações, e a responsabilidade dos sócios ou acionistas será limitada ao preço de emissão das ações subscritas ou adquiridas. Segundo Meneses (2011, p.102) essas ações são títulos representativos de frações do capital social que confere a seus proprietários o direito de participação da Sociedade Anônima (S.A.). Conforme Assaf Neto (2011, p.183), as ações são classificadas em dois tipos: ordinárias e preferenciais.

As ações ordinárias são as que comandam a assembleia de acionistas de uma empresa, conferindo ao seu titular o direito de voto. As ações preferenciais, por sua vez, não atribuem a seu titular o direito de voto, porém conferem certas preferências, como: (1) prioridade no recebimento de dividendos, geralmente um percentual mais elevado que o valor das ações ordinárias; e (2) prioridade no reembolso do capital na hipótese de dissolução da empresa. (ASSAF NETO, 2011, p.184)

Os seguimentos especiais de listagem da BM&FBOVESPA são os seguintes: Tradicional/Básico, Novo Mercado, Nível 2, Nível 1, Bovespa Mais e Bovespa Mais Nível 2.

De acordo com a BM&FBOVESPA (2017), os segmentos especiais de listagem foram criados no momento em que percebeu-se que, para desenvolver o mercado de capitais brasileiro, era preciso ter segmentos adequados aos diferentes perfis de empresas. Conforme Lagioia (2011, p.165), o Novo Mercado, o Nível 2 e o Nível 1 representam os segmentos em que vigoram as práticas diferenciadas de Governança Corporativa.

Debastiani e Russo (2008, p.55) afirmam que como parte de um processo de evolução do mercado de ações, criou-se o conceito de governança corporativa, que se constitui num conjunto de práticas que integra administração, auditorias interna e externa, relacionamento

com acionistas, órgãos reguladores e fiscalização. Slomski (2008 apud. VIANA, 2010, p.23) afirma que a governança corporativa consiste num sistema de decisões e práticas de gestão voltadas para a determinação e controle do desempenho e da direção estratégica das corporações. Por isso, a busca da redução dos riscos internos e externos inerentes ao negócio, o gerenciamento de interesse, a redução da volatilidade dos resultados e a conquista da credibilidade dos investidores e da sociedade em geral são aspectos próprios da governança corporativa para ampliação das bases estratégicas da criação de valor. (SLOMSKI, 2008, apud. VIANA, 2010, p.23).

Assaf Neto (2012, p.40) completa afirmando que a governança corporativa visa proteger os investidores externos de eventuais excessos dos investidores internos (administradores e acionistas).

O objetivo de tais práticas é proporcionar maior transparência e exatidão nas informações prestadas ao mercado, agregando valor às ações informações, além da liquidez resultante da pulverização do capital. (DEBASTIANI; RUSSO, 2008, p.55-56).

No Brasil, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBCG, atua no fomento da governança corporativa nas empresas, contribuindo assim para o desempenho sustentável das organizações e influenciando os agentes de nossa sociedade no sentido de promover a transparência, justiça e responsabilidade.

Retomando os segmentos de listagem da BM&FBOVESPA, Lagioia (2011, p.165) afirma que no segmento tradicional as empresas listadas necessitam cumprir apenas com o que preconiza a Lei nº 6.404/76 e suas atualizações posteriores. A autora afirma que até os anos 2000, só existia na BM&FBOVESPA o segmento de listagem tradicional de ações, e após este ano, foram criados níveis diferenciados para as empresas que quisessem aderir a práticas diferenciadas de Governança Corporativa. Lagioia (2011) acrescenta que tais práticas estão relacionadas a um conjunto de regras e normas de conduta definidas pela Bovespa e destinadas a oferecer maior transparência aos investidores e melhor preço/custo de captação para as empresas.

A criação no ano de 2000 dos Níveis Diferenciados de Governança Corporativa (NDGC) foi fator decisivo para impulsionar o crescimento do mercado de ações, haja vista que nestes segmentos as empresas listadas assumem o compromisso de prestar informações que facilitem o acompanhamento e a fiscalização dos atos da administração e dos controladores da Companhia e a adotar regras societárias que melhor equilibram os direitos de todos os acionistas, independentemente da sua condição de controlador ou acionista minoritário. (LAGIOIA, 2011, p.165)

Uma empresa classificada como Novo Mercado será obtido este grau por ter assumido um maior compromisso com o conjunto de normas e práticas de governança corporativa, que compõem o regulamento dos NDGC como definidos pela Bolsa, do que as empresas classificadas como de Nível 2, e estas da mesma forma sobre as de Nível 1. (FORTUNA, 2011, p.751). O autor ainda completa afirmando que o Novo Mercado é um segmento de listagem de títulos da Bolsa destinado à negociação de ações emitidas por empresas que se comprometem, voluntariamente, com a adoção de boas práticas de governança corporativa e *disclosure* adicional, em relação ao que é normalmente exigido pela legislação.

Já o segmento de listagem Nível 2 é similar ao Novo Mercado, porém com algumas exceções. As empresas listadas têm o direito de manter ações preferenciais (PN). No caso de venda de controle da empresa, é assegurado aos detentores de ações ordinárias e preferenciais o mesmo tratamento concedido ao acionista controlador, prevendo, portanto, o direito de *tag along* de 100% do preço pago pelas ações ordinárias do acionista controlador. (BM&FBOVESPA, 2017)

De acordo com BM&FBOVESPA (2017), as empresas listadas no segmento Nível 1 devem adotar práticas que favoreçam a transparência e o acesso às informações pelos investidores. Para isso, divulgam informações adicionais às exigidas em lei, como por exemplo, um calendário anual de eventos corporativos.

O Bovespa Mais corresponde a um segmento em que as empresas listadas desejam ingressar no mercado de capitais de forma gradativa, ou seja, que acreditam na ampliação gradual da base acionária como o caminho mais adequado à sua realidade, destacando-se as de pequeno e médio porte que buscam crescer utilizando o mercado acionário como uma importante fonte de recursos. (LAGIOIA, 2011, p.165)

O segmento de listagem Bovespa Mais Nível 2 é similar ao Bovespa Mais, porém com algumas exceções. As empresas listadas têm o direito de manter ações preferenciais (PN). No caso de venda de controle da empresa, é assegurado aos detentores de ações ordinárias e preferenciais o mesmo tratamento concedido ao acionista controlador, prevendo, portanto, o direito de *tag along* de 100% do preço pago pelas ações ordinárias do acionista controlador (BM&FBOVESPA, 2017).

Regidos por rígidas regras de governança corporativa, os segmentos de listagem da BM&FBOVESPA agrupam as companhias que negociam seus títulos e valores mobiliários no mercado secundário.

As companhias negociam seus títulos e valores mobiliários no mercado secundário brasileiro, por intermédio da Bolsa de Valores. As ações são agrupadas em índices de ações.

Neste caso, os índices de ações representam uma carteira teórica de ações as quais são agrupadas em função de determinadas características específicas e que se valorizam ou se desvalorizam no decorrer de um período de tempo. Esse movimento de valorização ocorre devido à fatores relacionados à empresa, ao segmento onde a empresa está inserida, ou ainda à influência de fatores político-econômicos, nacionais e internacionais. (LAGIOIA, 2011, p.166)

De acordo com Cavalcante, Misumi e Rudge (2009, p.62), os índices de mercado cumprem três objetivos principais: (1) são indicadores de variação de preços do mercado; (2) servem de parâmetros para avaliação de desempenho de portfólios; (3) são instrumentos de negociação do mercado futuro.

O mercado de ações brasileiro, existem 27 índices, os quais encontram-se agrupados em segmentos. São eles: (1) Índices Amplos; (2) Índices de Governança; (3) Índices de Segmento; (4) Índices de Sustentabilidade; (5) Índices Setoriais; (6) Índices SPDJI/BVMF; e (7) Outros Índices. O Quadro 01 apresenta os índices setoriais da BM&FBOVESPA.

Quadro 01 – Índices setoriais da BM&FBOVESPA

	Indicador	Descrição
Índices Amplos	Índice Bovespa (Ibovespa)	Avalia o comportamento médio das principais ações negociadas.
	Índice Brasil 50 (IBrX 50)	Composto pelos 50 papéis mais líquidos da Bovespa.
	Índice Brasil 100 (IBrX 100)	Composto pelos 100 papéis mais líquidos da Bovespa
	Índice Brasil Amplo BM&FBOVESPA (IBrA)	Busca oferecer a visão mais ampla do mercado acionário.
Índices de Governança	Índice de Ações com Governança Corporativa Diferenciada (IGC)	Mede o desempenho das empresas que apresentam bons níveis de governança corporativa.
	Índice de Ações com <i>Tag Along</i> Diferenciado (ITAG)	Mede o desempenho de empresas que ofereçam melhores condições aos acionistas minoritários.
	Índice de Governança Corporativa Trade (IGCT)	É composto pelas ações de empresas integrantes do IGC com de alta liquidez de suas ações.
	Índice de Governança Corporativa – Novo Mercado (IGC-NM)	Avalia o desempenho das empresas com bons níveis de governança corporativa do Novo Mercado.
Índices de Segmento	Índice Dividendos BM&FBOVESPA (IDIV)	Avalia o desempenho das empresas que se destacam em termos de remuneração aos investidores.
	Índice <i>MidLarge Cap</i> (MLCX)	Busca medir o comportamento das maiores empresas por valor de mercado e capitalização.
	Índice <i>Small Cap</i> (SMLL)	Busca medir o comportamento das empresas de menor capitalização.
	Índice Valor BM&FBOVESPA (IVBX 2)	Mede o desempenho das empresas com excelente conceito junto aos investidores.
Índices de Sustentabilidade	Índice Carbono Eficiente (ICO2)	Avalia o desempenho de empresas que adotam práticas em relação a emissão de gases efeito estufa.
	Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE)	Mede a performance das empresas listadas sob o aspecto da sustentabilidade corporativa.
Índices Setoriais	Índice BM&FBOVESPA	É composto pelas empresas mais representativas e

	Financeiro (IFNC)	mais líquidas deste setor financeiro (bancos).
	Índice Imobiliário (IMOB)	Composto pelas empresas mais representativas e mais líquidas deste setor imobiliário.
	Índice Utilidade Pública BM&FBOVESPA (UTIL)	Avalia o comportamento das ações representativas do setor de utilidade pública.
	Índice de Consumo (ICON)	Mede o desempenho das ações dos setores de consumo cíclico e não-cíclico.
	Índice de Energia Elétrica (IEE)	Mede o desempenho do setor de energia elétrica.
	Índice de Materiais Básicos BM&FBOVESPA (IMAT)	Constituído pelas empresas mais representativas e mais líquidas deste setor.
	Índice do Setor Industrial (INDX)	Avalia o desempenho das ações do setor industrial.
Índices SPDJI/BVMF	S&P/BOVESPA Índices <i>Smart-Beta</i>)	A família S&P/BOVESPA de índices smart-beta é composta pelos seguintes índices: Índice S&P/BOVESPA Baixa Volatilidade; Índice S&P/BOVESPA Ponderado pelo Risco; Índice S&P/BOVESPA Qualidade; Índice S&P/BOVESPA Momento; e Índice S&P/BOVESPA Valor Aprimorado.
	Índice de Renda Fixa (Índice S&P-BM&F Inflação NTN-B)	Acompanha o desempenho dos títulos públicos brasileiros mais líquidos denominados em Reais, indexados à inflação (NTN-B) e colocados publicamente no mercado local pelo Tesouro Nacional.
	S&P/BOVESPA Índice de Empresas Privadas	Mede o desempenho de ações listadas na B3 que não são controladas, quer direta ou indiretamente, por entidades públicas como sindicatos, estados, o Distrito Federal ou municípios.
	S&P/BM&F Índice de Futuros	Existem dois tipos, o S&P/BM&F Índice de Futuros de Taxa de Câmbio e de Taxa de Juros. O S&P/BM&F Índice de Futuros de Taxa de Câmbio mede o desempenho de uma carteira hipotética que inclui um contrato futuro de moeda com rolagem mensal. Já o S&P/BM&F Índice de Futuros de Taxa de Juros procura medir o desempenho de uma carteira hipotética composta por contratos futuros de DI de três anos.
	Dow Jones/BM&F Índice de Commodities	Medir o desempenho das empresas inseridas no mercado brasileiro de contratos futuros de commodities.
Outros Índices	Índice Geral do Mercado Imobiliário - Comercial (IGMI-C)	Mede a rentabilidade de imóveis comerciais - escritórios, hotéis, shoppings e outros.
	Índice de BDRs Não Patrocinados-GLOBAL (BDRX)	Mede o comportamento das empresas estrangeiras.
	Índice de <i>Commodities</i> Brasil (ICB)	Mede o comportamento do mercado brasileiro de contratos futuros de commodities.
	Índice de Fundos de Investimentos Imobiliários (IFIX)	Mede a performance de fundos imobiliários listados na BM&FBOVESPA ou no SOMA (mercado de balcão).

Fonte: BM&FBOVESPA, 2017.

Nas empresas de capital aberto que negociam suas ações na Bolsa de Valores, existe a figura do acionista. Este é detentor de ações ordinárias ou preferenciais, é controlador ou minoritário. Os acionistas de uma empresa podem ser identificados como pessoa (ou família), grupos de investidores, investidores institucionais como Fundos de Pensão, Companhias

Seguradoras, Fundos de Investimento etc., sociedades que mantem participações acionárias em outras e governo. (ASSAF NETO, 2012, p.25)

Segundo Assaf Neto (2012, p.26), o acionista controlador detém a maioria dos votos, e diante dessa posição de controle de capital elege os principais administradores da sociedade e apresenta ainda poder de interferir as diversas decisões da empresa. Em contrapartida, o autor afirma que quando as ações encontram dispersas por um grande número de investidores, costumam se dizer que o capital da empresa está pulverizado, detendo uma pequena parcela das ações da companhia.

Os acionistas possuem alguns direitos, constantes no caderno da CVM intitulado “Proteção ao Investidor”. De acordo com Assaf Neto (2011, p.2000), este documento descreve os principais direitos atribuídos aos acionistas no Brasil e, em especial, aos acionistas minoritários. Estes direitos são identificados na atual Lei das Sociedades por Ações (Lei nº 6.404/76) e em regulamentações da própria CVM. De acordo com Assaf Neto (2011, p.200-201), os principais direitos dos acionistas são os seguintes:

- **Dividendos:** todos os acionistas de uma companhia têm direito a participar de seus resultados sociais anuais, sob a forma de dividendos, toda vez que for apurado lucro;
- **Ações preferenciais e dividendos:** as ações preferenciais, por apresentarem restrições ao direito de voto, devem oferecer aos seus titulares alguma vantagem econômica em relação às ações ordinárias, como prioridade de pagamentos de dividendos e reembolso de capital, prêmio, distribuição de dividendo fixo ou mínimo, ou a acumulação destas vantagens;
- **Direitos de fiscalização e informação:** todos os acionistas de uma companhia têm o direito de fiscalizar a gestão dos negócios, de acordo com as formas previstas em lei;
- **Preferência na subscrição:** é assegurada a todos os acionistas a preferência na subscrição de ações que venham a ser emitidas por aumento de capital, na proporção de participação acionária atual;
- **Direito de recesso ou de retirada:** todo acionista minoritário, desde que não concorde com certas deliberações da Assembleia Geral da companhia, nos casos previstos em Lei, tem o direito de retirada (ou recesso), recebendo o valor de suas ações;
- **Direito de voto:** nas sociedades anônimas, as decisões sociais da companhia são tomadas por meio do exercício do direito de voto;

- **Convocação de assembleias:** a Assembleia Geral de uma sociedade pode ser convocada pelos acionistas minoritários em diversas condições, conforme estabelecidas na Lei das S.A.; e
- **Direito de *tag along*:** em caso de alienação do controle acionário de uma companhia, o novo controlador tem a obrigação de realizar uma oferta pública visando à aquisição das ações com direito a voto pertencentes aos acionistas minoritários. O preço a ser pago na oferta pública pelas ações dos acionistas minoritários deve corresponder a um mínimo do valor pago aos acionistas que alienaram o controle da companhia.

Um dos principais direitos do acionista é o direito ao *tag along*. Segundo Lagioia (2011, p.164), o *tag along* é um mecanismo aplicável em casos de venda de controle acionário. A origem do *tag along* no ordenamento jurídico brasileiro teve influência do direito estrangeiro. A primeira menção expressa na legislação brasileira ao *tag along* foi feita no art. 254 da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976 (Lei das Sociedades por Ações - LSA). (SANTOS JÚNIOR, 2004, p. 332). O artigo 254 da Lei nº 6.404/76 esclarece que o *tag along* era definido como o direito dos acionistas minoritários em vender em oferta suas ações com direito a voto, no caso de mudança de controle de capital de uma companhia, pelo mesmo preço negociado pelos controladores.

Com a promulgação da Lei nº 10.303/01, o direito de *tag along* obriga o controlador adquirente a realizar uma oferta de compra aos acionistas ordinários (com direito a voto) minoritários das ações remanescentes ao preço mínimo de 80% do valor pago por ação ao grupo controlador. Com isso, os acionistas minoritários ordinários têm na legislação uma garantia de alienar suas ações a um preço próximo ao recebido pelos controladores. O pagamento ao acionista minoritário do valor mínimo estabelecido é de responsabilidade do adquirente do controle. (ASSAF NETO, 2011, p.199). O autor esclarece que a extensão desse direito aos acionistas preferenciais (sem direito a voto) não é obrigatória de acordo com a legislação societária vigente, obedecendo ao previsto no estatuto social da companhia.

Por outro lado, o Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa recomenda que, na transferência do controle acionário, a oferta de aquisição de ações deve ser dirigida a todos os sócios, nas mesmas condições oferecidas ao bloco de controle (acionistas controladores). Seguindo a mesma orientação, a BM&FBOVESPA exige das companhias listadas no segmento do Novo Mercado que os acionistas minoritários tenham garantia de poderem vender suas ações, em caso de transferência de controle acionário, pelo mesmo valor oferecido aos controladores. (ASSAF NETO, 2011, p.199)

De acordo com Assaf Neto (2011, p.199), o *tag along* assegura, a todos os acionistas minoritários ordinaristas, um pagamento mínimo em relação ao valor pago aos controladores de uma sociedade, em caso de negociação do controle acionário. O *tag along* é previsto na legislação brasileira e assegura o direito de todos os acionistas venderem suas ações ao comprador do controle em conjunto com o vendedor do controle. Pelo Regulamento do Novo Mercado, os demais acionistas têm o direito de vender as suas ações nas mesmas condições que o acionista controlador vendedor. (LAGIOIA, 2011, p.164). O *tag along* é um mecanismo de auxílio aos acionistas minoritários que possui grande importância.

De acordo com Borges (2011), o *tag along* nada mais é do que um mecanismo previsto da Lei das S.A. (Lei das empresas de Sociedade Anônima), que visa dar mais garantias aos acionistas minoritários, nos casos de mudança no controle da companhia. Para demonstrar a importância desse mecanismo, o autor se utiliza da afirmação do operador da Um Investimento, Paulo Hegg, de que o *tag along* “é um mecanismo de proteção para os minoritários”. O autor acrescenta apresentando uma situação para ilustrar a importância deste mecanismo. Se a empresa garantir um *tag along* de 100%, significa que o acionista minoritário receberá 100% do valor por ação recebido pelo controlador, no caso de venda da empresa. Se o *tag along* for de 80% (mínimo estabelecido pela Lei das S.A.), o minoritário receberá esta proporção do valor pago por ação ao controlador.

O Quadro 02 demonstra a situação do *tag along* no Brasil nos segmentos de listagem, em decorrência de sua extensa regulamentação junto a BMF&Bovespa.

Quadro 02 – Situação do *tag along* no Brasil.

LSA: art. 254-A	<u>80%</u> Minoritários
BM&FBOVESPA Tradicional	<u>80%</u> Minoritários
BM&FBOVESPA Nível 1	<u>80%</u> Minoritários
BM&FBOVESPA Mais	<u>100%</u> Minoritários
BM&FBOVESPA Novo Mercado	<u>100%</u> Minoritários
BM&FBOVESPA Nível 2	<u>100%</u> Minoritários e Preferencialistas

Fonte: Lobo, 2011, p.249.

O *tag along* é entendido como um mecanismo que protege e beneficia os acionistas minoritários, porém o controle sobre a companhia que oferece tal mecanismo é de responsabilidade dos controladores.

É nesse cenário que se faz necessário mostrar porque o *tag along*, mesmo sendo um direito garantido ao acionista minoritário, não beneficia da forma correta, todos os acionistas

das companhias que o oferecem, visto que o controlador detém vantagens em relação ao minoritário.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Afim de atender aos objetivos traçados para este estudo, foi realizada uma pesquisa de abordagem qualitativa. Conforme Minayo (2003), a pesquisa qualitativa é o caminho do pensamento a ser seguido. Ocupa um lugar central na teoria e trata-se basicamente do conjunto de técnicas a ser adotada para construir uma realidade. Beuren (2003, p.92) completa afirmando que na pesquisa qualitativa concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno estudado e destaca características não observadas por meio do estudo quantitativo.

Quanto aos fins a pesquisa pode ser classificada como descritiva. Cerro, Bervian e Silva (2007) afirmam que pesquisa descritiva é aquela que ocorre quando se registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos, sem manipulá-los podendo assumir diversas formas como: estudos descritivos, pesquisa de opinião, pesquisa de motivação e estudo de caso. Michel (2008, p.36), completa afirmando que a pesquisa descritiva tem o propósito de analisar, com a maior precisão possível, fatos ou fenômenos em sua natureza e características, procurando observar, registrar e analisar suas relações, conexões e interferências.

O estudo também pode ser classificado quanto aos fins como uma pesquisa exploratória. Este tipo de pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. A grande maioria dessas pesquisas envolve: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão (GIL, 2007, apud. GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p.35). A pesquisa do tipo exploratória permite uma maior familiaridade com o tema pesquisado, visto que este ainda é pouco conhecido, pouco explorado. Por ser uma pesquisa bastante específica, pode-se afirmar que ela assume a forma de um estudo de caso, que em consonância com outras fontes dará base ao assunto abordado. (CUNHA; COLARES, 2015, p.6)

Segundo Gil (2007, apud. GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p.35) essas pesquisas podem ser classificadas como: pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Michel (2008, p.32) parte do pressuposto que o estudo/pesquisa exploratória é equivalente a pesquisa bibliográfica. O autor utilizou de documentos contendo os segmentos de listagem da BM&FBOVESPA, a carteira teórica do Índice de Ações com Tag Along Diferenciado (ITAG), metodologia de cálculo do índice etc.

Marconi e Lakatos (2009, p.183) conceituam pesquisa bibliográfica “como aquela que tem por finalidade colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências”.

Já o estudo de caso, segundo Gil (2002, p.72) consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados. O estudo pode ser classificado como sendo um estudo de caso pelo fato de buscar aprofundar na temática do *tag along* e suas implicações positivas e negativas.

4 DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Nesta seção serão apresentadas a discussão e a apresentação das fontes bibliográficas que refutam e confirmam o fato do *tag along* proteger os interesses dos acionistas minoritários. A discussão foi apresentada analisando, interpretando e confrontando teorias que estabeleçam o *tag along* como “mito” ou “realidade”

O *tag along* é conhecido por ser um mecanismo que tem por função proteger o acionista minoritário da ação dos acionistas controladores em caso de alienação de controle.

Integrantes do mercado garantem que o *tag along* realiza tal função e dá garantias aos acionistas minoritários, porém, estudiosos e teóricos como Aswath Damodaran refutam tal afirmação.

No ano de 2006, Damodaran lançou o livro intitulado “Mitos do Investimento”. Na obra, ele procurava desconstruir seis estratégias de investimento apregoadas por participantes de mercado como de “retorno certo”, mas que dificilmente se mostravam vencedoras à luz de dados trabalhados metodologicamente.

Segundo Silveira (2015, p.242), no Brasil, algumas crenças sobre o tema da governança corporativa também parecem ter-se tornado verdades indubitáveis, apesar de sucumbirem a uma análise mais estruturada teórica e empiricamente.

De acordo com Silveira (2008), os mitos mencionados por Damoradan são os seguintes: (1) o do Índice de Governança Corporativa (IGC) como comprovação do valor da governança; (2) o do empreendedor que tem de ser controlador; (3) a necessidade de *Poison Pill*; (3) o do prospecto; (4) o do maior retorno das ações das empresas com melhor governança; e (5) o do *tag along*.

Para efeitos de aprofundamento deste estudo atentar-se para o mito do *tag along*.

O *tag along* é apontado como mito. Silveira (2008, p.2), em contrapartida, aponta que muitos analistas e praticantes de mercado destacam a concessão voluntária do *tag along* como um item chave dentro das boas práticas de governança. O autor afirma que alguns estudiosos, inclusive, chegam a definir a boa governança corporativa como “concessão de *tag along*”. A concessão de *tag along* é nada mais do que um direito previsto na Lei das S.A. (lei nº 6.404/76) e trata-se de uma boa prática de governança corporativa.

Silveira (2008, p.2) afirma que em outros países também caracterizados por possuir estruturas de propriedade concentrada e empresas de controle familiar, como a de países da Europa, Ásia e América do Norte, pouco discutem o tema, não colocando como algo prioritário dentro das discussões de governança corporativa.

Silveira (2008, p.2-3) demonstra que o *tag along* não é uma prioridade nas discussões a respeito da temática governança corporativa:

Em primeiro lugar, o *tag along* é um direito potencial, que pode nunca ser exercido caso o controle não seja alienado. Assim, é possível que uma empresa tenha péssimas práticas de governança durante toda sua vida, investindo mal ou mesmo expropriando os recursos dos investidores (por meio de operações com partes relacionadas, remunerações excessivas, etc.) ao mesmo tempo em que concede aos seus investidores o tão valorizado *tag along*. Mais importante ainda é perceber que a necessidade do *tag along* deriva do prêmio pelo controle pago aos acionistas controladores (SILVEIRA, 2008, p.2-3).

Para completar tal raciocínio, Silveira (2008, p.3) levantou uma questão interessante ao indagar se uma empresa tiver administração profissional, com as melhores pessoas em cada cargo, e se todos os acionistas (controladores ou não) ao final tiverem sua remuneração oriunda somente dos dividendos, as ações do bloco de controle deveriam realmente ser tão valorizadas em relação às demais?

Os estudos realizados por Tatiana Nenova (2003) e Alexander Dyck e Luigi Zingales (2004), ambos publicados no *Journal of Financial Economics*, respectivamente, responderam a indagação feita pelo autor.

Dyck e Zingales (2004, apud. ALDRIGHI; MAZZER NETO, 2005, p.116) fornecem referências atualizadas da literatura sobre benefícios privados de controle.

A partir do questionamento mencionado anteriormente, Dick e Zingales (2004) desenvolveram um estudo intitulado *Private Benefits of Control: An International Comparison* (Benefícios Privados do Controle: Uma Comparação Internacional), onde chegaram as seguintes conclusões:

Neste trabalho utilizamos o método de Barclay e Holderness (1989) para inferir valor de benefícios privados de controle em uma grande seção transversal composta por 39 países. Com base em 393 transações de controle ocorridas entre 1990 e 2000, verificamos que, o controle corporativo médio vale 14% do valor patrimonial de uma

empresa, variando de -4% no Japão a +65% no Brasil. Curiosamente, o prêmio pago pelo controle é mais elevado quando o comprador provém de um país que protege os investidores menos (e, portanto, está mais disposto ou capaz de extrair benefícios). Esta e outras evidências sugerem que nossas estimativas captam o efeito o ambiente institucional tem sobre os benefícios privados de controle. (DYCK; ZINGALES, 2004, p.538)

Dyck e Zingales documentam que a extração de benefícios privados de controle é significativa, sendo que em países onde os benefícios de controle são maiores e os mercados de capital são menos desenvolvidos, a propriedade é mais concentrada e as privatizações são menos prováveis de ocorrer na forma de ofertas públicas. (ALDRIGHI; MAZZER NETO, p.117)

A partir do questionamento mencionado anteriormente, Nenova (2003) desenvolveu um estudo intitulado *The value of corporate voting rights and control: A cross-country analysis* (O Valor do Direito ao Voto e do Controle da Sociedade: uma análise transversal), onde chegou as seguintes conclusões:

Nenova (2003, apud SILVEIRA, 2008, p.3) utilizou outra abordagem para mensuração do valor dos votos do bloco de controle, analisando 661 empresas de 18 países. Como resultado, Nenova encontrou prêmios pelo controle variando de 0% na Dinamarca a 50% no México. De acordo com o mesmo autor, este estudo revelou que o Brasil teve um péssimo desempenho, junto da Itália e Coreia do Sul, apresentou prêmio de controle médio de 25%, ficando em um infeliz segundo lugar (Canadá e Suécia apresentaram prêmios de 4% para fins de comparação).

A conclusão que pode ser tirada a partir da análise dos estudos de Nenova (2003) e Dyck e Zingales (2004) é que o *tag along* é muito valorizado, pois em sua ausência, os prêmios pelas ações de controle seriam elevadíssimos, muito maiores do que na maioria dos outros países.

Com isso, Silveira (2008) pode chegar à seguinte conclusão em relação as ideias do *tag along* expostas pelos analistas:

Assim, temos uma conclusão inversa à ideia propagada por analistas e praticantes: apesar de ser uma boa prática de governança, quanto mais relevante for o *tag along* para uma determinada empresa, provavelmente pior será a percepção de sua governança corporativa. Em outras palavras, na medida em que as empresas aprimorarem suas práticas de governança para valer, os acionistas controladores terão uma margem cada vez menor para auferirem benefícios extras em relação aos outros acionistas, diminuindo naturalmente o prêmio pelo controle e, conseqüentemente, a relevância do *tag along*. (SILVEIRA, 2008, p.3-4)

Ou seja, a supervalorização deste mecanismo pelas empresas brasileiras sinaliza que as mesmas possuem uma péssima governança corporativa. Quando mais a governança

corporativa destas organizações for aprimorada, o *tag along* terá menos importância para os *stakeholders*.

De acordo com Silveira (2008, p.3), ambos os estudos chegaram a conclusões similares: o prêmio pelas ações do bloco de controle varia muito entre os países, sendo maior nos países com baixa proteção aos investidores e com maior possibilidade dos acionistas controladores obterem certos benefícios não compartilhados com outros acionistas, os chamados benefícios privados do controle.

Ou seja, a partir dos estudos apresentados por Damodaran (2006) e Silveira (2008), por intermédio dos trabalhos de Dick e Zingales (2004) e Nenova (2003), é possível inferir que o *tag along* pode ser considerado um mito, pelo menos no mercado de capitais brasileiro. Mesmo previsto na Lei das S.A, o prêmio não cumpre suas funções integralmente, não conferindo a proteção necessária ao acionista minoritário. Supervalorizado, este mecanismo acaba inibindo ganhos maiores a estes acionistas minoritários e colocando-os a mercê dos acionistas controladores das empresas de capital aberto.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teve como objetivo geral identificar a efetividade do *tag along* como prática de governança corporativa que protege o acionista minoritário da ação dos acionistas controladores em caso de alienação de controle. Este objetivo foi atingido, uma vez que, os objetivos específicos traçados para o artigo foram alcançados e o artigo.

O objetivo específico 1 (Apresentar conceitos e classificações inerentes ao mercado de capitais e finanças comportamentais) foi alcançado, visto que, o referencial teórico e a discussão de resultados evidenciaram tais conceitos.

O objetivo específico 2 (Demonstrar a importância do *tag along* para os acionistas minoritários) foi atingido, posto que, o referencial teórico e a discussão de resultados demonstrou que o *tag along* é considerado um mecanismo que protege o acionista minoritário da ação do acionista controlador no que tange a alienação de controle.

O objetivo específico 3 (Identificar os aspectos positivos e negativos do *tag along* para os acionistas de empresas de capital aberto brasileiras) foi alcançado, visto que, foi demonstrado na pesquisa bibliográfica os pontos positivos e negativos desse mecanismo prevista na Lei N° 6.404/76.

O objetivo específico 4 (Apontar fontes bibliográficas que expressem o *tag along* como prática de governança corporativa que protege o acionista minoritário) foi atingido,

posto que, foi atestado na pesquisa bibliográfica fatos que demonstram que os integrantes do mercado financeiro brasileiro, realmente, consideram o *tag along* como sendo uma prática de governança corporativa que protege o acionista minoritário.

O objetivo específico 5 (Especificar fontes bibliográficas que apontem a concessão do *tag along* como “mito” ou “realidade”) foi alcançado, visto que, verificou-se que da mesma forma que existem fontes bibliográficas que consideram o *tag along* como uma prática que garante direitos ao acionista minoritário, existem teorias que evidenciam que esses benefícios não são concedidos da forma correta, que ocorre ações fraudulentas por parte dos controladores e que a legislação específica que evidencia esse mecanismo deveria ser reformulada para atender aos interesses de todos os acionistas, desde o controlador, minoritário e preferencial.

Por meio da realização dessa pesquisa foi possível inferir o conceito e a importância do *tag along* no âmbito corporativo, visto que se trata de um direito previsto em lei que é conferido aos acionistas das companhias de capital aberto e uma prática de governança corporativa.

Porém, alguns teóricos contrapondo-se as afirmações dos participantes do mercado, defendem que o fato da concessão do *tag along* proteger o acionista minoritário da ação dos controladores e conferir grandes direitos é mito.

A realidade existente é que os controladores agem tomando como base seus interesses e acabam por prejudicar os minoritários, não lhes conferindo a proteção e os direitos necessários.

Dyck e Zingales corroborando para confirmar as afirmações levantadas pelos teóricos de que a concessão de *tag along* não traz os benefícios que os participantes do mercado pregam, afirmaram que a extração de benefícios privados de controle é maior em países menos desenvolvidos, onde a propriedade privada é concentrada e possui ambiente mais propício a privatizações e desigualdade, ou seja, nos países subdesenvolvidos.

Nenova por sua vez descobriu por meio de seu trabalho que países desenvolvidos oferecem prêmios de controle menores aos seus acionistas, enquanto países subdesenvolvidos como México (50%) e Brasil (25%) oferece elevadíssimos prêmios.

É por esse motivo que esses autores chegaram à conclusão de que o *tag along* é supervalorizado no Brasil, para que os prêmios de controle não sejam tão elevados. Quando os prêmios de controle são elevados, sinaliza que apenas estes recebem benefícios, proteção e garantia de seus direitos no mercado financeiro.

No caso do Brasil, por intermédio da Lei n. 6.404/76, o mecanismo do *tag along* é muito valorizado no mercado acionário, por “conferir” aos acionistas minoritários proteção e concessão de vários outros direitos.

O *tag along* não cumpre sua função, visto que os acionistas minoritários não estão protegidos da ação dos controladores em caso de alienação (mudança) de controle e concessão de outros benefícios inerentes ao mercado financeiro. Portanto, o mesmo pode ser considerado um mito.

A conclusão que se pode chegar é que os participantes do mercado e vários estudiosos supervalorizam este mecanismo e que a legislação permite a ação dos controladores sobre os minoritários. Se existisse de fato uma governança corporativa forte e atuante e uma legislação que realmente oferecesse mais benefícios a estes acionistas, o *tag along* não seria tão necessário e valorizado no mercado, pois todos os acionistas teriam acesso a benefícios iguais ou equiparados.

Por fim, vale ressaltar que este artigo ressaltou os pontos positivos e negativos do mecanismo supracitado, bem como sua aplicação no mercado acionário brasileiro e o arcabouço teórico que o considera um “mito” por não cumprir sua verdadeira função, prevista em lei.

Este estudo, por sua vez, abre precedentes para a realização de pesquisas mais avançadas acerca deste e de outros mecanismos/práticas de governança corporativa presentes nas empresas de capital aberto que negociam suas ações na BM&FBOVESPA.

REFERÊNCIAS

ALDRIGHI, Dante Mendes; MAZZER NETO, Roberto. Estrutura de Propriedade e de Controle das Empresas de Capital Aberto no Brasil. **Revista de Economia Política**, vol. 25, nº 2 (98), pp. 115-137, abril-junho/2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rep/v25n2/a09v25n2>> Acesso em 13 de Março de 2017.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e Valor**. 6.ed. São Paulo, 2012.

ASSAF NETO, Alexandre. **Mercado Financeiro**. 10.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BEUREN, Ilse Maria. **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003.

BOLSA DE VALORES, MERCADORIAS E FUTUROS DE SÃO PAULO. **Bovespa Mais Nível 2**. São Paulo: BM&FBovespa, 2017. Disponível em: <http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/listagem/acoes/segmentos-de-listagem/nivel-2/> Acesso em: 19 de Março de 2017.

BOLSA DE VALORES, MERCADORIAS E FUTUROS DE SÃO PAULO. **Nível 1.** São Paulo: BM&FBovespa, 2017. Disponível em: <http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/listagem/acoes/segmentos-de-listagem/nivel-1/> Acesso em: 19 de Março de 2017.

BOLSA DE VALORES, MERCADORIAS E FUTUROS DE SÃO PAULO. **Nível 2.** São Paulo: BM&FBovespa, 2017. Disponível em: <http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/listagem/acoes/segmentos-de-listagem/bovespa-mais-nivel-2/> Acesso em: 19 de Março de 2017.

BOLSA DE VALORES, MERCADORIAS E FUTUROS DE SÃO PAULO. **Sobre Segmentos de Listagem.** São Paulo: BM&FBovespa, 2017. Disponível em: <http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/listagem/acoes/segmentos-de-listagem/sobre-segmentos-de-listagem/> Acesso em: 11 de Março de 2017.

BORGES, Diego Lazzaris. **O que é tag along e quais os benefícios para o pequeno investidor?** São Paulo: InfoMoney, 2011. Disponível em: <<http://www.infomoney.com.br/onde-investir/noticia/2117784/que-tag-along-quais-beneficios-para-pequeno-investidor>> Acesso em: 07 de Março de 2017.

BRASIL. **Lei N° 6.404**, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Brasília: Casa Civil, 1976. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6404compilada.htm> Acesso em: 14 de Março de 2017.

BRASIL. **Lei N° 10.303**, de 31 de Outubro de 2001. Altera e acrescenta dispositivos na Lei n° 6.404, de 15 de dezembro de 1976, que dispõe sobre as Sociedades por Ações, e na Lei n° 6.385, de 7 de dezembro de 1976, que dispõe sobre o mercado de valores mobiliários e cria a Comissão de Valores Mobiliários. Brasília: Casa Civil, 2001. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LEIS_2001/L10303.htm#art3> Acesso em: 14 de Março de 2017.

CAVALCANTE, Francisco; MISUMI, Jorge Yoshio; RUDGE, Luiz Fernando. **Mercado de Capitais: o que é, como funciona.** 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica.** 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. **Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa.** Rio de Janeiro: CVM, 2002. Disponível em: <http://www.cvm.gov.br/export/sites/cvm/decisoes/anexos/0001/3935.pdf> Acesso em: 14 de Março de 2017.

CUNHA, Ieda Maria Ramos; COLARES, André Felipe Vieira. **O Pensamento Crítico na Universidade: uma análise do curso de administração na Unimontes.** In: XVIII Seminários em Administração - SEMEAD, 2015, São Paulo. XVIII Seminários em Administração - SEMEAD, 2015. Disponível em: <<http://sistema.semead.com.br/18semead/resultado/trabalhosPDF/1269.pdf>> Acesso em: 13 de Março de 2017.

DAMODARAN, Aswath. **Mitos de investimentos**. São Paulo: Financial Times/Prentice Hall, 2006.

DEBASTIANI, Carlos Alberto; RUSSO, Felipe Augusto. **Avaliando Empresas, Investindo em Ações: a aplicação prática da análise fundamentalista na avaliação de empresa**. São Paulo: Novatec Editora, 2008.

DYCK, Alexander; ZINGALES, Luigi. **Private Benefits of Control: An International Comparison**?. The Journal of Finance, Vol. Lix. Nº2, April 2004. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-6261.2004.00642.x/pdf>> Acesso em: 13 de Março de 2017.

FORTUNA, Eduardo. **Mercado Financeiro: produtos e serviços**. 18.ed. rev. e atual. – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

GARCIA, Felix Arthur. **Governança Corporativa**. 2005. 41 f. Monografia – Instituto de Economia-UFRJ, Rio de Janeiro. Disponível em: <http://www.cvm.gov.br/export/sites/cvm/menu/ acesso_informacao/serieshist/trabacademicos/anexos/Felix-_Arthur_C_Azevedo_Garcia-goc-corporativa.pdf> Acesso em: 14 de Março de 2017.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>> Acesso em: 13 de Março de 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LAGIOIA, Umbelina Cravo Teixeira. **Fundamentos do Mercado de Capitais**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LOBO, Jorge. Tag Along: uma análise à luz da Escola do Realismo Científico. **Revista da EMERJ**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 55, p. 240-260, jul.-set. 2011. Disponível em: <http://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/54427/tag_along_analise_lobo.pdf> Acesso em: 14 de Março de 2017.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MENESES, Anderson. **Mercado Financeiro: teoria, questões comentadas e mais de 100 questões propostas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais**. 1.ed. – 2. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2008.

MINAYO, M.C. de S. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 22.ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

NENOVA, Tatiana. **The value of corporate voting rights and control:** A cross-country analysis. *Journal of Financial Economics* 68 (2003) 325–351. Disponível em: <http://schwert.ssb.rochester.edu/f423/jfe03_tn.pdf> Acesso em: 13 de Março de 2017.

SANTOS JÚNIOR, Ricardo dos. *Tag Along:* mecanismo de proteção aos acionistas minoritários e de sustentação do mercado de capitais. **Revista de Informação Legislativa**, Brasília a. 41 n. 164 out./dez. 2004. Disponível em: <<https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/178/R164-20.pdf?sequence=4>> Acesso em: 14 de Março de 2017.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Os Mitos da Governança Corporativa no Brasil I.** São Paulo: Capital Aberto, 2008. Disponível em: <https://capitalaberto.com.br/wp-content/uploads/2008/10/extra_governanca_corporativa.pdf> Acesso em: 13 de Março de 2017.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança Corporativa no Brasil e no Mundo:** teoria e prática. 2.ed. Rio de Janeiro, 2015.

SLOMSKI, Valmor. **Governança Corporativa e Governança na Gestão Pública.** São Paulo: Atlas, 2008.

VIANA, Evandro. **A Governança Corporativa no Setor Público Municipal:** um estudo sobre a eficácia da implementação dos princípios de governança nos resultados fiscais. 120 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade). Curso de Programa de Pós-graduação em Controladoria e Contabilidade, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. Ribeirão Preto, 2010.

O Programa Sócio-Torcedor e o Marketing de Relacionamento no Futebol: o caso do Corinthians

Autores:

Fabiano Fernandes Martins: mestrado em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC-SP

E-mail: fmartinsf@hotmail.com

Alexandre Luzzi Las Casas: Pós Doutorado pela Universidade Católica de Porto e professor pesquisador na UNIFIEO – Osasco / SP e na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, PUC/SP.

E-mail: alascasas@terra.com.br

RESUMO

O esporte tem tido grande espaço em todas as formas de comunicação e tornou-se parceiro estratégico para transmitir as mensagens das mais diversas empresas. A demanda pelo marketing esportivo tem crescido a cada ano e o futebol aparece como protagonista. Contudo, os clubes precisam cada vez mais de receitas para continuar fazendo do futebol um entretenimento, um evento e uma prática esportiva atraente. Neste contexto, o marketing de relacionamento, através dos programas de sócio-torcedores, se apresenta como uma importante ferramenta. Através de um estudo exploratório do programa de relacionamento e fidelização do Sport Club Corinthians Paulista, denominado Fiel Torcedor, a pesquisa usa bases teóricas do marketing esportivo e do marketing de relacionamento, para confrontá-las com as ações de marketing do clube. O resultado propõe que o programa sócio-torcedor cria diferenciação e ajuda fidelizar, tornando-se um meio de transformação do associado em consumidor da marca.

Palavras-chave: Marketing esportivo; Marketing de relacionamento; Sócio-torcedor; Corinthians.

THE SOCIO-FAN PROGRAM AND RELATIONSHIP MARKETING ON SOCCER: THE CORINTHIANS CASE

ABSTRACT

The sport has had great space in all forms of communication and has become a strategic partner to convey the messages of the various companies. Demand for sports marketing has grown every year and soccer appears as protagonist. However, the clubs increasingly need revenue to keep making soccer an entertainment, an event and an attractive sport. In this context, the relationship marketing through the social and supporters of programs, is presented as an important tool. Through an exploratory study of the relationship and loyalty program of the Sport Club Corinthians Paulista, called Fiel Torcedor, the research uses theoretical bases of sports marketing and relationship marketing, to confront them with the marketing activities of the club. The result suggests that the socio-fan program creates differentiation and helps build loyalty, becoming a means of transformation associated with consumer brand.

Key-words: Sports marketing; Relationship marketing; Partner fan; Corinthians

INTRODUÇÃO

O futebol tem uma grande importância cultural, social e econômica no Brasil. Isto pode ser verificado no vínculo criado entre o país e o esporte, o que faz deste um dos divulgadores da identidade brasileira no contexto internacional. Desde sua transformação em um fenômeno popular, passou a envolver-se cada vez mais com estruturas capitalistas que movimentam somas financeiras vultosas.

Mesmo com grande vocação para o negócio, o futebol brasileiro, do ponto de vista organizacional e econômico, não correspondeu ao sucesso dos gramados ao longo de sua história. Segundo Helal (1997), um modelo que privilegiava o amadorismo, com a ingerência dos dirigentes e as relações políticas sobressaltadas à racionalização da administração, troca de favores, paternalismo e compensação, deixaram o futebol brasileiro em um grande atraso comparado a outros mercados esportivos.

Tal cenário trouxe um ciclo vicioso que começa no êxodo de nossos craques, na falta de interesse do público, que passa pela queda na qualidade do espetáculo, diminuição do número de torcedores nos estádios, além da consequente queda das receitas dos clubes, que encontraram na venda dos jogadores a principal fonte de renda para sobreviver. Na mesma linha, Fagundes et al (2012) concorda que a falta de gestão profissional com a perpetuação de dirigentes amadores diante das ligas instaladas no país atrapalhou a evolução do esporte do ponto de vista comercial.

No intuito de melhorar tal perspectiva, a Lei Pelé, de 24/03/98, foi criada para tentar resolver o problema do amadorismo na administração do futebol, propondo modelo de Clube-Empresa, cuja ideia central estava na necessidade da profissionalização do esporte, impondo mudanças para adequação a sua nova realidade mercantil. Conforme Silva e Campos Filho (2006), a extinção do passe proposta por tal Lei influenciou diretamente na geração de receita dos clubes, porque tornou as transferências de jogadores limitadas ao período do respectivo vínculo trabalhista, evidenciando a necessidade de buscar novas soluções para geração de caixa.

Nesse contexto, os clubes brasileiros começaram a perceber a importância do marketing como alternativa para sua sobrevivência. Para se destacar diante dos concorrentes é imprescindível criar novas fontes de receitas e investir na qualidade do esporte apresentado (FLEURY, ALEJANDRO e FELDMAN, 2014). Aproximar e entender os desejos de seus clientes, assim como elaborar estratégias bem definidas ao invés de ações pautadas em

oportunidades momentâneas sem orientação definidas torna-se cada vez mais necessário (PROHMANN, 2003; CUNHA et al, 2015).

No âmbito do futebol, há várias formas de relacionamento do clube com seu torcedor, que pode ir ao estádio assistir aos jogos, comprar produtos (camisetas, bandeiras, bolas etc.) nas lojas do clube, tornar-se sócio, influenciar, indiretamente, outras pessoas (especialmente, crianças e jovens) a torcerem pelo mesmo time ou, ainda, pode dizer coisas positivas sobre o clube (ESPARTEL, MULLER NETO e POMPIANI, 2009). Assim, muitos clubes brasileiros buscaram estreitar o vínculo com seus torcedores, implantando programas de relacionamento. Nesse sistema, denominado sócio-torcedor, o clube oferece uma série de vantagens para os sócios com o intuito de garantir maior rentabilidade advinda das mensalidades, do aumento da arrecadação com o público nos estádios e com a venda de produtos e serviços que utilizam sua marca. Para esses consumidores, há preferência na compra de ingressos, preços mais baixos e outros benefícios, como espaços reservados no *site* do clube, revistas mensais, etc. Também existem parcerias dos clubes com diversas empresas para oferecimento de desconto em produtos e serviços que podem não ser diretamente ligados ao futebol, uma tendência que vincula cada vez mais o torcedor com a marca do clube extrapolando sua relação com o esporte.

O objetivo geral desta pesquisa é avaliar a contribuição do marketing de relacionamento no desenvolvimento de programas sócio-torcedores dos clubes de futebol, tendo por objetivos específicos, demonstrar como o Sport Club Corinthians está usando seu programa sócio-torcedor para criar fidelidade a sua marca e a contribuição deste na transformação de seus participantes em potenciais consumidores.

2 MARKETING ESPORTIVO

O mercado torna-se cada vez mais competitivo para os clubes de futebol¹. O surgimento de novos esportes e outras formas de entretenimento desafia o marketing a criar novas soluções para manter fiel um público cada vez mais disputado e a conseguir novas fontes de receita para continuar sendo um evento atraente.

De acordo com Contursi (1996), existem duas frentes de desenvolvimento do marketing esportivo: o marketing do esporte, relacionado aos produtos e serviços esportivos; e o marketing através do esporte, que envolve atividades e produtos que utilizam o esporte

¹ Os termos clube de futebol, entidade esportiva e time são usados alternadamente como sinônimos durante o trabalho.

para se promoverem. Então, as estratégias podem ser direcionadas à gestão, comercialização e divulgação de clubes e ligas esportivas e a atividades de *merchandising*, patrocínio e licenciamento que associam o esporte a outras marcas.

Assim, é função do marketing esportivo criar estratégias que utilizam o esporte para atingir objetivos empresariais que podem ser tanto através do marketing de produtos e serviços voltados aos consumidores que, de alguma maneira, relacionam-se com o esporte e também com sua prática (camisas oficiais do time e chuteiras, por exemplo), quanto pelo emprego do esporte como meio de divulgar produtos, sem que eles tenham ligação com atividades esportivas (AFIF, 2000; HARDY et. al, 2004).

Além da tentativa de conquistar novos clientes e mercados para potencializar as vendas através de uma maior exposição, a associação de uma marca a um clube, atleta ou evento esportivo, o marketing esportivo procura aproveitar-se das sensações positivas que o esporte oferece. Nesse sentido, buscam atrelar o consumo dos produtos da marca às experiências positivas que o esporte proporciona, criando-se, assim, um diferencial na concorrência pela lembrança do consumidor no ato da escolha (MELO NETO, 2003). Portanto, é importante que os gestores de marketing das entidades esportivas viabilizem ações que extrapolem o jogo em si, criando estratégias de conexão com os fãs que permitam manter sua fidelidade independente do resultado esportivo, focando no entretenimento como um todo (BRANCH, 1992; REIN et al, 2008; GRAY; WERT - GRAY, 2012).

As empresas tentam criar uma diferenciação ao vincular sua imagem a heróis atléticos e suas habilidades, aproveitando-se da intensa afeição emocional do público por atletas e equipes. Essa atuação sobre o lado emocional do consumidor viabiliza o entretenimento e fortalece a imagem da instituição perante o público (SCHLOSSBERG, 1996).

Gonçalves (1994) reforça a afirmação da importância do marketing esportivo para valorização da marca. Para ele, o que o diferencia dos esforços convencionais de marketing é sua versatilidade, permitindo que a empresa obtenha simultaneamente alto retorno institucional, além dos resultados normalmente obtidos com as campanhas de promoção dos produtos. Sendo assim, o marketing esportivo torna-se uma poderosa arma para a fixação de marca e muito interessante para o marketing Institucional (LIU; GAO, 2013).

Diante do exposto, o presente estudo encontra-se em consonância com o desenvolvimento do marketing do esporte ao analisar as ações de marketing do Corinthians (CONTURSI, 1996; AFIF, 2000; HARDY et al, 2004). No entanto, os clubes de futebol desenvolvem ações de marketing que vendem a associação de sua marca a empresas que desejam utilizar-se da afeição do público ao esporte, com o objetivo de aumentarem seus

lucros, tratando-se de marketing através do esporte, o que também está presente na pesquisa (MELO NETO, 2003; SCHLOSSBERG, 1996; GRACIOSO, 1995). Os estudos de Teitelbaum (1997) apontam que existe uma interdependência entre os objetivos dos clubes que usam o marketing do seu esporte e as empresas que usam o marketing através do esporte. Ambos precisam despertar o interesse das pessoas na modalidade esportiva, pois, ao se associar sua marca a um esporte, é fundamental para empresa que ele esteja em evidência. Assim, ao se decidir usar o marketing através do esporte é importante também fazer o marketing do esporte.

Bagozzi, Gopinath e Nyer (1999), destacam a importância das emoções para ações dos consumidores, principalmente no consumo de esportes. Para Decrop e Debaix (2010), tal afirmação está ligada às sensações que os torcedores experimentam no contexto do consumo. Estas criam laços emocionais com indivíduos, produtos ou instituições influenciando as decisões de compra neste mercado.

No caso do futebol, dentre a gama de emoções relatadas, o orgulho emerge como um sentimento central com grande impacto de identidade individual e social. Tal sentimento está fortemente relacionado com comportamentos regulares do torcedor, como comparecimento a jogos e participação em cantorias nas arquibancadas. Além disso, muitas vezes torna-se um mecanismo de legitimação social que é ativado quando se alcança e excede expectativas, onde o torcedor tende a incorporar as realizações do clube. Diante do exposto, os gestores de marketing começam a dar mais importância ao aspecto afetivo dentro do marketing esportivo para estimular o consumo. (Chawdick, 2006).

Desta forma, os clubes de futebol, alguns com histórias centenárias, desenvolveram características que criam identificação e reconhecimento dos torcedores. Tal fato é fundamental para geração de serviços e produtos desejáveis e servem de base para que ações de marketing de relacionamento contribuam para fidelização da marca (BISCAIA et al, 2016).

No caso do Corinthians, sua origem popular e a paixão de sua torcida são características exploradas a todo o momento pelo marketing, podendo-se citar, como exemplo, a campanha República Popular do Corinthians, de 2010, o nome dos novos planos do programa sócio-torcedor, Minha Paixão e Minha Nação, a camisa lançada em 2008, com os dizeres “Eu te amo e nunca vou te abandonar” e os novos uniformes, que estampam frases que são cantadas pela torcida durante as partidas. Este apelo afetivo nos produtos da marca torna-se incentivo para que o torcedor materialize seu sentimento no consumo.

3 MARKETING DE RELACIONAMENTO

A rapidez das transformações e imprevisibilidade dos acontecimentos prova a todo instante padrões e comportamentos já estabelecidos no mercado. A administração atual constantemente enfrenta novas e mutantes situações, muitas vezes fora de seu domínio. Contudo, as empresas que interpretaram a conjuntura atual procuram aperfeiçoar seus conhecimentos sobre o cliente, usam tecnologias que ajudam a conexão com ele e buscam a compreensão de como funciona suas economias. Essas empresas convidam os clientes a participarem da criação do produto, têm mais flexibilidade nas negociações, procuram uma comunicação mais consistente a cada contato, além de utilizarem a mídia dirigida para levar suas mensagens. Elas estão disponíveis todos os dias da semana e vinte e quatro horas por dia em suas centrais de atendimento, bem como são capazes de identificar os clientes com maior potencial e configurar diferentes formas de prestação de serviços. Enfim, são aquelas que conseguem transferir maior valor para seu público-alvo (KOTLER, 2009; COBRA, 2009).

A profissionalização na administração dos clubes de futebol tenta se adequar a essa realidade. O aumento da concorrência com o surgimento de novos esportes e outros tipos de entretenimento propiciou que os departamentos de marketing dos clubes buscassem novas soluções, como a criação dos programas sócio-torcedores, para manterem seu público interessado. A fidelidade do torcedor já não está mais garantida só pelo seu vínculo afetivo ao clube, é preciso dar ao torcedor um diferencial por sua lealdade (REINS, KOTLER e SHIELDS, 2008).

Há um reconhecimento entre os profissionais de marketing sobre a importância da retenção e cultivo de cliente. Nesse sentido, é preciso que esforços de venda se concentrem não apenas na conquista do cliente, mas também em sua manutenção. Segundo Kotler (2009, p. 159), “marketing é a ciência e arte de encontrar, conservar e cultivar os clientes lucrativos”.

Para Vavra (1993), marketing de relacionamento é o processo de garantir a continuidade da satisfação de indivíduos ou organizações que são clientes atuais ou que já foram clientes. Para que essa satisfação seja garantida, os clientes devem ser identificados, reconhecidos, comunicados, adotados em relação à satisfação e respondidos.

Vários estudos apontam o quão importante é para as empresas a manutenção de relacionamentos de longo prazo com seus clientes. Bendapudi e Berry (1997) argumentam que a recompensa do marketing de relacionamento para a empresa só vem quando as relações duram. Reichheld e Sasser (1990) afirmam que deserções de clientes têm impacto

surpreendentemente negativo, ao passo que o crescimento do relacionamento entre cliente e empresa aumenta a lucratividade.

Nessa mesma perspectiva, Reichheld e Teal (1996) evidenciam a relação positiva entre tempo de relacionamento e rentabilidade. Em linhas gerais, argumenta-se que a manutenção de clientes fidelizados gera um menor custo para as empresas do que a conquista de novas vendas, que eles compram mais e pagam mais caro em razão da confiança adquirida com tempo de relacionamento, além de contribuírem com a indicação dos serviços que são prestados a eles.

Transportando essa análise para o mercado do futebol, as definições mais aderentes a atual realidade são aquelas que ressaltam a importância da criação de valor para o cliente através ações que lhe demonstrem que, ao ser fiel à marca, terá mais benefícios que custos (GORDON, 1999; HUNT; ARNETT e MADHAVARAM, 2006). Os programas sócio-torcedores cada vez mais têm agregado serviços que conectam o sócio ao clube e que extrapolam a conexão direta com a partida de futebol. Visitas aos centros de treinamentos, vestiários e viagens com o time são experiências oferecidas aos sócio-torcedores mais ativos, que propiciam maior proximidade à marca (BISCAIA, 2016). Além disso, os benefícios oferecidos ao sócio-torcedor faz parte de um processo que, em conjunto com outros produtos, como as novas arenas, procura transformar a partida de futebol em um evento inesquecível, criando o valor necessário à fidelização (MOTTA, 2012; BELANCHE et al, 2013).

Ademais, diversas parcerias com outras empresas oferecem vantagens econômicas através de descontos. Nesse ponto, pode-se resgatar a definição de Samiee e Walters (2003) sobre marketing de relacionamento, que ressalta a busca de interdependência entre as empresas para sobrevivência no mercado globalizado e competitivo.

Para a criação do valor que ajudará a fidelização, é preciso que as empresas identifiquem, conheçam seu público-alvo e procurem uma comunicação eficaz para oferecer produtos e serviços (VAVRA, 1993; BRETZKE, 2000). O extenso banco de dados proveniente do cadastro dos sócio-torcedores fornece subsídios para esta comunicação. Com o tratamento das informações, é permitida a segmentação dos torcedores por seu perfil demográfico e geográfico. Assim, quando há um produto, serviço ou evento para oferecer a torcedores de um determinado lugar, ou de uma determinada idade ou faixa de renda, é possível dialogar somente com esse público. A nova modalidade do Fiel torcedor, Minha Paixão, é um exemplo dessa situação, pois se trata de plano com um preço mais acessível para torcedores que moram distantes e que dificilmente irão aos jogos na Arena Corinthians,

porém permite ao participante usufruir das outras vantagens do programa e somente obter descontos na compra de ingressos em partidas realizadas em sua região.

Portanto, observa-se que as proposições teóricas do marketing de relacionamento estão presentes no desenvolvimento dos programas de sócio-torcedores. A existência destes programas na maioria dos grandes clubes de futebol no Brasil e o crescimento de 25% no número de associados em 2014² está condizente com a motivação econômica da prática de marketing de relacionamento (BENDAPUDI e BERRY, 1997; REICHHELD e SASSER, 1990; REICHHELD e TEAL, 1996). A parceria entre empresa e clientes, mencionada por Grönroos (1999) e Gordon (1999), bem como o compartilhamento de seus benefícios, têm estreitado a relação entre time e o sócio-torcedor, estimulando-o a consumir a marca esportiva.

4 FIDELIZAÇÃO

Conforme Bogmann (2002), os programas de fidelização são ferramentas do marketing de relacionamento que tem por objetivo demonstrar as vantagens oferecidas pela empresa através de trocas, em que o fornecedor oferece vantagens e benefícios a quem dá preferência a seus produtos e serviços. O objetivo é transformar um comprador eventual em um comprador frequente e, se possível, torná-lo divulgador da empresa (BRETZKE, 2000).

Complementando, Mckenna (1999) afirma que para fidelizar é preciso ter um forte conhecimento do mercado e do público-alvo, buscando uma visão mais estratégica ao invés de concentrar-se apenas em promoções e anúncios. Trata-se da construção de relacionamentos sustentáveis, que são mais importantes do que preços baixos, promoções instantâneas ou até tecnologia avançada.

Porém, vale ressaltar que a bibliografia sobre o assunto expõe discordâncias. Dowling, Uncles e Hammond (2003) mencionam a existência de três escolas de pensamento sobre fidelização. Na primeira, o conceito de fidelidade está ligado à atitude de comprometimento do consumidor com a marca. A ideia principal é que influências situacionais não interferem na atitude perante a marca, pois se há confiança e percepções positivas sobre a marca, a fidelidade irá existir. As estratégias de marketing mais utilizadas pelos seguidores dessa escola são atividades que estreitam o comprometimento emocional com a marca como, por exemplo, propaganda, serviços personalizados e programas de fidelidade. No entanto, as

² Estudo: Valor das Marcas no Futebol Brasileiro 2014.

principais críticas sobre essa escola se baseiam na falta de dados empíricos que correlacionem as atitudes dos consumidores em relação à marca com um comportamento de compra fiel (DOWLING, UNCLES, HAMMOND, 2003).

A segunda escola possui o maior suporte sobre dados, porém é a que traz uma maior controvérsia, defendendo que fidelidade surge depois de uma experiência de compra e satisfação, ou seja, a marca que melhor atender às expectativas do cliente será beneficiada por seu comprometimento e, conseqüentemente, pela compra repetitiva. Essa linha acredita que os consumidores tendem a ver propaganda e outras formas de comunicação de marketing mais como uma publicidade de lembrança da marca e demonstração da oferta, do que informações que realmente influenciam seu comportamento. Contudo, essa escola defende que a influência dos programas de fidelidade e outras ações de marketing serão mínimas (DOWLING et al, 2003).

A discordância sobre essa escola de pensamento está pautada no fato de ela considerar que fidelidade equivale à frequência de compra. Aqueles que a criticam afirmam que não é possível provar por meio de compras passadas o que realmente gerou aquele comportamento; assim, para eles, o fenômeno não pode ser isolado e classificado como fidelidade (DOWLING et al, 2003, p. 297). Em consonância com esse pensamento, Reichheld (2003), Henry (2000) e Bowen e Shoemaker (2003) afirmam que frequência de compra e satisfação não pode ser confundida com fidelidade.

A terceira escola de pensamento explica que o comportamento de compra é construído pelas características do indivíduo e situações que envolvem o ato de adquirir um bem ou serviço. Assim, a relação entre a atitude perante a marca e o comportamento do cliente na hora de comprar é mediada por diversas variáveis que podem interferir no processo, como orçamento disponível para a compra, pressão do tempo, hábitos, tolerância ao risco, disponibilidade do produto, promoções, entre outros fatores. Vale ressaltar que a diferença entre essa linha de pensamento e a da primeira escola (ênfase na atitude em relação à marca) é considerar que as várias circunstâncias (situações) mercadológicas podem ser inibidoras de fidelidade. Assim, é importante compreender até que ponto as ferramentas de marketing, especialmente programas de fidelidade, influenciam no comportamento do consumidor diante das situações de mercado (DOWLING et al, 2003).

Para Nunes e Drézen (2006), não se deve esperar que práticas de marketing, como um programa de fidelidade gerem, de fato, lealdade, pois essa expressão carrega um significado muito forte, de uma devoção a algo, ainda que não lhe seja benéfico. Na mesma linha, para

Dowling e Uncles (1997), em vários mercados já estabelecidos, é difícil que qualquer ferramenta de marketing consiga ultrapassar as leis de mercado.

Considerando o mercado esportivo, no qual se inserem os clubes de futebol, percebe-se que a terceira escola propõe uma linha de pensamento mais aderente a sua realidade. A competitividade cada vez acirrada entre os esportes, outras formas de entretenimento, além das condições socioeconômicas do país, são fatores de mercado que influenciam diretamente na fidelização do torcedor em relação ao consumo dos produtos e serviços ligados ao clube.

Apesar de todo sentimento que envolve a relação entre torcedor e a marca esportiva (atitude perante a marca), e do discurso que procura transformar o torcedor corresponsável pelo sucesso do seu time, é preciso conhecer bem o público-alvo e fornecer a ele um mix de marketing que possa criar valor, pois não haverá fidelização somente por amor ao clube (CARVALHO et al, 2013). Nunes e Drézen (2006) ressaltam que, nos dias de hoje, não é possível mais um apego a algo sem a percepção de um benefício em troca. "Esse comportamento já está escasso até mesmo no amor e na guerra, sendo assim, seria um exagero acreditar que isso exista nas relações comerciais do nosso século" (NUNES e DRÉZEN, 2006, p. 125).

Dowling, Uncles e Hammond (2003, p. 310) explicam que uma das principais vantagens de um programa de fidelidade é a manutenção do atual comprometimento do cliente com a marca; isso significa reforçar o valor agregado. Outro proveito é a melhoria do canal de comunicação para educar, vender e criar relação com o cliente, permitindo a percepção de uma marca mais acessível.

Na mesma linha de pensamento, Gröonros (2004) afirma que, para fidelizar, é preciso lembrar que os clientes buscam associação com marcas ou organizações que agreguem valor ou vantagem competitiva a sua vida. Eles desejam valorização, conveniência, qualidade e, muitas vezes, customização. Então, para se manterem competitivas, as empresas precisam agregar valor ao relacionamento fornecendo o "algo a mais" que traz a diferenciação. Dessa forma, as empresas precisam investir em estratégias, a fim de chamar a atenção do cliente para a imagem de seus produtos e serviços. Além disso, é importante enfatizar a necessidade de investimento em meios de comunicação de marketing eficazes para criar valores intangíveis aos produtos, para que esses valores se somem ao valor do produto final e o cliente receba não apenas um produto, mas também uma experiência única.

Portanto, um dos principais objetivos das empresas, ao implementarem ações de Marketing como um programa de fidelização, é o lucro. A argumentação é que os fidelizados produzem maiores receitas e margem por cliente do que aqueles perdidos ou mais recentes e,

portanto, os lucros totais deverão aumentar ao longo do tempo. Clientes leais entram em um ciclo em que a satisfação com as transações em períodos anteriores sustentam a lealdade no futuro e reforçam o crescimento nos lucros da empresa (REICHHELD; TEAL, 1996).

Algumas pesquisas apontam que clientes fidelizados pagam preços mais altos do que clientes eventuais. Reichheld e Teal (1996) afirmam que, na maioria das indústrias, os clientes já existentes pagam preços mais elevados do que os novos por causa do aumento da confiança, sendo menos sensíveis aos preços. Na mesma linha, Mohs (1999) argumenta que ter um programa de recompensa amarrado a um excelente serviço ao cliente ajuda a desviar a atenção do consumidor do preço cobrado.

Nessa perspectiva, Nunes e Drézen (2006) elencam as principais justificativas para uso dos programas de fidelidade:

- a) Reduzir a migração: programas de fidelidade criam barreiras para a evasão do consumidor, dificultando sua migração para outro fornecedor. Em setores que existem uma grande perda de clientes, tais programas tornam-se uma importante ferramenta, como é o caso do mercado de telefonia móvel. A Sprint, nos Estados Unidos, atrelou seu programa de fidelidade à milhagem. Se o cliente decidir sair, perderá as milhas acumuladas, bem como as vantagens já adquiridas com a fidelização, tornando um pouco mais custosa a troca (NUNES e DRÉZEN, 2006, p. 125).
- b) Ganhar *share of wallet* do cliente: Trata-se do incentivo dado pelos programas de fidelidade para que os clientes centralizem suas compras em um único lugar. De um modo geral, um cliente tipicamente compra produtos e serviços de mais de um fornecedor; um programa de fidelidade pode incentivar o cliente a consolidar suas compras (NUNES e DRÉZEN, 2006, p. 125). Oferecer um diferencial e uma estrutura que comporte a oferta adequada de produtos é essencial para o funcionamento dessa estratégia. O pioneirismo ao lançar um programa de fidelidade é uma grande vantagem competitiva perante a alta concorrência, entretanto também é possível, com uma estrutura de recompensa mais lucrativa, ganhar participação no mercado (MEYER-WAARDEN, 2007).
- c) Oportunizar compras adicionais: De acordo com os autores, existe uma expectativa de os clientes terem um limite na aquisição dos produtos. Contudo os programas de fidelidade, principalmente os que possuem diferentes categorias, denominadas de bronze, prata e ouro, podem induzir os clientes participantes a compras adicionais. A ideia é que os clientes se sintam estimulados a comprar mais para alcançarem a categoria superior, almejando mais benefícios, ou tendam acelerar suas compras para manter a posição desejada.

d) Compreender comportamento do consumidor: Os programas de fidelidade são uma valiosa fonte de informação sobre o cliente. Assim, auxiliam a empresa na escolha de suas ofertas e no aperfeiçoamento da comunicação. No entanto, é preciso definição de quais dados são relevantes para cada estratégia, evitando desgastes com informações inúteis.

Segundo Rocha (1999), existe seis tipos de programas de fidelidade: o de recompensa, o educacional, o contratual, o de afinidade, o de serviço de valor agregado e o de alianças. O primeiro recompensa o relacionamento e as compras repetitivas do cliente por meio de bônus, prêmios, incentivos, pontuação, etc. O educacional enfatiza mais o “educar” e o “conscientizar” do que “aumentar o consumo”; gerando um fluxo de informação constante entre a empresa e o cliente. Já o contratual usufrui de um relacionamento existente com o cliente para ofertar outros produtos e serviços. O de afinidade reúne consumidores com interesses comuns; é mais conhecido como “*customer clubs*”. O de serviço de valor agregado melhora o relacionamento com o cliente simplesmente por agregar qualquer tipo de benefício a mais no seu produto ou serviço. O último tipo, de alianças, estabelece alianças entre empresas, a fim de oferecer serviços/produtos complementares.

Analisando o programa sócio-torcedor, constate-se que suas características cada vez mais se aproximam de um programa de fidelidade. Utilizando-se a classificação do autor acima, nota-se que o programa Fiel Torcedor do Corinthians possui ações claras que se assemelham com os programas de recompensa, com um sistema de classificação que premia os sócios que mais comparecem aos jogos; contratual, utilizando o canal do programa para oferecer diversos produtos da marca; e alianças, ao dispor de parcerias com várias empresas que oferecem descontos aos seus participantes.

Banasiewicz (2005) sugere que a empresa, ao planejar seu programa de fidelidade, conheça quem são seus melhores clientes e qual o valor deles. Assim, a elaboração de relatórios gerenciais que classifiquem e mostrem o faturamento de cada cliente, bem como sua compra total na categoria de produto (*share of wallet*) são ações importantes. Outro ponto a ser considerado é o custo de retenção e quais são os melhores incentivos para o programa, ou seja, o entendimento do custo/benefício para saber o quanto se pode gastar com incentivos e premiações, visando a um resultado econômico positivo. Além disso, é preciso um acompanhamento sistêmico do programa diante das metas estabelecidas.

Contudo, à medida que as ações dos programas de sócio-torcedores são ampliadas e os tornam mais parecidos com os programas de fidelização, é preciso que os clubes tenham bem definidos seus objetivos e criem estruturas adequadas para possam administrar e mensurar de forma eficaz seu retorno.

5 METODOLOGIA

Este trabalho se valerá de uma pesquisa exploratória através de um estudo de caso único, utilizando-se de uma análise com abordagem qualitativa para interpretação do fenômeno estudado.

Yin (2001), afirma que a importância do estudo de caso se dá quando o objeto pesquisado é amplo e complexo e não pode ser estudado fora do contexto onde ocorre naturalmente. Trata-se de estudo empírico de investigação que tem grande utilidade quando não há uma definição clara das fronteiras entre o fenômeno e o contexto, onde o objetivo é expandir proposições teóricas.

Nesse sentido, além da pesquisa teórica, serão utilizados materiais amplamente divulgados sobre as ações de marketing do Corinthians, principalmente sobre seus programas de relacionamento, denominados Fiel Torcedor e República Popular do Corinthians, estudos produzidos por consultorias especializadas em marketing no futebol e notícias do meio esportivo.

Com objetivo complementar, a entrevista também foi utilizada no trabalho. Yin (2001) aponta essa fonte de informações como uma das mais importantes para o estudo de caso, pois pode fornecer subsídios para interpretações esclarecedoras de uma determinada situação. Malhotra et al (2005) ressaltam que o objetivo das entrevistas com profundidade é encontrar questões implícitas que podem não ser compartilhadas em um ambiente em grupo. O entrevistado foi Vinicius Manfredi Azevedo, gerente de marca do Corinthians e gestor do programa Fiel torcedor.

6 ESTUDO DE CASO

O Sport Club Corinthians Paulista foi fundado em primeiro de setembro de 1910 por operários da antiga estrada de ferro São Paulo Railway. Com grande identificação com as classes mais populares, o clube tem a segunda maior torcida do país com cerca de 30 milhões de corintianos. Dentre suas principais conquistas futebolísticas estão: os 27 títulos paulistas, os seis campeonatos brasileiros, um título da Copa Libertadores da América e o Campeonato Mundial de Clubes da FIFA de 2000 e 2012. Se no futebol a paixão pelo clube é constantemente citada, o corintiano é o exemplo prático dessa leitura. Reconhecida pela sua fidelidade e até fanatismo, tal ligação sentimental muitas vezes é descrita como religiosidade.

Um novo estatuto passou a vigorar a partir de 2008. Dentre suas principais mudanças, está a participação do associado do clube na escolha do presidente por meio do voto direto, mandato de três anos para o cargo de presidente, fim da reeleição e participação de membros independentes e não remunerados nos cargos de diretoria e comitês executivos.

No que tange ao a marketing, importantes ações foram desenvolvidas a partir deste período, como demonstram o artigo de Gaspar et al (2014) e o Relatório de Sustentabilidade do Corinthians 2014, conforme a seguir:

- **Filmes e documentários:** Trata-se de vários documentários retratando façanhas da equipe de futebol. Dentre os quais pode-se citar o “Fiel” de 2008, que conta a história da trajetória do rebaixamento para segunda divisão até a volta do time à série A do campeonato Brasileiro, além da produção que narra a conquista do Mundial Interclubes da FIFA no Japão em 2012.
- **Lojas oficiais:** Criação em 2008 da franquia Poderoso Timão, que comercializa artigos (objetos e roupas) com a marca Corinthians. Além de não precisar investir em fabricação, manutenção ou administração dos produtos e lojas, 7% do lucro vindo das vendas são repassados ao Clube. Com a expansão da franquia, fábricas na China tornaram-se responsáveis por produzir exclusivamente itens comercializados na rede de lojas Poderoso Timão.
- **Terceiro uniforme:** O departamento de marketing do Corinthians lançou, em 2008, uma terceira camisa roxa com menção ao amor do torcedor pelo clube vindo da expressão “corinthiano roxo”. Mesmo fugindo do tradicional preto e branco a ação foi um sucesso de vendas com mais de 100 mil camisas comercializadas antes mesmo de estrear com o time.
- **Timão é a sua cara:** Campanha inovadora lançada em 2009 na qual o clube começou a vender a oportunidade de o torcedor estampar sua foto nos uniformes usados pelo time. O seu sucesso fez que o clube repetisse a ação em outras oportunidades, como no uniforme usado na disputa do campeonato Libertadores da América, em 2012.
- **Repatriação de jogadores consagrados:** Contratação em 2008 de Ronaldo Fenômeno para ser o novo atacante do Corinthians. Devido à projeção internacional do jogador o impacto de marketing foi instantâneo, com aumento na venda de uniformes, aumento do interesse da mídia, melhores acordos em patrocínios e a valorização da marca do clube. Outras contratações buscaram o

mesmo efeito, como as de Adriano, em 2011, e Alexandre Pato, em 2013. Apesar de trazer um menor impacto, essas negociações foram importantes para o objetivo de internacionalização da marca Corinthians.

- **Patrocínio master:** Após a queda para segunda divisão do campeonato brasileiro em 2007, a renovação do patrocínio com a Samsung teria o valor reduzido pela metade em função de uma cláusula contratual. O Corinthians recusou a proposta e, mesmo jogando a série B do campeonato Brasileiro em 2008, negociou um patrocínio em 50% acima ao anterior e maior que o contrato fechado pelo Flamengo na mesma época, clube com a maior torcida do país. Até fevereiro de 2016 o Corinthians tinha um contrato com a Caixa Econômica Federal no valor de 30 milhões por temporada, sendo o clube com maior patrocínio no país.
- **República Popular do Corinthians:** Durante as comemorações do centenário corinthiano, em 2010 foi fundada a República Popular do Corinthians, campanha que fazia alusão à criação de uma nova nação só de corinthianos com direito a RG e passaporte. Em 2011 esse projeto se estendeu para a internet e suas redes sociais virando um grande instrumento de interatividade para os torcedores, com promoção de eventos e ações sociais do Corinthians. Além disso, tornou-se um programa de multifidelidade atrelado ao Fiel Torcedor, em que os sócio-torcedores podem participar de promoções exclusivas e resgatar os benefícios oferecidos pela fidelização.

Outra importante ação de marketing do Corinthians foi a criação de seu programa sócio-torcedor em 2008, com o nome de Fiel Torcedor. Com mais de 100 mil participantes, segundo dados do *site* Movimento para um Futebol Melhor, o Fiel Torcedor está entre os maiores programas de relacionamento dentre os clubes do futebol brasileiro, ultrapassando, em número de sócios, programas mais tradicionais no Brasil, como o do São Paulo Futebol Clube.

A associação ao sócio-torcedor é feita pela internet através do *site* www.fieltorcedor.com.br ou no posto de atendimento localizado no parque São Jorge, sede do clube. Atualmente, são oferecidos cinco planos: Minha Vida, Minha História, Meu Amor, Minha Paixão e Minha Nação, com o pagamento de anuidades que oferecem os seguintes benefícios: cartão personalizado; preferência na compra antecipada de ingressos para os jogos de mando do clube com no mínimo vinte por cento de desconto em guichê exclusivo, em posto de atendimento do programa ou na internet; catraca de acesso exclusivo à sua categoria, inclusão de dependentes, uma entrada gratuita anual ao Memorial do Sport Club Corinthians

Paulista e uma visita anual ao Clube Social, além de outras promoções divulgadas na área exclusiva do sócio-torcedor.

As modalidades Minha Paixão e Minha Nação foram lançadas em 2015, procurando abranger respectivamente torcedores que moram longe da cidade de São Paulo e aqueles com maior poder aquisitivo. O diferencial da modalidade Minha Paixão encontra-se no preço mais acessível às mensalidades e na possibilidade da compra de ingressos em jogos na cidade natal do associado, porém não há desconto na compra de ingressos como nos outros planos. Já a modalidade Minha Nação é parecida com o antigo modelo de cadeiras cativas, em que o associado adquire o direito de uso de uma cadeira específica por um valor dentro de um período de contrato, sem concorrência pela compra do ingresso (de 1 a 3 anos)³.

Segundo o relatório de sustentabilidade do Corinthians (2014), a aproximação com o torcedor é uma prioridade do clube. Tal estratégia vem consolidando o Fiel Torcedor como um dos programas de sócio-torcedores que mais cresce no Brasil. De acordo com o estudo da consultoria especializada em marcas esportivas BDO RCS (2015)⁴, entre os principais fatores que estão contribuindo para evolução das marcas dos 30 maiores clubes nacionais estão a maior participação do torcedor nos negócios e a constante evolução dos programas de sócio-torcedor dos clubes. Ainda no mesmo estudo, ao analisar os pilares da marca Corinthians, destaca-se o peso do item força da torcida, o que reforça importância de ações de marketing que possam viabilizar a aproximação entre a entidade esportiva e o torcedor para uma maior geração de receitas.

6.1 ANÁLISE DO CASO

As preposições teóricas do marketing esportivo apresentadas neste estudo ressaltam a necessidade de os clubes de futebol trabalharem seu marketing com ênfase na marca. Nesse sentido, é essencial a criação de ações de marketing para transformar o futebol em um evento mais atraente, contribuindo com a diminuição da dependência do resultado esportivo na geração de receitas do clube (BRANCH, 1992; REIN et al, 2008; GRAY; WERT - GRAY, 2012).

³ Fonte: Fiel Torcedor – www.fieltorcedor.com.br

⁴ A metodologia empregada para a avaliação das marcas faz utilização de dados financeiros, pesquisas com o torcedor, informações de marketing de cada clube e dados econômicos e sociais dos brasileiros.

No que diz respeito ao Corinthians, a construção de uma arena moderna, em 2014, e a criação do programa Fiel Torcedor melhoraram o entretenimento para o torcedor. A tabela 3 mostra a estrutura e os benefícios dos planos que integram o programa.

Tabela 1 - Estrutura do Fiel Torcedor

Benefícios	Minha Paixão	Minha Vida	Minha História	Meu Amor	Minha nação
Cartão Personalizado	✓	✓	✓	✓	✓
Posto de Atendimento Exclusivo (Parque São Jorge)	✓	✓	✓	✓	✓
Posto de Venda Exclusivo (Parque São Jorge)	✓	✓	✓	✓	✓
Descontos do Movimento por um futebol Melhor	✓	✓	✓	✓	✓
Inclusão de Dependentes (Famíliares de 1º grau)	✓	✓	✓	✓	N/A
Descontos nas anuidades dos Dependentes (em relação ao valor do titular)	N/A	✓	✓	✓	N/A
Descontos na compra de ingresso*	N/A	20% a 30%	30% a 40%	40% a 50%	N/A
Prioridade de compra de ingressos em jogos realizados na Arena Corinthians	2***	1**	1**	1**	N/A
Ranqueamento para compra preferencial de ingresso	—	Sim	Sim	Sim	N/A

Fonte: Fiel Torcedor - www.fieltorcedor.com.br

Sobre esse aspecto, Vinicius Manfredi de Azevedo, gerente de marca e gestor do programa sócio-torcedor do Corinthians (2015) comenta que:

Quem é Fiel Torcedor pode comprar seus ingressos para os jogos pela internet, tendo preferência na compra em relação a quem não é sócio e descontos exclusivos. Ainda nos jogos, sempre há uma experiência diferente para quem é Fiel. Seja uma visita na sala de aquecimento (pré-jogo), desconto no estacionamento, parabenização dos aniversariantes do dia ou até mesmo entrega de placa em campo para atletas que estão saindo do clube (Entrevista Concedida).

Os dados das Tabelas 2 e 3 exemplificam como ações de marketing esportivo que ajudam a fidelizar a marca. Nesse caso, a implementação dos programas sócio-torcedor, tendem a diminuir a dependência do futebol para geração de receitas.

Tabela 2 – Evolução do faturamento com bilheteria de 2006 a 2013 (R\$ milhões)

Clube	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Atlético MG	6,00	2,90	4,64	13,86	8,37	3,00	14,67	20,52
Botafogo	6,30	12,71	8,60	5,28	5,30	4,13	8,61	13,86
Corinthians	-	8,04	16,52	27,15	29,68	26,10	35,90	31,60
Cruzeiro	2,28	3,90	10,34	16,94	17,17	3,87	10,80	63,92
Flamengo	5,76	14,24	21,34	20,40	16,77	14,72	8,48	-49,14
Fluminense	2,04	2,73	7,92	4,27	6,93	3,20	6,04	7,50
Grêmio	3,43	6,48	11,31	11,40	10,80	9,73	16,38	9,90
Internacional	3,35	-	-	-	-	7,52	5,06	5,20
Palmeiras	6,90	7,80	18,08	24,70	14,28	11,68	19,28	26,55
Santos	4,95	9,34	4,55	9,80	19,89	37,80	17,82	9,50
São Paulo	16,80	13,23	17,38	20,76	21,45	18,00	25,47	25,41
Vasco	3,85	5,04	6,50	11,05	12,60	13,70	10,22	14,40

Fonte: Pluri Consultoria, 2014.

Tabela 3 – Evolução do faturamento com o sócio-torcedor de 2006 a 2013 (R\$ milhões)

Clube	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Atlético MG	-	0,58	1,16	0,66	0,93	1,00	3,26	11,40
Botafogo	1,75	1,64	1,29	0,88	2,12	2,95	3,69	7,70
Corinthians	-	6,70	7,08	14,48	12,72	20,30	28,72	28,44
Cruzeiro	5,70	6,24	6,58	7,26	7,07	7,74	8,40	9,40
Flamengo	5,04	5,34	5,90	6,00	6,45	9,20	10,60	30,03
Fluminense	5,61	5,46	5,94	6,10	7,70	7,20	12,08	13,75
Grêmio	-	-	-	-	-	27,80	42,12	35,64
Internacional	11,77	19,89	26,60	37,72	38,41	41,36	45,54	39,00
Palmeiras	11,04	-	-	-	20,23	16,06	19,28	23,01
Santos	3,30	3,71	3,90	4,20	5,85	7,56	7,92	13,30
São Paulo	13,44	15,12	15,80	19,03	21,45	20,25	22,64	25,41
Vasco	1,05	0,84	0,50	2,55	3,36	4,11	2,92	3,20

Fonte: Pluri Consultoria, 2014.

Analisando os dados do Corinthians na Tabela 2, verifica-se que as receitas de bilheteria caíram em mais de 10%, de 2012 para 2013. Observa-se que, no ano de 2012, o clube foi campeão da Taça Libertadores da América, ao passo que, em 2013, sua atuação esportiva foi aquém do esperado nos campeonatos que disputou. Considerando a Tabela 3, verifica-se que, apesar da decepção em termos de futebol, as receitas do Corinthians com os sócio-torcedores caíram apenas em 1% no mesmo período. O mesmo fenômeno ocorre com o São Paulo entre os anos de 2010 e 2011. A Tabela 3 demonstra que, na maioria dos clubes, o faturamento com sócio-torcedor tem aumentado com oscilações bem menores daquelas advindas das bilheterias. A tabela 4 mostra a tendência de crescimento de sócio-torcedores Brasil, com um destaque especial para o Flamengo, que obteve mais de 50.000 associações em apenas um ano.

Tabela 4 - Incremento de Sócio-torcedores 2013

Ranking TOP 10		Crescimento
1	Flamengo	58.622
2	Cruzeiro	45.743
3	Internacional	32.069
4	Palmeiras	28.164
5	Atlético Mineiro	22.067
6	Bahia	16.296
7	São Paulo	14.578
8	Sport Recife	13.029
9	Fluminense	9.715
10	Grêmio de Osasco	8.219

Fonte: Pluri consultoria, 2014.

Para Siqueira, (2014); Pitts e Stotlar, (2002); Chadwick (2006); Melo Neto, (2003) e Morgan e Summers, (2008), para se obter melhores resultados na administração do marketing esportivo o clube, é necessário atuar, se possível, em frentes distintas de marketing, como licenciamento e varejo, direitos de mídia, patrocínio e exploração de arenas esportivas, com mix de marketing próprios e atuação integrada para criação de sinergia e vendas cruzadas. Nessa perspectiva, o artigo chamado *I want to buy more because I feel good: the effect of sport-induced emotion on sponsorship*, de 2013, apontou que há um impacto positivo na intenção de compras de produtos do patrocinador quando o torcedor tem uma boa experiência ao assistir o evento esportivo (WANG e KAPLANIDOU, 2013).

O gerente de marca do Corinthians explica que o departamento de marketing foi reestruturado justamente com o objetivo de aumentar a captação de recursos através da criação de frentes mais autônomas e especializadas e confirma a ligação do Fiel Torcedor com as outras fontes de receita do clube:

Existe uma relação muito próxima do Fiel Torcedor com todas outras áreas do marketing. Se o Fiel torcedor ajudar a gente a lotar a arena toda rodada, com certeza vamos melhorar nossa negociação de patrocínio, concessões no estádio, exposição de marcas parceiras, acaba influenciando na quota de TV, (porque a transmissão com casa cheia se torna mais atraente), além do impulso das vendas com produtos oficiais (...) e por aí vai (Entrevista Concedida).

O marketing de relacionamento engloba todas as atividades direcionadas a estabelecer, desenvolver e manter relacionamentos bem-sucedidos (MORGAN e HUNT, 1994). Trata-se de um processo contínuo de criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante longo tempo de parceria, em que é preciso ficar claro, às partes, as vantagens (GORDON, 1999; HUNT, ARNETT e MADHAVARAM,

2006; MARTINS, 2006). Para isso, é preciso uma transformação na estrutura organizacional da empresa para estabelecimento de uma cultura com foco no cliente (KOTLER, 2009; VAVRA, 1993; MARTINS, 2006; PEPPERS e ROGERS, 2001).

No Corinthians, existe um reconhecimento da alta administração acerca da importância da aproximação do clube com seu torcedor, sendo isso uma das prioridades da atual gestão (Sport Club Corinthians Paulista. Relatório de Sustentabilidade 2014). A criação e crescimento do programa Fiel Torcedor, do República Popular do Corinthians, bem como de outros projetos do marketing, como a Rádio Coringão, Almanaque do Timão, além dos projetos sociais, como a campanha Sangue Corinthiano e o Nasci Fiel, estabeleceram um canal de interatividade com os torcedores. Sobre essa questão, Vinicius Manfredi de Azevedo (2015) comenta que:

O programa de sócio-torcedor não deve ser apenas um programa de benefícios na compra de ingressos, deve sim ser um programa de relacionamento com o torcedor, onde torcida e clube dialogam. Oferecer experiências, benefícios exclusivos, além da compra de ingressos e transparência ao torcedor certamente são pilares essenciais para ter um bom programa de sócio-torcedores (Entrevista Concedida).

Conhecer os clientes, identificar e focar esforços naqueles que realmente permitem que a empresa tenha maior rentabilidade é o proposto por autores como Morgan e Hunt (1994), Grönroos (2004), Gordon (1999), Hunt, Arnett e Madhavaram (2006) e Sobral e Peci (2008). Sobre esse aspecto, Vinicius Manfredi de Azevedo (2015) comenta sobre o uso de dados do Fiel Torcedor no Corinthians:

Obviamente sabemos que todos da nossa base são corinthianos. Sempre que há algum evento relacionado do clube disparamos e-mails para comunicá-los. Além disso, muitas empresas nos procuram para oferecer descontos para quem é Fiel Torcedor. Consolidada a parceria, também disparamos e-mails para comunicar nosso público. Com nossa base é possível segmentarmos os torcedores por seu perfil demográfico e geográfico. Assim, se temos algum benefício a oferecer para torcedores de um determinado lugar, conseguimos dialogar somente com ele.

Quando temos ações mais específicas para fazer, como um encontro de casais no dia dos namorados no CT, traçamos um perfil que achamos melhor para executar tal ação e entramos em contato com aqueles que se encaixam nesse perfil. Esse contato é feito de uma maneira mais direta, através de telefonemas (Entrevista Concedida).

Conforme Reichheld e Teal (1996), Mohs (1999) e Reinartz e Kumar (2000), as ações de marketing visando à fidelização são incentivadas pelas evidências sobre o aumento da lucratividade por unidade de tempo de relacionamento. O objetivo da conquista da fidelidade é transformar um comprador eventual em um comprador frequente e, se possível, torná-lo

divulgador da empresa (BRETZE, 2000; DOWLING, UNCLES e HAMMOND, 2003; O'BRIEN e JONES, 1995). O Fiel Torcedor, além das receitas diretas de mensalidade, ajuda a divulgar e incentiva o consumo de diversos produtos da marca Corinthians. Sobre isso, Vinicius Manfredi de Azevedo (2015) afirma que:

O programa de sócio tem que oferecer para o torcedor benefícios que ele não encontra em outros lugares. Começando por descontos exclusivos em qualquer produto do time, até descontos em produtos de qualquer segmento. Além de fidelizar o torcedor, isso incentiva o consumo de produtos oficiais, ajuda a divulgação de produtos de empresas parceiras e nos dá maior poder de negociação de patrocínios, tv, etc. (...) hoje em dia está tudo ligado, é um ciclo virtuoso que o clube deve explorar (Entrevista Concedida).

Nesse ponto, é possível resgatar uma das vantagens dos programas de fidelidade que é ganhar *share o wallet*, que trata dos incentivos para que o consumidor centralize suas compras em único lugar (NUNES e DRÉZEN, 2006). O participante do Fiel Torcedor pode se cadastrar no República Popular do Corinthians, acumular pontos (corinthios) e trocar por descontos nas lojas de materiais esportivos Poderoso Timão ou na loja virtual na internet, Shoptimao. Outra vantagem mencionada pelos referidos autores é oportunizar compras adicionais, o Fiel Torcedor possui um sistema de ranqueamento que dá ao consumidor assíduo preferência na compra de ingressos, tratando-se de uma indução para compras adicionais, o que faz bastante diferença em jogos decisivos ou de campeonatos mais famosos, como a Taça Libertadores da América.

Nunes e Drézen (2006) e Dowling e Uncles (1997) afirmam que a percepção do alcance da recompensa e a sua divisibilidade são importantes pontos para se obter sucesso nos programas de fidelização. Nesse sentido, o Corinthians divulga, no *site* do Fiel Torcedor, os benefícios contemplados em cada plano do programa e o sistema de ranqueamento que norteia a preferência na compra dos ingressos. O *site* do República Popular do Corinthians contém uma tabela de pontuação sobre o Corinthios. Outro aspecto mencionado pelos autores trata da natureza da recompensa. No *site* do República Popular do Corinthians há um catálogo com os diversos produtos pelos os quais os Corinthios poderão ser trocados. O associado do Fiel Torcedor também tem participação no programa Movimento para um Futebol Melhor, que divulga em seu *site* uma lista com diversos produtos com desconto para os sócio-torcedores.

Já Lacey (2006) acredita que as recompensas econômicas dos planos de fidelização só surtem efeitos no curto prazo, por isso sugere que os benefícios estejam ligados a fatores emocionais e prazerosos. O programa sócio-torcedor do Corinthians também está em consonância com tal proposição ao oferecer aos associados experiências como, visita ao

centro de treinamento do clube, visita à sala de aquecimento, parabenização a aniversariantes, entre outras recompensas da mesma característica. Em conformidade, Vinicius Manfredi de Azevedo (2015) explica que “(...) o torcedor quer se sentir presente dentro do clube. Oferecer experiências exclusivas, como visitação à Arena, ao CT, contato com os jogadores, é um diferencial que chama o torcedor pra dentro”.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os grandes clubes de futebol reconheceram a importância do marketing esportivo para sobrevivência em um mercado cada vez mais competitivo, pois há grande variedade de esportes e entretenimento. Existe um entendimento de suas administrações sobre a necessidade do uso de ações de marketing que valorizem a marca, em que a criação de valor é essencial para a diminuição da dependência do imprevisível resultado esportivo.

Contudo, a forte presença desse esporte na sociedade brasileira, as características comportamentais de seu público, dentre elas a ligação emotiva e a identificação criada com a entidade esportiva ao longo de sua história, podem influenciar fortemente decisões de consumo com a ajuda das ações de fidelização implementadas pelos clubes em seus programas de relacionamento.

Nesse sentido, o programa sócio-torcedor do Corinthians tornou-se um diferencial para sua marca, ao aproximá-la do torcedor, oferecendo-lhe mais que um serviço usual do programa de fidelidade, experiências de apropriação da marca, a sensação de inclusão em um projeto, interatividade, cocriação, além de contribuir na transformação do jogo esportivo em um evento mais atraente.

Na associação ao Fiel Torcedor cria-se uma relação comercial em que o vínculo extrapola o esporte e passa ser de uma contratação de prestação de serviços, na qual a satisfação do cliente é essencial. Contudo, o programa de fidelidade torna-se um incentivo ao consumo pelas recompensas oferecidas aos clientes assíduos, além de fornecer dados importantes para elaboração e oferta de produtos adequados a cada perfil de consumidor.

O programa sócio-torcedor além de trazer receitas diretas com as mensalidades, melhora o planejamento financeiro pode contribuir com as outras fontes de receitas do clube ao proporcionar aumento do envolvimento de seu público-alvo. É razoável considerar que o torcedor fidelizado acompanha mais o clube através da mídia, comparece com mais frequência ao estádio, está mais exposto à comunicação das marcas patrocinadoras e às

ofertas de produtos oficiais do clube, além de fornecer os dados necessários para uso em outras ações de marketing.

Trata-se de um estudo de caso singular, não tendo a pretensão de fornecer subsídios para justificar a adoção e aplicação das sugestões, aqui apresentadas, em outros programas de fidelização. Sua relevância está em demonstrar que as proposições teóricas estudadas deram embasamento para o alcance, de forma satisfatória, dos objetivos dessa pesquisa.

Estudos futuros, com abordagens quantitativas, seriam úteis em demonstrar a relação entre o número de participantes do sócio-torcedor com as receitas advindas das outras frentes de marketing, como por exemplo, licenciamento e varejo, bilheterias e mídias, verificando-se a importância dos programas em impulsionar os demais negócios do clube.

REFERÊNCIAS

AFIF, A. **A Bola da vez: o marketing esportivo como estratégia de sucesso**. São Paulo: Infinito, 2000.

AZEVEDO, V. M. **Entrevista** [jul. 2015]. Entrevistador: Fabiano Fernandes Martins. São Paulo, 2015.

BAGOZZI, R. P; GOPINATH, M; NYER, P. U. The role of emotions in marketing. **Journal of the Academy Science**, v. 27, n. 2, p. 184-206, 1999.

BANASIEWICZ, Andrew. Loyalty Program planning and analytics. **Journal of consume Marketing**. v.22. Emerald Group Publishing, 2005. p. 332-339.

BDO RCS Auditores Independentes. **8º Valor das marcas dos clubes brasileiros 2015**. São Paulo, 2015. Disponível em: <<http://www.bdobrazil.com.br/pt/publicacoes.html>> acesso em: 05 nov. 2015.

BENDAPUDI, N; BERRY, L. L. Customers' Motivations for Maintaining Relationships with Service Providers. **Journal of Retailing**, v.73, n. 1, p. 15-37, 1997.

BELANCHE, Daniel; CASALÓ, Luis V.; GUINALÍU, Miguel. The role of consumer happiness in relationship marketing. **Journal of Relationship Marketing**, v. 12, n. 2, p. 79-94, 2013.

BISCAIA, Rui et al. Investigating the role of fan club membership on perceptions of team brand equity in football. **Sport Management Review**, v. 19, n. 2, p. 157-170, 2016.

BOGMANN, I. M. **Marketing de relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras**. São Paulo: Futura, 2002.

BOWEN, John T.; SHOEMAKER, Stowe. Commentary on Loyalty: a strategic commitment. **Cornell Hotel and restaurant Administration Quartely**, Oct-Dec 2003.

BRANCH, D. **Rethinking sport's product position and program concept**; Sport Marketing Quarterly, Sidney-Austrália, 1992.

BRETZKE, M. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM**. São Paulo: Atlas, 2000.

CARVALHO, Wesllen Gian et al. ESTUDO SOBRE A SATISFAÇÃO DO SÓCIO-TORCEDOR DO PARANÁ CLUBE. **Revista Intercontinental de Gestão Desportiva**, v. 3, 2013.

CHADWICK, S. Soccer marketing and the irrational consumption of sport. **International Journal of Sports Marketing & Sponsorship**, v. 7 n. 3, p. 153, 2006.

COBRA, M. **Administração de marketing no Brasil**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CONTURSI, E. B. **Marketing Esportivo**. Rio de Janeiro: Sprint, 1996.

CUNHA, E. C. M. et al. Influences of management and marketing sports in shares of development and strategies for soccer as a business in Brazil: a systematic review. **Revista Intercontinental de Gestão Desportiva**, v. 5, n. 2, p. 143-152, 2015.

DECROP, A; DERBAIX, C. Pride in contemporary sport consumption: a marketing perspective. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 38, n 5, p. 586-603, 2010.

DOWLING, G. R; UNCLES, M. Do Customer Loyalty Programs Really Work? **Sloan Management Review**, v.38 (Summer), p. 71-82, 1997.

_____; UNCLES, Mark D.; HAMMOND, Kathy. Customer loyalty and customer loyalty programs. **The Journal of Consumer Marketing**. v.20. n.4/5. Santa Bárbara, 2003. p. 294-314.

ESPARTEL, L. B; MÜLLER NETO, H. F. e POMPIANI, A. E. M. Amar é Ser Fiel a Quem nos Trai: a relação do torcedor com seu time de futebol. **O&S**, v.16, n. 48, p. 59-80, jan/mar, 2009.

FAGUNDES, A. F. A. et al. A Publicação Acadêmica de Marketing Esportivo no Brasil. **Revista Brasileira de Marketing**, v 11, p. 96-123, 2012.

FIEL TORCEDOR. Disponível em:< <http://www.fieltorcedor.com.br/beneficios.asp>>. Acesso em: 9 set. 2014.

FLEURY, F. A; ALEJANDRO T. B; FELDMAN, P. R. Considerações Teóricas Acerca do Composto de Marketing Esportivo. **Podium: Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 3 n. 1, p. 1-11, jan-jun, 2014.

GASPAR, M. A; MORAIS, D. M. G; VALLADA JR, A. C; DEBIA, C. A. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**. Vol. 3, n. 1, jan/jun. 2014.

GONÇALVES, J. E. L.; BRUNORO, J. C.; ALVES, M. A.; POZZI, L. F.; DUAILIBI, R. O que Eles Pensam Sobre Marketing Esportivo no Futebol. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 4, jul-ago, 1994.

GORDON, I. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo: Editora Futura, 1999.

GRACIOSO, F. A hora e a vez do marketing esportivo. **Revista Marketing**, v.265. p. 31-38, 1995.

GRAY, Gordon T.; WERT - GRAY, Stacia. Customer retention in sports organization marketing: examining the impact of team identification and satisfaction with team performance. **International Journal of Consumer Studies**, v. 36, n. 3, p. 275-281, 2012.

GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

GRÖNROOS, C. Relationship Marketing: challenges for the organization. **Journal of Business Research**. New York, 1999.

HARDY, S; MULLIN, B. J; & SUTTON, W. A. **Marketing Esportivo**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

HELAL, R. G. **Passes e Impasses: futebol e cultura de massa no Brasil**. Petrópolis: Vozes, 1997.

HENRY, Craig D. Is customer Loyalty a Pernicious Myth? **Business Horizon**. v.43. n.4. Greenwich, jul-ago 2000.

HUNT, S. D.; ARNETT, D. B.; MADHAVARAM, S. The explanatory foundations of relationship marketing theory. **The Journal of Business & Industrial marketing**. v.21, p.87, nov, 2006.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Ediouro, 2009.

LACEY, Russell; SNEATH, Julie Z. Customer loyalty programs: are they fair to consumers? **The Journal of Consumer Marketing**. v.23. n.7. Santa Bárbara, 2006. p. 458-464.

LIU, Peng-hui; GAO, Li. Sports Marketing is a Weapon to Strengthen the Brand Value for Modern Enterprise. In: **The 19th International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management**. Springer Berlin Heidelberg, 2013. p. 1149-1157.

MALHOTRA, N. K; ROCHA, I; LAUDISIO, M. C; ALTHEMAN, E; BORGES, F. B. **Introdução à Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MARTINS, L. **Marketing**. São Paulo: Universo dos livros, 2006.

MCKENNA, R. **Marketing de Relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MELO NETO, F. P. **Marketing de patrocínio**. Rio de Janeiro: Sprint, 2003.

MEYER-WAARDEN, Lars. The effects of loyalty programs on customer lifetime duration and share of wallet. **Journal of Retailing**. v.83. n.2. S.l., 2007. p.223-236.

- MOHS, J. Frequency Marketing. **Retail Report**, v.12 (4), p. 3, 1999.
- MORGAN, M. J; SUMMERS, J. **Marketing Esportivo**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.
- MORGAN, R.; HUNT, S. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 58 (3), p. 20-38, 1994.
- MOTTA, J. R. C. G. O. Negócio das arenas: profissionalismo esportivo, cultura e entretenimento. **Future Studies Research Journal**, v. 4, n. 2, p. 21-48, Jul./Dez. 2012.
- NUNES, Joseph C.; DRÉZEN, Xavier. Your loyalty program is betraying you. **Harvard Business Review**. v.84. Boston, abr. 2006.
- O'BRIEN, Louise; JONES, Charles. Do Rewards Really Create Loyalty? **Harvard Business Review**. v.73. Boston, mai/jun. 1995. p.75-82.
- PEPPERS, T; ROGGERS, M. **Marketing 1 to 1**. CRM series. São Paulo: Makron Books, 2001.
- PITTS, B. B.; STOTLAR, D. K. **Fundamentos de marketing esportivo**. São Paulo: Phorte, 2002.
- PLURI CONSULTORIA. (2014) **Análise de balanço dos clubes brasileiros 2013**. São Paulo (2014). Disponível em: <<http://www.pluriconsultoria.com.br>>. Acesso: em 02 out. 2014.
- PROHMANN, J. **Estratégia em clubes de futebol profissional: um estudo exploratório dos três grandes de Curitiba**. Anais do I Encontro de Estudos em Estratégia. Curitiba, 2003.
- REICHHELD, F. F; TEAL, T. **The Loyalty Effect**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- REICHHELD, F.F. The One Number You Need to Grow. **Harvard Business Review**. v. 81. Boston, dez. 2003, p. 46-54.
- REICHHELD, F. F. e SASSER, W.E. Jr. Zero defections: quality comes to services. **Harvard Business Review**. vol. 68, Boston, set/out, 1990, p. 105-111.
- REIN, Irving; KOTLER, Philip; SHIELDS, Ben. **Marketing Esportivo: A reinvenção do esporte na busca de torcedores**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- REINARTZ, W. J; Kumar, V. On the Profitability of Long-Life Customers in a Noncontractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing. **Journal of Marketing**: Oct. 2000, vol. 64, n. 4, p. 17-35.
- República Popular do Corinthians**. Disponível em: <<http://republica.corinthians.com.br>>. Acesso: em 01 out. 2014.
- ROCHA; VELOSO, André. **A Hora da Recompensa**. São Paulo: Marcos Cobra, 1999.

SAMIEE, S.A. and WALTERS, Peter G.P. "Relationship marketing in an international context: a literature review". **International Business Review**, vol. 12, n. 2, p. 193-214, 2003.

SCHLOSSBERG, H. **Sports marketing**. Cambridge: Blackwell Publishers, 1996.

SILVA, C. V. G. F; CAMPOS FILHO, L. A. N. Gestão de Clubes de Futebol Brasileiros: Fontes alternativas de Receita. **Revista eletrônica Sistemas e Gestão**, Rio de Janeiro ,v.1, n. 3, p. 195-209, set/out/nov. 2006.

SIQUEIRA, M. A. **Marketing Esportivo**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

SOBRAL, F.; PECCI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SPORT CLUB CORINTHIANS PAULISTA. Relatório de Sustentabilidade 2014. São Paulo 23/01/2015. Disponível em: <<http://www.corinthians.com.br/upload/site/relatorio-de-sustentabilidade-2015.pdf>>. Acesso em 20/03/2015.

TEITELBAUM, I. **Marketing esportivo: um estudo exploratório**. 1997. Tese de Doutorado. UFRGS. Porto Alegre, 1997.

VAVRA, T. G. **Marketing de relacionamento: Aftermarketing**. São Paulo: Atlas, 1993.

WANG, R. T; KAPLANIDOU, K. I want to buy more because I feel good: the effect of sport-induced emotion on sponsorship. **International Journal of Sports Marketing & Sponsorship**. v. 15, n. 1, Oct . 2013.

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

Construção e Aplicação de um Instrumento de Mensuração de Clima Organizacional de Interesse dos Administradores

Autores:

Adolfo Plínio Pereira - Mestrado em Desenvolvimento Sustentável e Qualidade de Vida pelo Centro Universitário das Faculdades Associadas de Ensino – UNIFAE e professor nos Programas de Pós-Graduação da UNINCOR - Polo Pouso Alegre / MG.

E-mail: prof.adolfo.pereira@gmail.com

Gisele Medeiros Teixeira Carvalho - cursando MBA em Gestão de Pessoas pela Universidade Norte do Paraná – UNOPAR / PR

E-mail: gmt.gmt@hotmail.com

Resumo

Avaliar o nível de Clima Organizacional das equipes e detectar de que forma ou como os pontos cruciais de influência sobre seus resultados são importantes nas estratégias positivas de gestão. Neste sentido, este artigo apresenta a criação e aplicação de um instrumento de pesquisa de Clima Organizacional adequado aos Administradores. Para atingir tal objetivo os estudos foram divididos em três partes: busca de referenciais teóricos relevantes para o tema, construção do IPCO (Instrumento de Pesquisa de Clima Organizacional) juntamente com sua metodologia de cálculo e avaliação de resultados e, por fim, aplicação do instrumento em uma rede de supermercados do Sul de Minas Gerais junto a 281 colaboradores. Os resultados obtidos geraram subsídios importantes para a análise do Clima Organizacional e reforçaram a eficiência do instrumento de pesquisa. A partir dessa experiência bem sucedida, ficou evidenciado que o IPCO poderá ser aplicado em diversos tipos de organizações dos mais variados segmentos, o que deverá contribuir para a ampliação dos conhecimentos sobre as realidades das organizações e melhorar a eficácia de suas políticas e práticas de Gestão de Pessoas.

Palavras chave: Clima Organizacional; Gestão de Pessoas; IPCO - Instrumento de Pesquisa de Clima Organizacional; Resultados.

Construction and Application of an Organizational Climate Measurement Instrument of Interest to Managers

Abstract

Evaluate the Organizational Climate level of the groups and detect how the crucial points of influence on the results are important for the positive management strategies. Therein, this article presents the development and application of a research tool for the organizational climate, appropriated for the managers. To achieve such objective this study was divided into three sections: search for relevant theoretical references for the thesis, development of the IPCO (Organizational Climate Research Instrument) jointly to its calculation methodology and evaluation of results and, lastly, application of the instrument at a supermarket network in south of Minas Gerais state around 281 employees. The obtained results provided important allowances for the organizational climate analysis and validated the efficiency of the utilized research tool. From this well succeeded experience it was evidenced that the research tool for the organizational climate IPCO can be applied in several types of organizations of most various segments, which should contribute for the spreading of knowledge about the realities of each organization and improve effectiveness of their policies and practices on People's Management.

Keywords: Organization climate; People's Management; IPCO – Organizational Climate Research Instrument; Results.

INTRODUÇÃO

Considerando o cenário competitivo no qual as organizações estão inseridas é fundamental avaliar o Clima Organizacional e obter a percepção dos colaboradores sobre a organização como um todo, mesmo porque, os resultados obtidos com uma pesquisa adequada ajudam na detecção dos pontos influentes sobre os resultados e a motivação da equipe.

Martins (2008) citado por Andrade (2010) afirma que:

Devido às rápidas mudanças que vêm ocorrendo nos anos de globalização, as empresas têm tentado conhecer melhor a dinâmica da vida organizacional, buscando identificar como trabalhadores expostos a uma série de estímulos oriundos da organização e do ambiente de trabalho têm percepções similares e atribuem significados semelhantes aos aspectos importantes da vida organizacional. (MARTINS, 2008, p.29 *apud* ANDRADE, 2010, p.28).

A forma de gerenciar pessoas nas organizações está em constante mudança. As organizações que buscam lograr sucesso na gestão das relações de trabalho têm repensado constantemente o papel dos colaboradores nas organizações e a relação dos mesmos com o trabalho que desenvolvem. Confirmando este cenário, Dutra (2002, p.17) entende que a ciência que melhor atende a esse objetivo é a Gestão de Pessoas, a qual definiu como sendo: “um conjunto de políticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”. Gil (2011, p. 17) entende a Gestão de Pessoas como sendo “a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. Ambas as definições destacam a importância dos colaboradores como atores principais no processo produtivo das organizações.

Para que as expectativas dos colaboradores em vivenciar um ambiente saudável de trabalho sejam atendidas, é preciso que o Clima Organizacional existente na organização seja favorável. Saldivia (2006, p.34) confirma a importância deste fator na Gestão de Pessoas ao afirmar que “a gestão do Clima Organizacional se configura como um fator estratégico para atingir os resultados e os objetivos de um negócio, e os resultados da avaliação do Clima Organizacional é também um instrumento de avaliação do modelo de gestão adotado”.

Estabelecer um ambiente de trabalho favorável é fator determinante para motivar pessoas a alcançar resultados satisfatórios nas organizações. Robbins (2005, p.132) define motivação “como um processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”. Seguramente os

colaboradores envidarão mais esforços em suas atividades caso tenham percepções positivas sobre suas condições gerais de trabalho.

Nesse sentido, os autores deste artigo acreditaram que construir um instrumento de mensuração do Clima Organizacional com viés em Gestão de Pessoas, contribuiria positivamente aos Administradores, tendo em vista que os pontos investigados estão intimamente relacionados com os desafios dos gestores das organizações.

Ainda no campo do conhecimento, acredita-se que esta pesquisa foi agregadora pelo fato de desenvolver um instrumento de pesquisa pouco difundido na área da Administração, já que a maior parte dos instrumentos existentes provém de estudos do ramo da Psicologia. Espera-se que, com a divulgação deste estudo, novas pesquisas sejam realizadas em prol da confirmação da eficácia do IPCO (Instrumento de Pesquisa do Clima Organizacional).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A Evolução da Gestão de Pessoas

Há décadas as organizações estão inseridas em um cenário extremamente competitivo. Uma das soluções para manterem-se em bom nível foi investir na qualificação dos colaboradores e proporcionar um ambiente de colaboração. Os conceitos iniciais de Taylor, Fayol e Ford sobre Administração de Pessoal foram importantes para delinear a gestão de pessoas, para se definir o que deveria ser melhor estruturado e desenvolvido e o que deveria ser abandonado por conta de incoerências.

Segundo Lacombe, Heilborn (2003, p.44) “o Administrador enfocado por Taylor é o Administrador da produção. Taylor acreditava na identidade de interesses de empregadores e empregados, a partir da influência da eficiência da produção, para obter prosperidade de ambos”. Contudo, o fato de que nem só de máquinas e produção vive uma empresa, então, o que foi sendo evidenciado ao longo do tempo foi o primordial e indispensável papel das pessoas em todos os processos organizacionais.

O capital humano passou a ser valorizado, especialmente, a partir da abordagem humanística. A ênfase que antes era dada à produção e à estrutura da organização passou a ser atribuída às pessoas. A Abordagem Humanística foi citada em primeiro por Elton Mayo, reconhecido como o pai das Relações Humanas. Kwasnicka (2003) define assim o experimento de Elton Mayo:

Seu famoso experimento na *Western Electric Company*, em *Hawthorne*, marcou época na história da Administração, quando os empregados começavam a ter direitos. [...] Por meio das experiências em *Hawthorne* e outras descobertas, Mayo

foi capaz de demonstrar que um tratamento humano e respeitável aos empregados compensa ao longo prazo. Em uma tecelagem, Mayo e seus auxiliares tentaram muitas formas de incentivar o aumento da produção, sem, no entanto, conseguir êxito em nenhuma delas. A experiência tornou-se eficaz quando os funcionários passaram a participar do processo de decisão, porque o envolvimento pessoal de cada um com os objetivos de seu trabalho fez com que a produção crescesse cada vez mais (KWASNICKA 2003, p.77).

Mas, as Teorias da Administração, iniciadas por esses grandes ícones da gestão, continuam a evoluir. Peter Drucker (1984) trouxe uma relevante definição do que é Administração já em sintonia com as mudanças que começavam a se firmar:

A Administração e os Administradores constituem necessidades específicas de todas as entidades, da menor a maior. Constituem o órgão específico de toda a entidade. São eles que mantêm sua coesão e a fazem trabalhar. Nenhuma de nossas entidades poderia funcionar sem o concurso dos Administradores. E os Administradores fazem o serviço que lhes é inerente – não o fazem por delegação do “proprietário”. A necessidade da administração não deriva simplesmente do fato de o serviço ter assumido dimensões grandes demais para que uma pessoa só dele se encarregue. Administrar uma empresa privada ou entidade pública de prestação de serviços é intrinsecamente diferente de dirigir o que nos pertença, ou de dirigir o exercício da medicina ou o de uma advocacia por si mesmo praticada (DRUCKER 1984, p. 2).

Nesse contexto, a Gestão de Pessoas encontrou seu espaço e tornou-se primordial à Administração. Dutra (2002) confirma sua importância:

A modernização do sistema de Gestão de Pessoas deve criar condições para que elas possam visualizar seu desenvolvimento, para que a empresa possa avaliar o poder de contribuição de todas as pessoas com as quais mantenha relação de trabalho e para que a empresa e as pessoas possam conciliar suas expectativas de forma dinâmica (DUTRA 2002, p.209).

Assim, o sucesso da Administração tem exigido a participação integral dos colaboradores das organizações mediante uma percepção positiva do trabalho. Tal necessidade justifica o surgimento das práticas que geram ao trabalhador QVT - Qualidade de Vida no Trabalho, cujo aspecto também tem total conexão com a motivação dos trabalhadores. Rodrigues (2009) define QVT da seguinte forma:

Entendemos aqui por Qualidade de Vida no Trabalho – QVT – a resultante direta da combinação de diversas dimensões básicas da tarefa e de outras dimensões não dependentes diretamente da tarefa, capazes de produzir motivação e satisfação em diferentes níveis, além de resultar em diversos tipos de atividades e condutas dos indivíduos pertencentes a uma organização (RODRIGUES, 2009, p. 21).

A QVT vem recebendo destaque como forma de resgatar valores humanísticos e ambientais os quais estavam sendo negligenciados ante o avanço tecnológico e prioridade ao crescimento econômico.

Assim, a evolução das relações entre organizações e seus colaboradores rompeu paradigmas e fez surgir alguns questionamentos e expectativas, tais como: E se não tivéssemos chefes? E se pudéssemos levar os filhos para o trabalho? E se não precisássemos mais ir ao escritório? Tais situações já podem ser testemunhadas nas chamadas Organizações

Orgânicas. Segundo Carvalho (2012) os princípios das Organizações Orgânicas são os seguintes:

- O propósito é servir, e não enriquecer os acionistas;
- A estrutura é formada por times, e não por hierarquias de poder;
- Ela funciona como um organismo vivo, e não como uma máquina;
- As pessoas são tratadas como seres humanos, e não como recursos humanos;
- As pessoas são motivadas por autonomia, e não por dinheiro;
- O crescimento é natural, e não baseado em planos financeiros;
- Os líderes têm paixão, e não uma posição que lhes confere autoridade.

O autor entende que essa filosofia é capaz de gerar um ambiente de felicidade na empresa, de desenvolver compromisso, iniciativa, responsabilidade e criatividade das pessoas.

Tozzi (2014) confirma a evolução destacada por Carvalho (2012) ao citar que:

Esses sonhos de carreira, que sempre foram hipotéticos, já estão se tornando realidade. Mesmo que, para a maioria dos profissionais, essas ideias ainda pareçam devaneios impossíveis de ser aplicados na prática, existe luz no fim do túnel: as companhias começam a mudar e se abrem para inovações que, em primeiro momento, podem até soar como loucura. O cenário se transforma porque existe uma tendência de que as empresas se tornem cada vez mais igualitárias e, conseqüentemente, realizem alguns desejos profundos de seus funcionários. Não por bondade. Mas por causa de uma mudança cultural que faz com que os profissionais adquiram uma postura mais combativa no trabalho, acreditando que tem o direito de ser ouvidos e de ver suas necessidades individuais atendidas (independente do cargo que ocupam), e lutem por isso. (TOZZI, 2014, p.32).

Percebe-se, portanto, que o desenvolvimento da Administração, e da Gestão de Pessoas mais especificamente, tornou-se primordial na construção da identidade das organizações modernas que suportam seu sucesso no gerenciamento do capital humano de maneira justa e competente.

2.2 Comportamento Organizacional

Empresas são feitas de pessoas e para as pessoas. Entender como as pessoas convivem no dia a dia de trabalho e como esse comportamento influencia nos resultados da organização é fundamental. Robbins (2005, p.6) afirma que “o Comportamento Organizacional é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de utilizar este conhecimento para melhorar a eficácia organizacional”.

Tal eficácia obriga as organizações a compreenderem os objetivos profissionais, pessoais e financeiros que motivam os colaboradores a se envolverem mais e melhor com suas atividades. Lacombe e Heilborn (2003, p.309) reforçam que a “ênfase é no

comportamento das pessoas e sua motivação para alcançar os objetivos da organização, bem como na forma de atuação do administrador para influenciar o comportamento das pessoas visando alcançar esses objetivos”.

Maximiano (2006) completa o que defendem Lacombe e Heilborn, afirmando que:

Os sistemas sociais são formados por pessoas e suas necessidades, sentimentos e atitudes, bem como por seu comportamento como integrante de grupos. O sistema social tem tanta ou mais influência sobre o desempenho da organização do que seu sistema técnico, formado pelas máquinas, métodos de trabalho, tecnologia, estrutura organizacional, normas e procedimentos. No centro do processo administrativo está o ser humano e não o sistema técnico, quando se aplica a visão comportamental: “o ser humano é a medida de tudo”. (MAXIMIANO 2006, p.208).

Nesse sentido, fica evidente a inter-relação ente Clima Organizacional e Comportamento Organizacional, já que o primeiro é base para que o segundo se estabeleça.

2.3 Clima Organizacional

O Clima Organizacional é um conceito importante para compreender o quanto o trabalho impacta o comportamento das pessoas, a sua qualidade de vida e o desempenho da empresa. Saldivia (2006) define Clima Organizacional:

O Clima Organizacional é um conjunto de atitudes ou valores que afeta a forma como os indivíduos se relacionam uns com os outros e com a instituição; ele é medido pela percepção que os funcionários têm sobre o grau de satisfação em relação a determinadas características do ambiente de trabalho da instituição onde eles atuam; é uma avaliação de até que ponto as aspirações dos funcionários estão sendo atendidas pela instituição. O Clima Organizacional está ligado à conjuntura interna e externa da instituição e é por definição circunstancial (SALDIVIA, 2006, p.33).

Quijano *et al* (1999) citados por Torres e Oliveira (2007) afirmam que os principais fatores que impactam o Clima Organizacional são: estratégia da organização, organização geral do trabalho, tecnologias e nível de adoção de inovações, políticas de gestão de pessoas, atuação dos líderes e nível de participação dos colaboradores nas atividades, decisões e resultados da organização.

A importância dos aspectos em torno do Clima Organizacional é reforçada por Maximiano (2006):

Todos os componentes da organização afetam as percepções e os sentimentos. Desde a localização física até os objetivos, passando pelos salários, refeitórios, condições de trabalho, limpeza, programas de incentivos, benefícios e integração com os colegas. Tudo afeta a forma como as pessoas se sentem em relação à organização (MAXIMIANO 2006, p.218).

Assim o Clima Organizacional se firma como uma medida de como as pessoas se sentem em relação à organização e a seus administradores, e a QVT – Qualidade de Vida gerada no trabalho.

Para Bowditch e Buono (2004) talvez um dos esboços mais abrangentes das condições de QVT (Qualidade de Vida no Trabalho) tenha sido desenvolvido por Richard Walton. Esta definição é baseada em oito dimensões inter-relacionadas que, se tomadas em conjunto, mostram o senso daquilo que frequentemente se entende por QVT:

- Compensação justa e adequada;
- Condições de trabalho seguras e salutaras;
- Oportunidade imediata de utilizar e desenvolver a capacidade humana;
- Oportunidade para continuidade de crescimento e desenvolvimento;
- Integração social na organização de trabalho;
- Constitucionalismo na organização de trabalho;
- Espaço do trabalho dentro da vida como um todo;
- Relevância social da vida no trabalho (BOWDITCH, BUONO, 2004, p. 206).

As pessoas nas organizações, portanto, vão além das atividades que realizam. Maximiano (2006) afirma que:

Elas apresentam sentimentos de amizade e hostilidade, cooperação e competição, formam grupos com seus colegas de trabalho e criam regras de convivência. Além disso, levam para dentro da empresa praticamente todos os seus interesses como pessoas e membros de famílias ou grupos externos. Seu comportamento como indivíduos e integrantes de grupos pode ajudar ou atrapalhar os objetivos da empresa, de modo que os administradores não devem negligenciar esse lado das organizações (MAXIMIANO 2006, p.219).

Portanto, a gestão correta do Clima Organizacional é um desafio constante ao gestor e que precisa ter em mãos informações confiáveis para que possa tomar as melhores e mais eficazes decisões.

2.4 Pesquisa de Clima Organizacional

Avaliar como está o Clima Organizacional de uma empresa se faz necessário para potencializar as boas práticas, corrigir falhas e implantar melhorias. Uma ferramenta eficaz para essa avaliação é a pesquisa.

Segundo Boog e Boog (2013, p.89) “a pesquisa de Clima Organizacional é a ferramenta utilizada para mensurar as percepções dos colaboradores sobre diversos aspectos importantes do relacionamento que têm com a organização onde trabalham”.

O objetivo principal da pesquisa de Clima Organizacional é o desenvolvimento das organizações por meio de ações preventivas e corretivas obtidas após a pesquisa. Para que haja sucesso na implantação da pesquisa do Clima Organizacional deve-se observar alguns princípios, tal como aponta Boog e Boog (2013, p.89):

- Comprometimento;
- Segurança;
- Confidencialidade;
- Participação facultativa;
- Transparência e ética em todo o processo.

Bowditch e Buono (2004, p.33) explicam que “há diversas técnicas e métodos para se obter informações. As quatro técnicas mais frequentemente empregadas são questionários, entrevistas, observação direta e mediações discretas”. Os autores informam ainda que:

Questionários de pesquisa são provavelmente a técnica mais largamente utilizada para a coleta de dados na sociedade contemporânea. [...] esses questionários são o melhor método para se acumular grandes quantidades de dados de opinião pública sobre um grande elenco de questões sociais e políticas. As pesquisas através de questionários são particularmente úteis para o estudo de atitudes, crenças e valores de uma população específica (BOWDITCH, BUONO, 2004, p.33).

Nos estudos ora apresentados, optou-se pela construção de um questionário, que foi utilizado como instrumento de pesquisa sobre o Clima Organizacional dominante em uma rede de supermercados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método é a ordem que se impõe aos processos necessários para atingir o resultado esperado. Bervian, Cervo e Da Silva (2007) descrevem a importância desses processos:

Toda investigação nasce de algum problema observado ou sentido, de tal modo que não pode prosseguir a menos que se faça uma seleção da matéria a ser tratada. Essa seleção requer alguma hipótese ou pressuposição que vai orientar e, ao mesmo tempo, delimitar o assunto a ser investigado. Daí o conjunto de processos e etapas de que se serve o método científico (BERVIAN, CERVO, DA SILVA, 2007, p.29).

Assim, confirmando a indicação dos autores, a pesquisa ora apresentada teve como objetivo principal identificar a percepção dos colaboradores de uma organização sobre o Clima Organizacional vivenciado, utilizando-se para isso o IPCO (Instrumento de Pesquisa do Clima Organizacional), instrumento criado especificamente para esse fim.

Além do levantamento de referencial teórico adequado para o objetivo, a metodologia aplicada na pesquisa teve características descritivas. “Neste tipo de pesquisa, não há interferência do pesquisador, isto é, ele descreve o objeto da pesquisa. Procura descobrir a frequência com que um fenômeno ocorre, sua natureza, característica, causas, relações e conexões com outros fenômenos”.

Se identificando também com a abordagem dedutiva, pois surgiu a partir de deduções de que, avaliar o Clima Organizacional das empresas, é algo necessário e importante aos gestores. Segundo Bervian, Cervo e Da Silva (2007) a dedução é a argumentação que torna explícitas verdades particulares contidas em verdades universais.

A primeira fase da pesquisa culminou na construção do IPCO (Instrumento de Pesquisa do Clima Organizacional). Na segunda fase, a pesquisa assumiu características quantitativas, caracterizadas pela aplicação de pesquisa utilizando o questionário junto às equipes de colaboradores de uma rede de supermercados localizada no Sul de Minas Gerais. E, por fim, na terceira fase foram feitos os cálculos dos resultados visando confirmar a eficiência do instrumento.

3.1 Construção e aplicação do IPCO – Instrumento de Pesquisa do Clima Organizacional

O IPCO (Instrumento de Pesquisa do Clima Organizacional) foi desenvolvido a partir da necessidade de identificar o Clima Organizacional percebido pelo colaborador de maneira individual, mas que refletisse a real situação encontrada numa determinada organização.

O instrumento foi construído a partir de três estudos principais que abordaram o mesmo tema, ou temas relacionados, cujos autores são: Carvalho, Oliveira e Rosa (2012), Oliveira (2011) e Pereira (2013), resultando em um questionário com 20 perguntas apresentado no Quadro 1:

QUADRO 1: IPCO – Instrumento de Pesquisa do Clima Organizacional: perguntas e seus referenciais teóricos básicos

Perguntas do IPCO	Conceito teórico base	Referências
1 - Em que medida você avalia sua liberdade de expressão para trabalhar?	Nenhum grupo existe sem comunicação, na qual há transferências de significado entre os seus membros. É pela comunicação que as informações e ideias podem ser trocadas e compreendidas.	Limongi-França, 2007, p. 141.
2 - Qual a sua avaliação sobre a igualdade de tratamento entre funcionários?	Boa parte do relacionamento com os empregados é estruturada para enviar a mensagem de que a organização é uma instituição preocupada em proteger, assistir e tratar com justiça todos os seus membros [...] não bastam as boas intenções. As decisões precisam concretizar essas intenções.	Milkovich, Boudreau, 2006, p.474.
3 - Em que medida você possui orgulho da empresa em que você trabalha?	Os empregados mais produtivos são os que mais se identificam com a cultura da empresa e com os seus objetivos; são os que vestem a camisa: os verdadeiros parceiros da empresa. Assim a empresa necessita desenvolver estratégias para atrair e manter empregados com essas características.	Gil, 2011, p.44.
4 - Em que medida o seu superior lhe apoia quando você precisa aprender novos serviços, adaptar às novas situações do trabalho ou conquistar apoio de outros setores?	No contexto organizacional, a maior parte das relações entre executivos e subordinados é baseada no conhecimento. Ambas as partes têm uma longa experiência de trabalhar juntas e sabem exatamente o que esperar uma da outra.	Robbins, 2005, p.279.
5 - Em que medida os seus colegas de trabalho lhe apoiam quando	As organizações bem-sucedidas precisam de funcionários que façam mais do que seus deveres usuais e apresentem um	Robbins, 2005, p.22.

você precisa aprender novos serviços, adaptar às novas situações do trabalho ou conquistar apoio de outros setores?	desempenho que ultrapasse as expectativas. No mundo empresarial dinâmico de hoje, na qual as tarefas são cada vez mais realizadas em equipe e a flexibilidade é crítica, as organizações precisam de funcionários que adotem um comportamento de “bom cidadão”.	
6 - Para você, os benefícios concedidos pela empresa são adequados às suas necessidades?	Os impactos das recompensas da organização para seu colaborador afetam várias áreas de sua vida, entre elas: seu poder de compra e capacidade de poupança, sentimento de equidade em relação ao que oferta e o que recebe da organização, reconhecimento e composição das retribuições recebidas, ou seja, pagar salário é uma das formas da organização retribuir ao trabalhador que oferta sua força de trabalho e sua capacidade realizadora.	Maximiano, 2014.
7 - Considerando as suas atribuições, você entende que o salário pago a você é justo?	Os sistemas de pagamento podem ser projetados para atingir um grande número de objetivos, entre eles: - Melhorar a produtividade e a satisfação do cliente; - Controlar os custos; - Tratar os empregados com justiça; - Atender às exigências legais; - Aperfeiçoar o desempenho individual ou de equipe.	Milkovich, Boudreau, 2006, p.382.
8 - Em que medida você é respeitado pelo seu superior?	Um gerente interessado na formação de um verdadeiro espírito de equipe deve apreciar a todos e não favorecer ninguém. Embora nem todos os empregados possam ser igualmente simpáticos ao gerente, eleger preferidos favorece a animosidade dos colegas e conseqüentemente a perda da motivação para trabalhar em grupo.	Gil, 2011, p.210.
9 - Levando tudo em consideração, o quanto você está satisfeito com o seu trabalho?	O termo satisfação com o trabalho se refere à atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que ela realiza. Uma pessoa que está em um alto nível de satisfação com o seu trabalho apresenta atitudes positivas em relação a ele [...].	Robbins, 2005, p.61.
10 - Quanto às regras e normas da empresa, você acredita que elas facilitam o bom desenvolvimento de suas atividades?	Os membros das equipes bem-sucedidas dedicam bastante esforço e tempo para discutir, moldar e concordar acerca de um propósito que lhes pertença, tanto em termos individuais para cada um de seus membros como coletivamente. Esse propósito comum, quando aceito pela equipe, torna-se equivalente a um mapa celeste para navegação para o capitão do navio, ele oferece direção e orientação sob toda e qualquer condição.	Robbins, 2005, p. 222.
11 - Como você avalia a sua motivação no trabalho?	Motivação é a força que estimula as pessoas a agir [...] assim, cada um de nós dispõe de motivações próprias geradas por necessidades distintas e não se pode, a rigor, afirmar que uma pessoa seja capaz de motivar outra.	Gil, 2011, p. 202.
12 - Você está satisfeito com as condições estruturais (estrutura física, equipamentos, etc.) do seu trabalho?	Comportamento Organizacional é um campo de estudo que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de aplicar este conhecimento em prol do aprimoramento da eficácia de uma organização.	Robbins, 2005, p. 6.
13 - Você está satisfeito com as chances ofertadas pela empresa para progredir em sua carreira?	Se, por um lado, a pessoa deve planejar sua carreira e garantir sua competitividade profissional no longo prazo, por outro a empresa deve estimular e apoiar o desenvolvimento de carreira da pessoa dentro dela, de modo que resulte no próprio desenvolvimento organizacional.	Limongi-França, 2007, p. 235.
14 - A supervisão lhe prepara para assumir novas responsabilidades e promoções?	Desenvolver pessoas não significa apenas proporcionar-lhes conhecimentos e habilidades para o adequado desempenho de suas tarefas. Significa dar-lhes a formação básica para que modifiquem antigos hábitos, desenvolvam novas atitudes e capacitem-se para aprimorar seus conhecimentos, com vista em tornarem-se melhores naquilo que fazem.	Gil, 2011, p.121-122.
15 - A sua percepção é de que as promoções são baseadas nas competências das pessoas e não em favoritismo?	A avaliação de desempenho fornece à administração de recursos humanos informações importantes, sobre as quais serão tomadas decisões administrativas, tais como nível de salário e bonificação, promoções e demissões, necessidades de treinamento, planejamento de carreira.	Limongi-França, 2007, p. 117.
16 - Os funcionários recebem treinamento quando alguma	Provavelmente, a maneira mais óbvia de determinar as necessidades de treinamento seja buscando as áreas em que as competências ou capacidades, habilidades e conhecimento	Milkovich, Boudreau, 2006, p. 343.

necessidade é percebida?	das pessoas precisem ser melhoradas para atenderem aos requisitos das funções que ocupam.	
17 - O quadro de funcionários do seu setor é suficiente para a realização das tarefas?	O planejamento do quadro de pessoas é uma peça fundamental para a gestão do movimento. É fundamental para a empresa ter clareza sobre sua necessidade de pessoas ao longo do tempo, tanto em termos quantitativos quanto em termos qualitativos.	Dutra, 2002, p.73.
18 - A sua percepção é de que a empresa investe em qualidade de vida no trabalho?	No ambiente do trabalho, qualidade de vida, saúde e ergonomia associa-se à ética da condição humana. A atitude ética compreende desde identificação, eliminação, neutralização ou controle dos riscos ocupacionais observáveis no ambiente físico, padrões de relações de trabalho, carga física e mental requerida para cada atividade, implicações políticas e ideológicas, dinâmica da liderança empresarial e do poder formal ou informal, o significado do trabalho em si até o relacionamento e satisfação das pessoas no seu dia-a-dia.	Limongi-França, 2007, p. 167.
19 - Você se realiza com o trabalho que executa?	Uma pessoa que tem alto nível de satisfação com seu trabalho apresenta atitudes positivas em relação a ele, enquanto uma pessoa insatisfeita apresenta atitudes negativas.	Robbins, 2005, p. 61.
20 - Você se sente valorizado pela empresa?	Cada indivíduo é a soma de suas heranças genéticas mais as experiências vividas. Apesar de ser único, deseja ser reconhecido, aceito, valorizado pelo outro. Com o outro aprende, mas também ensina. Para o bom desenvolvimento da organização é preciso que haja respeito pelas pessoas, e devem ser vistas como responsáveis, conscientes e dedicadas, e devem ser tratadas com dignidade.	Bergamini, 1982; Robbins, 2005.

Fonte: Elaborado pelos autores

Para a avaliação dos resultados do questionário, utilizou-se a mesma metodologia proposta por Pereira (2012,2013). Para cada número de resposta foi atribuído uma escala ampliada de 0 a 100 pontos utilizando dois tipos de escala, normal e invertida, como consta no Quadro 2.

QUADRO 2: Escala ampliada para avaliação das respostas do IPCO – Instrumento de Pesquisa do Clima Organizacional

Escala Normal											
Escala Normal (1 a 5)				01	02	03	04	05			
Escala Ampliada (0 a 100)				0	25	50	75	100			
Escala Normal para as Respostas das seguintes Perguntas:											
01	03	04	06	07	08	10	11	14	15	16	
Escala Invertida											
Escala Invertida (5 a 1)				05	04	03	02	01			
Escala Ampliada (0 a 100)				0	25	50	75	100			
Escala Invertida para as Respostas das seguintes Perguntas:											
02	05	09	12	13	17	18	19	20			

Fonte: Elaborado pelos autores

O IPCO foi aplicado em forma de questionários em cinco filiais de uma rede de supermercados do Sul de Minas Gerais; a qual foi atribuído o nome fictício de Empresa Alfa; de maneira aleatória probabilística, como consta no Plano Amostral apresentado no Quadro 3.

QUADRO 3: Plano Amostral da pesquisa da pesquisa utilizando-se o IPCO

Plano Amostral	
Período de aplicação desta pesquisa com corte transversal	Entre os dias 01 e 17 de outubro de 2014
Número total de colaboradores da Empresa Alfa	719
Organizações participantes da pesquisa	05 filiais da Empresa Alfa
Nº de colaboradores entrevistados - Amostra da Pesquisa	300
Nº de questionários inválidos	19
Amostra necessária	251
Amostra real	281
Erro amostral	Min.2% Máx. 5%
Nível de Confiança Estatística	95%

Fonte: Elaborado pelos autores

Para o cálculo do erro amostral utilizou-se a fórmula proposta por Santos (2014):

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{Z^2 \cdot p \cdot (1 - p) + e^2 \cdot (N - 1)}$$

Onde: n: amostra calculada, N: população, Z: variável normal padronizada associada ao nível de confiança, p: verdadeira probabilidade do evento, e: erro amostral.

A desclassificação de questionários aplicados foi necessária para preservar a qualidade da pesquisa e utilizou os seguintes critérios de eliminação: rasuras, respostas em duplicidade e questionários incompletos.

Para a análise dos resultados foram utilizados os valores comparativos propostos pela metodologia de Pereira (2013) como mostra o Quadro 4.

QUADRO 4: Comparativo do resultado final do IPCO – Instrumento de Pesquisa do Clima Organizacional.

Muito Ruim	Ruim	Nem Bom/ Nem Ruim	Bom	Muito Bom
0 a 22,5	22,6 a 45	45,1 a 55	55,1 a 77,5	77,6 a 100

Fonte: Pereira, 2013

A metodologia foi construída para que o processo lógico de pesquisa, cálculo e comparação de resultados predominasse em todas as fases, visando aplicação prática nas mais diversas organizações.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A partir da aplicação do IPCO em cinco filiais de uma rede de supermercados do Sul de Minas Gerais e da tabulação dos resultados, obteve-se um resultado final de 52,96 pontos de 100 possíveis para o Clima Organizacional, indicando, segundo a metodologia de Pereira

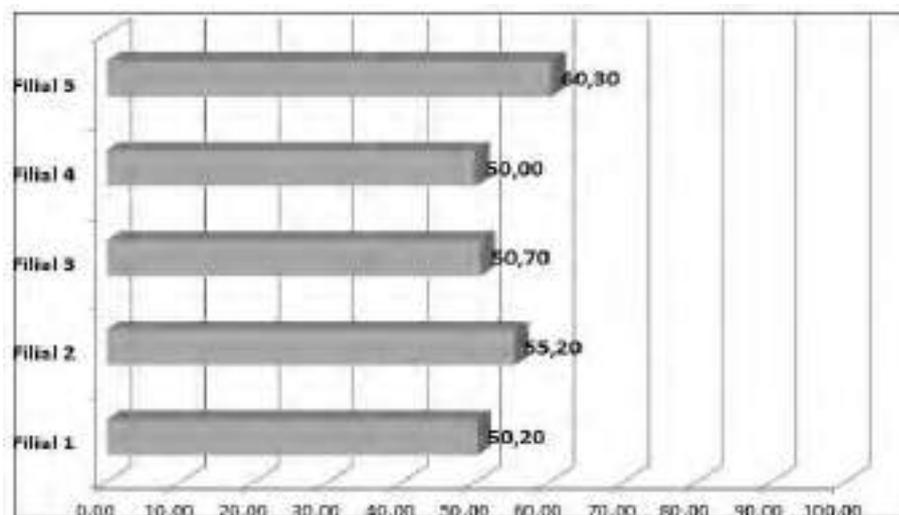
(2013), que o Clima Organizacional da Empresa Alfa não é bom e nem ruim. O Quadro 5 e a Figura 1 apresentam os focos investigados em cada pergunta do IPCO, bem como, a pontuação média obtida em cada um dos quesitos investigados.

QUADRO 5 : Quesitos do Clima Organizacional investigados pelo IPCO na Empresa Alfa e suas respectivas pontuações

Foco de cada pergunta do IPCO	Pontuação final da pesquisa
1 - Liberdade de expressão	51,33
2 - Igualdade de tratamento	52,67
3 - Orgulho pela empresa	55,43
4 - Apoio ofertado pelo superior	65,93
5 - Apoio de colegas	62,10
6 - Satisfação com benefícios	43,06
7 - Percepção sobre justiça salarial	37,28
8 - Respeito ofertado pelo superior	75,80
9 - Satisfação geral com o trabalho	56,49
10 – Se regras e normas são favoráveis ao trabalho	51,07
11 – Motivação	52,67
12 - Satisfação com a estrutura	44,75
13 - Satisfação com as oportunidades	54,98
14 - Desenvolvimento profissional ofertado pelo líder	43,24
15 - Critérios das promoções com base em competências	54,63
16 - Treinamentos ofertados	52,94
17 - Quadro de pessoal suficiente para atividades	50,18
18 - Investimento em QVT - Qualidade de Vida no Trabalho	43,15
19 - Sentimento de realização com o trabalho	66,64
20 - Percepção de valorização ofertado pela empresa	44,84
Média Geral	52,96

Fonte: Os autores

FIGURA 1: Resultados da pesquisa sobre Clima Organizacional realizado na Empresa Alfa individualizado por filial da empresa envolvida na pesquisa



Fonte: Os autores

A avaliação dos resultados revela que, de uma maneira geral, há poucas variações relevantes de resultados entre os pontos investigados, demonstrando em quase todos os quesitos uma satisfação mediana por parte dos colaboradores com o Clima Organizacional da Empresa Alfa. A pontuação geral média de 52,96 pontos comprova tal impressão. Os resultados da pesquisa obtidos em cada uma das filiais da Empresa Alfa também demonstram predominância da satisfação regular com o clima vivenciado dentro da Empresa Alfa.

Apesar da proximidade dos resultados, é necessário destacar algumas variáveis, tanto aquelas com potencial positivo como aquelas que merecem uma atenção maior por parte da organização.

O apoio dos colegas para o aprendizado de novas tarefas, adaptação às novas situações de trabalho ou a novos setores (62,10 pontos) foram percebidos pelos colaboradores como sendo bom, assim como o apoio dos superiores também para essas atividades de adaptação (65,93 pontos). Outro destaque importante, que obteve a maior pontuação – atingindo 75,80 pontos – foi o item que avaliou o quanto o colaborador se sente respeitado pelo seu superior,

As variáveis que atingiram as menores pontuações estão relacionadas a itens que são percebidos pelos colaboradores como fundamentais para a sua permanência e sua motivação para o trabalho. O item “salário justo” alcançou a menor pontuação – 37,28 – que, de acordo com a tabela comparativa, é considerado uma percepção ruim. Os 43,06 pontos de satisfação com os benefícios sociais concedidos pela empresa reforçam que remuneração mostra-se como ponto fraco da Empresa Alfa, pelo menos, na visão de seus colaboradores.

Avaliando os resultados de cada filial da rede de supermercados Alfa, detectou-se que o destaque positivo foi para a Filial 5, que atingiu uma pontuação geral de 60,30, enquadrando como possuidora de um bom Clima Organizacional. Talvez o pouco tempo de existência da unidade (menos de um ano de sua inauguração na data da pesquisa) tenha sido um fator influenciador positivo na avaliação do clima pelos colaboradores. Destaque negativo para a Filial 4, com 50,0 pontos, mas há de se considerar que seu resultado foi dentro da média das demais unidades.

Outra análise realizada e que possui variáveis importantes resultantes da aplicação da pesquisa foi o perfil socioprofissional dos colaboradores. O Quadro 6 apresenta os dados gerais sobre o perfil socioprofissional dos entrevistados.

QUADRO 6: Informações socioprofissionais dos respondentes da pesquisa sobre Clima Organizacional utilizando o IPCO (Instrumento de Pesquisa do Clima Organizacional)

Informações socioprofissionais dos respondentes		Total	Percentual	Percepção Média sobre CO	Percepção Ponderada sobre CO
Número de Entrevistados	Entrevistados	281	100%	52,96	52,96
	Total	281	100%		52,96
Cargos/Setores	Administrativo	29	10,32%	54,05	5,58
	Reposição	65	23,14%	52,48	12,15
	Aux. Loja	14	4,98%	54,82	2,73
	Op. Check Out	42	14,94%	52,38	7,84
	Fiscal de Caixa	09	3,21%	54,44	1,75
	Comercial	04	1,43%	55,63	0,80
	Líder de equipe	34	12,09%	55,85	6,74
	Outros	84	29,89%	51,47	15,37
Total	281	100%		52,96	
Sexo	Masculino	115	40,93%	53,26	21,79
	Feminino	166	59,07%	52,75	31,17
	Total	281	100%		52,96
Estado Civil	Solteiro	187	66,55%	52,69	35,06
	Casado	57	20,28%	54,87	11,13
	Separado	13	4,63%	51,92	2,41
	Viúvo	02	0,71%	61,25	0,42
	Mora junto	19	6,76%	47,76	3,23
	Outro	03	1,07%	65,00	0,71
	Total	281	100%		52,96
Idade em anos	Entre 16 e 25	188	66,90%	51,52	34,47
	Entre 26 e 35	47	16,73%	54,28	9,08
	Entre 36 e 45	26	9,25%	54,38	5,04
	Entre 46 e 55	12	4,27%	62,60	2,66
	Acima 55	08	2,85%	60,00	1,71
	Total	281	100%		52,96
Tempo de serviço	Menos de 6 m.	28	9,96%	58,79	5,88
	Entre 06 m. e 01 ano	73	25,98%	55,07	14,32
	Entre 01 e 02 anos	65	23,13%	49,92	11,55
	Entre 02 e 05 anos	65	23,13%	49,65	11,48
	Entre 05 e 10 anos	31	11,03%	52,46	5,78
	Acima de 10 anos	19	6,76%	58,75	3,97
	Total	281	100%		52,96
Educação Formal	Ensino Fund. Incomp.	18	6,41%	57,01	3,66
	Ensino Fund. Comp.	29	10,32%	55,13	5,69
	Ensino Médio Incomp.	85	30,25%	52,06	15,75
	Ensino Médio Comp.	110	39,15%	52,84	20,68
	Ensino Superior Incomp	32	11,38%	51,48	5,85
	Ensino Superior Comp.	07	2,49%	53,04	1,33
	Total	281	100%		52,96

Fonte: Os autores

A análise dos dados socioprofissionais gerou questões interessantes de serem observadas. O estado civil dos respondentes mostrou diferenças relevantes nos resultados. Os colaboradores que declararam morar junto com um companheiro ou companheira apresentaram uma percepção sobre o clima bem menor do que os viúvos, sendo: 47,76 pontos para os primeiros e 61,25 para os segundos.

Outro dado interessante, é que a idade dos colaboradores mostrou-se como relevante na avaliação do Clima Organizacional da Empresa Alfa, a saber: colaboradores com idade entre 46 e 55 anos: 62,60 pontos, resultado maior do que o apontado pelos que possuem idade entre 16 e 25 anos: 51,52 pontos.

Já o tempo de serviço mostrou oscilação de resultados, mas, pouco impactantes, variando entre 49,65 pontos (entre 02 e 05 anos de empresa) e 58,79 (menos de 06 meses de empresa), apresentando, contudo, que o tempo maior de empresa tende a fazer com que o colaborador avalie mais negativamente o Clima Organizacional.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como apresentado neste artigo acadêmico, o objetivo principal de construir um instrumento de mensuração de Clima Organizacional com viés em Gestão de Pessoas foi atingido. Os resultados obtidos através de dados estatísticos e gráficos geraram importantes fontes de análise para a Empresa Alfa que poderá tomar decisões suportadas por informações confiáveis sobre a realidade interna percebida pelos seus colaboradores.

Mesmo porque, a metodologia aplicada priorizou investigar pontos relevantes do Clima Organizacional os quais se firmassem como alvo das decisões dos gestores das organizações em torno das políticas e práticas de Gestão de Pessoas, essenciais para que uma relação produtiva e saudável se estabeleça entre a organização e seus colaboradores.

A partir da pesquisa, apresenta-se ao mundo acadêmico e empresarial uma nova ferramenta de pesquisa sobre Clima Organizacional pensada para a realidade dos gestores, tendo em vista que as ferramentas mais comuns encontradas para estes fins priorizam aspectos psicológicos dos colaboradores que, apesar de serem de extrema importância, não foram objetos dos estudos ora apresentados.

O levantamento bibliográfico gerou bases importantes para a construção do IPCO (Instrumento de Pesquisa do Clima Organizacional) e do método de cálculo utilizado pelos autores, confirmando conceitos e tendências contemporâneos da Gestão de Pessoas.

Certamente que a pesquisa não encerra outras possibilidades de estudos, especialmente por não abordar todas as variáveis que influenciam o Clima Organizacional, contudo, ousou agregar um pouco mais de conhecimentos sobre tão importante assunto para gestores, colaboradores, organizações e sociedade em geral que, de uma forma ou outra, são impactados pelo mundo do trabalho.

Referências

- ANDRADE, S. M. **Percepção de justiça distributiva no Clima Organizacional**: um estudo sobre organizações brasileiras que buscam se destacar pela qualidade do ambiente de trabalho. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.
- BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3 ed. São Paulo: Pearson, 2007.
- BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração de empresas**: psicologia do comportamento organizacional. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1982.
- BERVIAN, P. A.; CERVO, A. L.; DA SILVA, R. **Metodologia Científica**. 6 ed. São Paulo: Pearson, 2007.
- BOOG, G. G.; BOOG, M. **Treinamento e Desenvolvimento**: Gestão e Estratégias. 6 ed. São Paulo: Pearson, 2013.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Thomson Pioneira, 2004.
- BOUDREAU, G. T., MILKOVICH, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas S.A, 2006.
- CARVALHO, J. R.; OLIVEIRA, D.; ROSA, A. C. M. **Clima Organizacional**: Fator de satisfação no trabalho e resultados eficazes na organização. 2012. Disponível em <<http://www.aedb.br/seget/artigos12/37116504.pdf>> Acesso em 29 abr. 2014.
- CARVALHO, R. **Organizações Orgânicas**: Um guia para revolucionar a gestão e liderar as equipes do século XXI. São Paulo: Nova Letra, 2012.
- DRUCKER, P. F. **Introdução à administração**. São Paulo: Cengage Learning, 1984.
- DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas**: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, A. C. **Gestão de Pessoas**: Enfoque nos Papéis Profissionais. São Paulo: Atlas, 2011.
- KWASNICKA, E. L. **Teoria Geral da Administração**: Uma Síntese. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração**: Princípios e Tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Práticas de Recursos Humanos**: Conceitos e Ferramentas e Procedimentos. São Paulo: Atlas, 2007.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Recursos Humanos**: estratégia e gestão de pessoas na sociedade global. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 6 ed. São Paulo: Atlas S.A, 2006.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos: Conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2006.

MOTA, F. C. P., VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria Geral da Administração**. 3 ed. São Paulo: Cengage, 2006.

OLIVEIRA, M. A. **Clima Organizacional: Um estudo de caso com funcionários do centro livre de artes CLA/GO**. 2011. 47p. Monografia (Graduação). Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2011.

PEREIRA, A. P. **Guia para pesquisa do Clima Organizacional**. 30 ago. 2013. Disponível em <http://revistaatitudo.com.br/site/recursos-humanos/guia-para-pesquisa-do-clima-organizacional/> Acesso em 29 abr. 2014.

PEREIRA, A. P. **Liderança e Qualidade de Vida no Trabalho: um estudo sobre a percepção de colaboradores em organizações empresariais**. 2012. 211p. Dissertação (Mestrado). Centro Universitário das Faculdades Associadas de Ensino – FAE. São João da Boa Vista, SP, 2012.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RODRIGUES, M. V. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. 12 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

SALDIVIA, M. E. T. **A relação causal entre comprometimento e desempenho: um estudo em Centros de Pesquisa**. 2006. Tese (Doutorado em Tecnologia Nuclear - Materiais). Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

SANTOS, G. E. O. **Cálculo amostral: calculadora on-line**. Disponível em: <http://www.calculoamostral.vai.la> Acesso em 22 set. 2014.

TORRES, E. F.; OLIVEIRA, J. A.. A influência do Clima Organizacional no alcance da efetividade organizacional em equipes. **XXXI Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro, RJ, 2007.

TOZZI, E. Vamos acabar com os chefes. **Você S/A**, São Paulo, v.17, n.4, edição 191, p. 32-43, abril 2014.

Arranjo Interorganizacional no Setor Público: o caso do curso de gestão e fiscalização de contratos

Autores:

Clarissa Garcia Corrêa Sehnem – mestrado em Administração pela Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS / Porto Alegre - RS
E-mail: clagcorrea@gmail.com

Rogério Faé - Doutorado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS e docente na Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS / Porto Alegre - RS
E-mail: rogerio.fae@ufrgs.br

Resumo

O objetivo deste artigo foi examinar um arranjo de cooperação no setor público que tem por objetivo potencializar ações de treinamento e qualificação de servidores públicos estaduais e municipais no Estado do Rio Grande do Sul. Arranjo que se estrutura como um formato organizacional alternativo ao modelo burocrático hierárquico que predomina no setor. O estudo de caso, por uma questão de abrangência do trabalho, se direcionou para a compreensão dos fatores que possibilitaram a formação do arranjo e a maior eficácia na difusão de conhecimentos através do curso de gestão e fiscalização de contratos na modalidade a distância. Os resultados alcançados com a implantação do arranjo e, mais especificamente, com a execução do curso estudado se objetivaram em redução de atividades paralelas; aumentos do número de servidores municipais e estaduais treinados; aumento da abrangência geográfica (ao incluir servidores de um maior número de municípios); e redução do custo envolvido na elaboração e execução do curso.

Palavras-chave: Arranjo interorganizacional; Qualificação de servidores; Contratos públicos.

INTERORGANIZATIONAL ARRANGEMENT IN THE PUBLIC SECTOR: THE CASE OF THE COURSE OF MANAGEMENT AND SUPERVISION OF CONTRACTS

Abstract

The focus of this article is to examine a cooperation arrangement in the public sector that aims to strengthen training and qualification actions for state and municipal public servants in the State of Rio Grande do Sul. The arrangement was structured as an alternative organizational format to the departmental hierarchical bureaucratic model which predominates in the sector. The case study focused on the comprehension of the factors that allowed the formation of the arrangement and the greater effectiveness in the diffusion of knowledge about management and fiscalization of public contracts through the course in the distance modality. The results obtained with the implementation of the arrangement and with the execution of the studied course were directed at reducing parallel activities; increases in the number of trained municipal and state servers; rose the geographic coverage (by including servers from a larger number of municipalities); and reduction of the cost involved in the preparation and execution of the course.

Keywords: Interorganizational arrangement; Qualification of civil servants; Public Contracts.

INTRODUÇÃO

A sociedade da era da informação se caracteriza como multicultural e interdependente, só podendo ser entendida e transformada a partir de uma perspectiva múltipla que reúna identidade cultural, sistema de redes globais e políticas multidimensionais (CASTELLS, 2009). Contexto no qual a teoria de redes organizacionais apresenta-se como uma temática interdisciplinar e está presente nos estudos organizacionais com diferentes abordagens e perspectivas de análise (NOHRIA, 1992).

Martes (2005) realizou uma pesquisa relacionada com a temática na área de administração e destacou três abordagens predominantes sobre redes: a formação de redes entre empresas e o local onde estão inseridas; o papel das redes na promoção de mudança organizacional e inovação; e a abordagem estratégica que busca entender a importância das relações de confiança entre empresas. Abordagens geralmente vinculadas a estudos empíricos na iniciativa privada e direcionadas para a análise das relações em rede para criar vantagem competitiva no mercado ou como estratégia para melhorar seu desempenho. Neste sentido, cabe salientar que, para Silva, Martins e Ckagnazaroff (2013), a atuação das organizações em rede é um tema inovador para o serviço público, devendo ser melhor explorado para disseminar a ideia de cooperação na administração pública.

Embora o tema de redes voltado para o setor público seja considerado um tema inovador na literatura (SILVA; MARTINS; CKAGNAZAROFF, 2013), o histórico da Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos (FDRH) demonstra que arranjos de cooperação interorganizacional são utilizados desde a década de 1970. Prática que ganhou novas nuances no ano de 2012, com a mudança na legislação da FDRH que formalizou a adoção deste tipo de arranjo para o desenvolvimento de ações educativas (RIO GRANDE DO SUL, 2014a).

A maior aceitação e, mesmo, formalização da utilização de práticas em redes interorganizacionais no setor público responde as demandas do período atual que exige progressivamente maior agilidade e menor redundância de atividades. Neste sentido, Nohria (1992, p. 2) apresenta três razões para o aumento de interesse nos estudos sobre as relações interorganizacionais:

1. A crescente exposição das organizações a ambientes mais competitivos nas últimas décadas, exigindo a reestruturação das antigas formas organizacionais marcadas pela hierarquia, para novas formas mais flexíveis e capazes de se adequarem mais rapidamente aos novos padrões; 2. O recente desenvolvimento tecnológico que tem tornado possíveis processos de produção mais flexíveis e espacialmente desintegrados; 3. A maturação da rede como disciplina acadêmica.

Assim, considerando as características do contexto atual, o objetivo deste artigo é examinar o arranjo de cooperação entre a Escola de Governo da Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos (EG/FDRH) e a Escola Superior de Gestão e Controle Francisco Juruena do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul (ESGC/TCE-RS).

O arranjo de cooperação entre a EG/FDRH e ESGC/TCE-RS é um claro exemplo de formato organizacional alternativo ao modelo burocrático hierárquico que predomina no setor público ao direcionar os esforços para a qualificação do servidor público sob a égide da abordagem de redes. O estudo de caso proposto se destinou a compreender os fatores que possibilitaram a formação do arranjo e a maior eficácia na difusão de conhecimentos através do curso de gestão e fiscalização de contratos EAD.

Cabe destacar que estudo de caso é entendido como uma investigação empírica que pesquisa “um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especificamente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (Yin, 2001, p. 32).

De acordo com Stake (1995, p.134), a escolha pelo estudo de caso não é metodológica, já que a opção foi por estudar o caso. É possível “[...] estudá-lo analiticamente ou holisticamente, através de repetidas mensurações ou hermeneuticamente, orgânica ou culturalmente, e através de métodos múltiplos – mas nos concentramos sempre no caso”.

Stake (1995) identifica três tipos de estudos de caso: a) intrínseco, que busca o melhor entendimento de um caso particular; b) instrumental, no qual o caso é de interesse secundário e tem um papel de suporte, pois ele é examinado em busca de informações sobre o tema; e c) coletivo, qualificado como um estudo instrumental ampliado para múltiplos casos. A opção adotada neste estudo é a de um estudo de caso intrínseco.

A coleta de dados foi realizada através de entrevistas com os responsáveis pelo gerenciamento e operacionalização do curso e de questionários enviados aos alunos aprovados na primeira edição do curso. Os questionários buscaram identificar a percepção em relação à utilização dos conhecimentos disponibilizados durante o curso na rotina de trabalho.

O resultado alcançado com a implementação do arranjo e, mais especificamente, com a execução conjunta do curso em pauta se objetivou em redução de atividades paralelas; aumentos do número de servidores municipais/estaduais treinados e da abrangência geográfica do curso; e redução do custo envolvido na elaboração e execução do curso.

Visando o atingimento dos objetivos a que este estudo se destina, o texto está dividido em 5 partes. Nesta primeira está a introdução e objetivos do estudo. Na seguinte

serão examinadas algumas das principais abordagens sobre redes. Após, serão apresentadas as principais características do arranjo de cooperação e das duas instituições que o compõe. A seguir, serão apresentados os resultados do estudo de caso e, por fim, as considerações finais.

2 PERSPECTIVAS SOBRE REDES

Redes podem ser pensadas tanto em uma perspectiva econômica, quanto sociológica. Neste trabalho, buscar-se-á uma análise que inter-relaciona elementos das perspectivas econômica e sociológica. Neste sentido, iniciaremos esta parte do texto com algumas das abordagens teóricas que influenciaram a perspectiva econômica.

A Teoria dos Custos de Transação (TCT) procura entender as razões pelas quais as transações são internalizadas ou conduzidas ao mercado (COASE, 1937). Acrescentando aspectos à clássica questão, proposta por Coase (1937), sobre o que leva uma organização a produzir internamente ou comprar um produto no mercado, Williamson (1996) argumentou que a eficiência de uma transação pode constituir uma importante fonte de valor. Criação de valor é entendida pelo autor como resultado de atenuantes de incertezas, da complexidade, da assimetria e das parcas condições de barganha. Além desses, outros fatores podem reduzir o custo da transação como reputação, confiança e experiência anterior.

De acordo com Barney e Hesterly (2004, p. 136),

a Teoria de Williamson trabalha com dois pressupostos fundamentais: racionalidade limitada e oportunismo. Com isso as firmas necessitam de salvaguardas para não serem vítimas de outros, isto é, uma forma de governança (mercado ou hierarquia) que reduza possíveis problemas transacionais, criados pela racionalidade limitada, por um lado, e pela ameaça do oportunismo a menor custo, por outro.

As formas de governança de mercado “dependem dos preços, da competição e dos contratos para manter todas as partes, interessadas em uma transação, informadas dos seus direitos e responsabilidades” (BARNEY; HESTERLY, 2004, p. 134).

Para os autores, os arranjos de *joint ventures*, franquias e redes de empresas são formas intermediárias, ou melhor, formas híbridas de organização, não sendo nem mercado, nem hierarquia. Nesses arranjos a “forma híbrida tem incentivos e capacidades de adaptação mais fortes que na hierarquia e oferecem mais controle administrativo que o mercado” (BARNEY; HESTERLY, 2004, p. 142).

De forma a se contrapor às perspectivas que veem as firmas como predominantemente independentes, os arranjos e alianças estratégicas criam uma cooperação entre firmas, formando grupos de firmas (*players*) para competir no mercado. Há duas classes

de aliança: *joint ventures* e contratuais. Aliança contratual é definida como “qualquer forma de relacionamento cooperativo entre duas ou mais firmas, com o objetivo de desenvolver, projetar, produzir, comercializar ou distribuir produtos e serviços. Modalidade na qual não se cria uma nova firma para gerenciar a relação” (BARNEY; HESTERLY, p.166, 2004). Por outro lado, as *Joint Ventures* sempre envolvem a criação de uma nova firma para gerenciar a relação.

Cabe salientar que, segundo os últimos autores, entre as principais vantagens para as firmas cooperarem está a exploração de fontes complementares de recursos, gerando sinergia para obtenção da maior eficiência econômica.

Já, a abordagem de redes em uma perspectiva sociológica foca as redes sociais em oposição à ideia de que os indivíduos estão isolados, valorizando os laços entre os atores que podem ser indivíduos ou organizações (GRANOVETTER, 2007). Os estudos de rede na perspectiva econômica focam na análise do comportamento como respostas competitivas, já a perspectiva sociológica para Nohria (1992, p. 454) “tem enfatizado o papel do comportamento imitativo relacionando a incerteza do ambiente aos status de conformidade”.

Powell e Smith-Doerr (1994, p.377) afirmam que

uma rede é composta por um conjunto de relações ou laços entre atores (indivíduos ou organizações). Um laço entre atores tem conteúdo (tipo de relação) e forma (força) da relação. O conteúdo dos laços pode incluir informação ou fluxo de recursos, conselho ou amizade, pessoal ou membros de um conselho de diretores; de fato qualquer tipo de relação social pode ser definido como um laço. Portanto, organizações estão tipicamente imersas em redes múltiplas e muitas vezes sobrepostas.

Os mesmos autores elencam três tipos de rede: redes de acesso e oportunidades; redes de poder e influência; e redes de produção. O acesso à informação e abertura de oportunidades é canalizado por meio das redes, este argumento foi pesquisado e comprovado em estudos empíricos sobre a busca por emprego de diversos autores, entre eles Granovetter (2007). Além disto, as redes são fontes de poder em aspectos relacionados com a legitimidade, a força ou a informação. A própria influência econômica muitas vezes está relacionada ao seu posicionamento na estrutura da rede (POWELL; SMITH-DOERR, 1994).

Por último, a rede de produção se objetiva através da cooperação entre as empresas e pressupõe certo nível de confiança. Essa colaboração pode estar relacionada à sua localização interior a distritos industriais, comunidades tecnológicas ou dentro de um grupo de negócios ou alianças estratégicas como *joint ventures* e contratação (POWELL; SMITH-DOERR, 1994).

Cabe salientar que a teorização de Granovetter (2007) se destacou nos trabalhos sobre redes sociais ao defender que toda ação econômica é imersa socialmente, ou seja, as relações sociais afetam a ação econômica. A imersão social enfatiza o papel das relações pessoais concretas e as estruturas dessas relações estão na origem da confiança e no desencorajamento da má fé. A imersão social pode ser decomposta, ainda, em três conceitos: estrutural, relacional e cognitiva.

A *estrutural* está relacionada à quantidade de laços entre os integrantes, quanto maior a quantidade de laços entre os integrantes da rede maior a imersão. A *relacional* está vinculada ao conteúdo dos relacionamentos, que pode ser confiança, reputação, reciprocidade, informação, conselho, amizade e interesses compartilhados. Quanto maior o grau de imersão relacional, maior a expectativa dos agentes e menor a possibilidade de relação utilitarista. Por fim, a imersão *cognitiva* é definida como grau de similaridade entre os atores da rede (MARTES, 2005).

Ainda, na perspectiva sociológica, Powell e Smith-Doerr (1994) trabalham com duas abordagens: rede como ferramenta analítica e rede como forma de governança. Como ferramenta analítica, a rede é considerada um dispositivo para compreender as relações sociais, ou melhor, uma ferramenta para analisar o poder e a autonomia dessas relações. Os autores entendem que as “relações informais são o centro da vida política nas organizações e que as relações formais são, essencialmente, os padrões recorrentes de ligação entre as pessoas e as organizações, construídas em uma mistura de autoridade, amizade e lealdade” (POWELL; SMITH-DOERR, 1994, p. 369).

Na forma de governança, “redes são vistas como cola social que une os indivíduos em um sistema coerente”. Estruturas de redes de governança caracterizam as teias de interdependência encontradas em distritos industriais e tipificam práticas tais como contratação relacional, manufatura colaborativa e alianças entre firmas. (POWELL; SMITH-DOERR, 1994, p. 369).

Já Powell (1990), ao defender que redes não são nem mercado, nem hierarquia, mas uma nova forma organizacional argumentou que, por um lado, mercados são mecanismos de coordenação espontânea que transmitem racionalidade e coerência para as ações de interesse de indivíduos e empresas; por outro, uma estrutura hierárquica deixa claro os limites departamentais, as linhas de autoridade e de tomada de decisão formal. Assim, Powell (1990) entende que a atuação em rede seria uma terceira possibilidade e não uma forma híbrida de mercado e hierarquia como Williamson argumentou na Teoria de Custos de Transação.

Neste sentido, as transações de recursos em rede ocorrem através de trocas discretas, através de redes de atores engajados em reciprocidade, ações preferenciais, apoio mútuo. As redes podem ser complexas; ou seja, elas não envolvem nem os critérios explícitos de mercado, nem o paternalismo familiar da hierarquia.

Segundo Powell (1990, p.301):

pressuposto básico das relações de rede é que uma das partes é dependente de recursos controlados por si e que existem ganhos que serão do agrupamento dos recursos. Na sua essência, as partes de uma rede concordam em renunciar o direito de perseguir seus próprios interesses à custa dos outros.

A partir da lógica acima, Egger (2007) destaca a importância da comunicação e do compartilhamento dos valores e objetivos entre as organizações que fazem parte de um arranjo de cooperação (entendida como uma forma de rede). Para o autor, as redes são mecanismos poderosos para o compartilhamento de informações e conhecimento, promovendo comunicação e coordenação entre os seus diversos integrantes.

Com base no exposto acima, pode-se considerar que os arranjos de cooperação são potencialmente benéficos para evitar sobreposições de funções e atividades, assim como reduzir limites das ações individuais através do compartilhamento de competências e recursos não somente no setor privado, mas também no setor público (BERGUE, 2014).

Na próxima parte do texto será analisado um arranjo de cooperação específico, composto por duas instituições públicas que se propuseram ao estabelecimento e disseminação de padrões para a gestão e fiscalização de contratos públicos. O foco do arranjo de cooperação está direcionado para a disponibilização de um curso EAD que visa multiplicar boas práticas ligadas à gestão e fiscalização de contratos na esfera pública no Estado do Rio Grande do Sul.

3 O ARRANJO DE COOPERAÇÃO ENTRE EG/FDRH E ESGC/TCE-RS

O arranjo de cooperação entre EG/FDRH e ESGC/TCE-RS buscou articular a ação de duas organizações públicas com a finalidade de evitar retrabalho e aproximar procedimentos que visaram potencializar os resultados do curso de gestão e fiscalização de contratos públicos no Estado do Rio Grande do Sul.

No que tange ao curso de gestão e fiscalização de contratos, as duas organizações públicas integrantes do arranjo de cooperação ofereciam, paralelamente, treinamentos para

servidores de órgãos públicos municipais e estaduais no que se refere à disseminação de boas práticas ligadas à gestão e fiscalização de contratos públicos.

O treinamento era oferecido na modalidade presencial com um reduzido número de vagas e a um custo elevado. Considerando, ainda, que os servidores que frequentavam o curso eram, praticamente, todos da cidade de Porto Alegre ou região metropolitana pelos custos de deslocamento e hospedagem que necessitavam ser cobertos pelas prefeituras municipais do interior que desejassem propiciar a seus servidores a possibilidade de participarem do curso.

Cabe lembrar que as organizações participantes do arranjo de cooperação são a Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos (FDRH) e o Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul (TCE/RS). A FDRH se caracteriza como uma fundação estadual com 44 anos de história voltada à capacitação de recursos humanos para o Estado do Rio Grande do Sul. Na sua criação, o foco esteve voltado para o setor privado com vista ao fomento da produção industrial e modernização da agricultura. Com o passar dos anos, e trocas de governos, a preocupação com os recursos humanos do Estado ganhou ênfase (EXECUTIVO, 1973, 1977, 1979, 1994). Ao longo de sua história, a FDRH criou novas áreas de atuação como operacionalização de concursos públicos, gerenciamento de estágios e assessoramento aos municípios. No entanto, a finalidade principal permanece sendo a formação de recursos humanos (FDRH, 2016).

A Escola de Governo (EG/FDRH), como órgão interno da FDRH criado em 2011, direciona seus esforços para o fomento às atividades em rede, tendo por modelo a experiência da Universidade Aberta do Brasil (UAB). Conseqüentemente, busca a articulação com outros órgãos públicos (Rio Grande do Sul, 2014a).

O TCE/RS, por sua vez, foi criado em 26 de junho de 1935 com o objetivo de acompanhar a execução orçamentária do Estado e dos Municípios, bem como efetivar o julgamento das contas dos responsáveis por dinheiros e bens públicos. O tribunal de contas foi extinto em 1939, durante a ditadura Vargas, e reativado em 1945 com a função plena de fiscalizar a administração pública (TCE/RS, 2017a).

O TCE/RS tem jurisdição sobre todos os responsáveis, pessoas físicas ou jurídicas, que utilizem, arrecadem, guardem, gerenciem ou administrem dinheiro, bens e valores públicos pelos quais respondam o Estado ou quaisquer dos Municípios que o compõem ou que assumam obrigações em nome do Estado ou de Município (TCE/RS, 2017a).

Atualmente a missão do TCE/RS é

Exercer o controle externo sobre a gestão do Estado e dos Municípios do Rio Grande do Sul, em conformidade com as regras e os princípios constitucionais,

contribuindo para o aperfeiçoamento da Administração Pública, em benefício da sociedade (TCE/RS, 2017c).

Entre as principais competências estão: a emissão de pareceres sobre as contas do Governador do Estado e dos prefeitos municipais; a realização de inspeções de auditorias financeiras, contábil, orçamentária, operacional, patrimonial e de gestão ambiental; e o julgamento das contas dos administradores da administração direta e indireta, dos consórcios, das associações e das organizações da sociedade civil (TCE/RS, 2017b).

Já, a Escola Superior de Gestão e Controle Francisco Juruena (ESGC), órgão de educação corporativa do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul (TCE-RS), tem por finalidade a capacitação de agentes públicos integrantes do corpo técnico do tribunal e dos órgãos e entes jurisdicionados nas esferas estadual e municipal e de outros segmentos da sociedade (TCE/RS, 2017b).

A aproximação das duas instituições integrantes do arranjo de cooperação analisado (EG/FDRH e ESGC/TCE-RS) ocorreu através de contatos informais entre assessores das presidências dos dois órgãos públicos e, posteriormente, através de reuniões de diretorias para firmar o termo de cooperação técnica. O termo assinado em 2016 prevê a realização conjunta de atividades de formação, capacitação e qualificação de agentes públicos no Estado do Rio Grande do Sul, tem duração de 24 meses podendo ser renovado e não prevê transferência de recursos financeiros entre as organizações (TCE/RS, 2016).

Logo após a assinatura do termo a EG/FDRH e a ESGC/TCE-RS desenvolveram a primeira ação conjunta que foi o Curso de Gestão e Fiscalização de Contratos na modalidade EAD. O mesmo curso na modalidade presencial faz parte da programação anual de cursos, tanto da EG/FDRH como do ESGC/TCE-RS, e vinha, ao longo dos anos, apresentando uma lista de alunos que se interessavam pela temática e que não conseguiam vaga devido ao limite no número de participantes em cada uma das edições do curso presencial que é de 45 alunos.

Cabe salientar que, em pesquisa realizada pela EG/FDRH sobre a demanda de formação nesta temática no ano de 2016, somente para os órgãos do Estado do Rio Grande do Sul foi identificada a carência de 309 vagas para 35 órgãos/secretarias (ESCOLA DE GOVERNO, 2016a).

A alternativa identificada para atender um número maior de servidores públicos que manifestaram interesse pelo curso, entre eles servidores que residem no interior do Estado, foi um curso na modalidade EAD. A EG/FDRH possuía a plataforma *moodle* customizada, mas ainda em um estágio inicial de uso e sem a garantia de conseguir atender grande quantidade de acessos simultâneos. A ESGC/TCE-RS, por sua vez, possuía experiência de cinco anos

com cursos EAD e tinha capacidade de atender um grande número de acessos simultâneos, porém não tinha estrutura para dar suporte para a montagem do curso. Naquele cenário, a EG/FDRH e a ESGC/TCE-RS se aproximaram já que as duas organizações públicas compartilham o objetivo de melhorar o serviço público por meio da formação direcionada para os servidores públicos (FDRH, 2016).

A partir da definição da primeira ação do arranjo de cooperação foram definidos os papéis de cada ator. A EG/FDRH ficou responsável pela contratação de um professor conteudista para desenvolver os conteúdos, gravar os vídeos do curso e pelo processo de inscrição e seleção dos alunos; enquanto a ESGC/TCE-RS ficou responsável pela inclusão e gerenciamento do curso na plataforma *moodle*, pelas gravações dos vídeos com o docente e pela confecção dos certificados (ESCOLA DE GOVERNO, 2016b).

Naquele contexto, o Curso Gestão e Fiscalização de Contratos EAD se caracterizou por ser auto instrucional (sem tutoria), com carga horária de 32h para ser realizada dentro do período de 45 dias a partir da matrícula no sistema que, na primeira edição, ocorreu no mês de julho 2016.

Os objetivos de aprendizagem do curso são: 1) executar a gestão e fiscalização dos contratos administrativos; 2) promover as alterações contratuais necessárias dentro dos limites fixados em lei; 3) manter o equilíbrio econômico financeiro dos contratos; 4) identificar hipóteses de anulação ou rescisão de contratos administrativos e 5) aplicar sanções administrativas pelo descumprimento do contrato. O Público alvo é composto por servidores estaduais e municipais que atuam nos setores de compras, licitações, fiscais e gestores de contratos.

Em termos operacionais, o curso foi dividido em 6 (seis) módulos. Inicia pelos aspectos introdutórios do processo administrativo e formação dos contratos, para, posteriormente, aprofundar nas atividades atinentes às atribuições de gestores e fiscais de contratos, inclusive no que se refere às alterações dos contratos e à aplicação de sanções administrativas pelo descumprimento dos termos pactuados (FDRH, 2016).

A avaliação do curso é feita com base no somatório dos resultados das atividades realizadas ao final de cada um dos 6 módulos. Cada atividade tem uma pontuação máxima de 10 pontos que, somados, corresponderão a 60% da nota. Os outros 40% da nota do curso são obtidos mediante uma avaliação final. O aluno que obtiver, no mínimo, 60% da pontuação máxima está apto para receber o certificado (FDRH, 2016).

A próxima parte do texto está direcionada para o entendimento das principais características da operacionalização do Curso de Gestão e Fiscalização de Contratos EAD e para alguns dos principais resultados observados.

4 OS RESULTADOS ALCANÇADOS PELO CURSO GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS EAD

Em relação ao acordo de cooperação, no que tange ao desenvolvimento do Curso de Gestão e Fiscalização de Contratos EAD, foi examinada a percepção dos atores envolvidos no processo de elaboração e gerenciamento do curso, assim como a forma pela qual os alunos aprovados na primeira edição do curso valorizaram ou não os conhecimentos adquiridos em termos de sua utilização prática.

Os dados foram coletados através de entrevistas com atores das duas organizações que compõem o arranjo de cooperação e que ocuparam posições estratégicas no que se refere à tomada de decisão em relação ao acordo de cooperação, ao curso de gestão e fiscalização de contratos ou à operacionalização do curso. Assim como, foram enviados questionários aos servidores/alunos que participaram da primeira edição do curso com o objetivo de identificar a percepção em relação à utilização dos conhecimentos disponibilizados durante o curso na rotina de trabalho. Dos questionários enviados, retornaram 152 respostas em um período de quatro semanas.

Em termos de execução da primeira ação conjunta relacionada com o acordo de cooperação, após os trâmites legais, foi traçado um cronograma de atividades para operacionalizar o Curso de Gestão e Fiscalização de Contratos EAD. No cronograma de atividades coube à EG/FDRH: 1) contratar um professor conteudista (para esta atividade foi selecionado um servidor com experiência prática e teórica sobre o assunto); e 2) gerir o processo de inscrição e seleção dos servidores/alunos, que ocorreu através de um edital público. Em contrapartida, a ESGC/TCE-RS ficou responsável pela montagem do curso no ambiente virtual de aprendizagem do TCE-RS, em conformidade com o projeto instrucional elaborado previamente pelos técnicos de ambas as instituições que compõem o arranjo de cooperação e pelo professor contratado.

Os interesses em comum entre as organizações públicas integrantes do acordo de cooperação podem ser verificados na fala do analista administrador da EG/FDRH, responsável pela operacionalização do acordo:

[...] constatou-se que alguns interesses de ambas [organizações] eram comuns, pois a FDRH pretendia consolidar-se e ampliar [sua participação] na modalidade EAD e o

TCE/RS já tinha uma plataforma consolidada e queria ampliar seu leque de ações, sem dispor de grandes recursos orçamentários (informação verbal).

Entendimento que demonstra a interação que passou a predominar na cooperação estabelecida. Neste aspecto, tornam-se claros aspectos da abordagem de redes na perspectiva sociológica que se contrapõem à ideia de que os indivíduos estão isolados, mas identificam e valorizam a importância dos laços entre os atores. No mesmo sentido, a Assessora de Educação e Formação da EG/FDRH relatou durante a entrevista realizada que “foi uma parceria perfeita, pois maximizou o que havia de melhor nos dois lados” (informação verbal).

O aproveitamento e integração das potencialidades das instituições parceiras levaram a resultados expressivos. Após três meses do acordo assinado foi lançada a primeira edição do Curso de Gestão e Fiscalização de Contratos EAD que recebeu 1.220 inscrições, sendo 377 indeferidas pelo motivo de que os candidatos não faziam parte do público alvo ou não enviaram toda documentação exigida e 843 selecionados. Dos selecionados que realizaram o curso, 659 concluíram o curso e foram aprovados. Naquela edição participaram servidores de 115 municípios do Estado do Rio Grande do Sul.

Um mês após a conclusão da primeira edição foi lançada a segunda edição do Curso de Gestão e Fiscalização de Contratos EAD. Naquela edição, o processo de inscrição foi realizado pelo ESGC/TCE-RS e recebeu 789 inscrições, entre os quais 329 alunos concluíram o curso e foram aprovados. Na segunda edição, houve a participação de servidores de 193 municípios gaúchos.

No mês de março de 2017 houve uma reunião com as equipes da EG/FDRH e ESGC/TCE-RS para programar mais uma edição do Curso de Gestão e Fiscalização de Contratos EAD prevista para iniciar em maio, mas que até o fechamento deste artigo ainda não havia ocorrido. Naquela reunião, os dois órgãos envolvidos ratificaram a posição de manter na grade curricular o Curso de Gestão e Fiscalização de Contratos EAD e acordaram em desenvolver novas temáticas em conjunto.

Cabe destacar que os atores que organizaram o Curso de Gestão e Fiscalização de Contratos EAD fizeram uma avaliação positiva da ação. Nas entrevistas com a diretora e responsável pela execução do curso na ESGC/TCE-RS foram relatados aspectos ligados aos índices de evasão e da pesquisa de satisfação para demonstrar um alto índice de eficácia do curso. Segundo a Diretora da ESGC/TCE-RS:

a análise das duas primeiras edições sob o aspecto dos índices de evasão e da pesquisa de satisfação demonstram um alto índice de efetividade do referido curso, o que nos leva a concluir que esta capacitação deva ser mantida na grade curricular da cooperação entre FDRH e TCE (informação verbal).

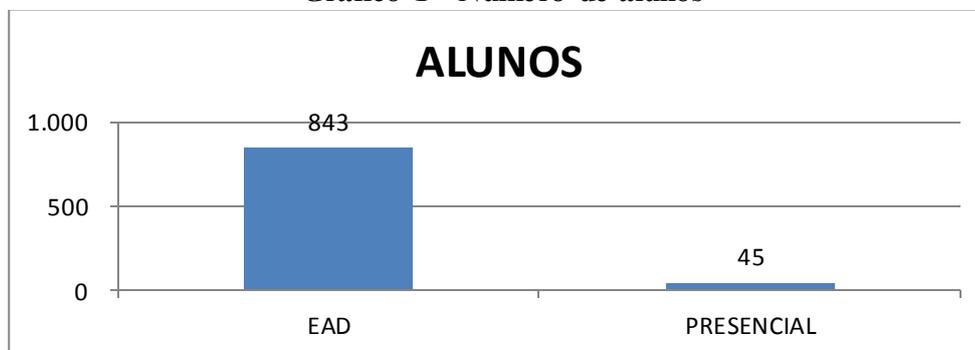
A pesquisa de satisfação mencionada pela entrevistada é, em última instância, uma avaliação quantitativa disponível no ambiente virtual após a realização de todos os módulos. Na avaliação da primeira edição foram recebidas 364 respostas, entre as quais 70% afirmavam que as expectativas haviam sido atingidas totalmente com o curso, 27% que haviam sido atingidas em parte e apenas 3% dos alunos que responderam a pesquisa não tiveram suas expectativas atingidas. Além disso, 97% dos respondentes manifestaram que se sentiam capazes de aplicar os conhecimentos obtidos na sua rotina de trabalho.

O Diretor Presidente da FDRH ressaltou, ainda, a importância do número de servidores treinados e da participação de alunos de diferentes municípios atendidos pelo curso na modalidade EAD. Destacou, também, a questão financeira, por se tratar de um curso com baixo custo para o Estado do RS; assim como a importância da interação dos profissionais dos dois órgãos públicos envolvidos no acordo de cooperação. Segundo o Diretor Presidente da FDRH:

eu acredito que atingiu [as expectativas][...]. A quantidade de servidores treinados [...] foi maior que as nossas expectativas; a questão financeira foi atendida porque foi uma parceria sem custo ou com custo relativo a zero quase [...]. O custo benefício atinge [...] essa equação entre o Estado disponibilizar ações e ter custo e conseguir ser resolutivo nas suas funções e ter uma parceria com um órgão da qualidade que foi o Tribunal (informação verbal).

Ratificando a avaliação do Diretor Presidente da FDRH, o formato EAD contempla um grande número de alunos por turma. No caso do Curso de Gestão e Fiscalização de Contratos EAD havia uma previsão de capacitação de 500 (quinhentos) alunos na primeira edição, na qual o número de alunos matriculados chegou a 843. A diferença em relação ao número de alunos por turma quando comparada com o método presencial é esclarecedora, conforme apresentado no Gráfico 1.

Gráfico 1 - Número de alunos



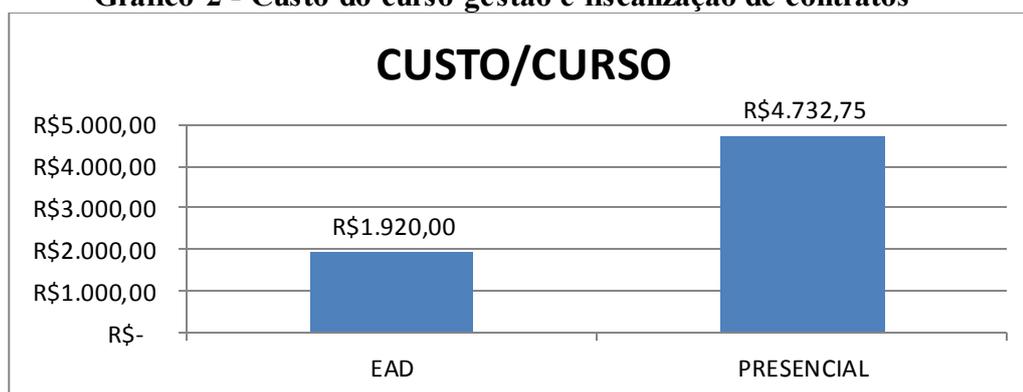
Fonte: Elaborado pelos autores com dados fornecidos pela EG/FDRH

O curso de gestão e fiscalização de contratos na modalidade presencial disponibiliza 45 vagas por turma e tem duração de 32 horas/aula. O que implica, geralmente, 8 (oito) dias

de curso em um único turno na cidade de Porto Alegre. Conseqüentemente, a presença de servidores do interior era mínima, pois o servidor/aluno teria que se afastar por muitos dias do seu local de trabalho/residência e, normalmente, o órgão de origem teria que arcar com as despesas do servidor.

Além disso, é possível verificar que cada edição do curso na modalidade EAD tem um custo menor do que de uma edição do mesmo curso na modalidade presencial para os órgãos promotores. Ainda mais, na medida em que o curso na modalidade EAD vai sendo replicado o custo por aluno gradualmente diminui, já que encargos como o de contratação de professor e montagem da plataforma não se repetem. O Gráfico 2 apresenta um comparativo entre o custo das duas primeiras edições do Curso de Gestão e Fiscalização de Contratos na modalidade EAD e de uma edição do curso presencial, para os órgãos públicos participantes do acordo de cooperação.

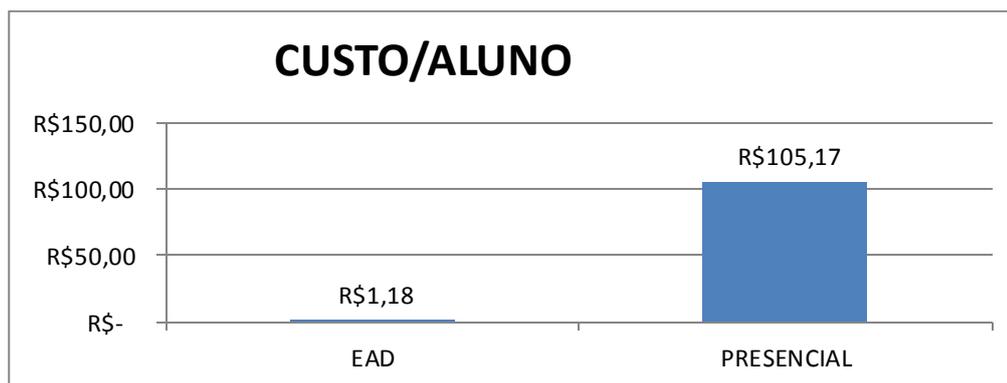
Gráfico 2 - Custo do curso gestão e fiscalização de contratos



Fonte: Elaborado pelos autores com base nas planilhas de custos da EG/FDRH.

Cabe destacar que, segundo informações disponibilizadas pela FDRH, este mesmo curso pode ser replicado por até três anos. O que significa um custo decrescente por aluno conforme as edições forem ocorrendo. O custo por aluno, considerando as duas primeiras edições EAD ocorridas até o momento em comparação com o custo na modalidade presencial, é demonstrado no Gráfico 3. Somando as duas primeiras edições do curso EAD foram selecionados para fazer o curso 1632 alunos o que significou um custo de R\$ 1,18 por aluno. Na modalidade presencial com uma turma de 45 alunos significaria um custo de R\$ 105,17 por aluno.

Gráfico 3 - Custo por aluno



Fonte: Elaborado pelos autores com base na planilha de custos da EG/FDRH

Os dados apresentados ratificam a percepção de redução de custo e aumento quantitativo de alunos contemplados, conforme a percepção do Diretor Presidente da FDRH. Os alunos, também, mencionaram em seus comentários aspectos positivos do curso relacionados com a modalidade EAD, como pode ser percebido nos fragmentos extraídos dos questionários respondidos:

o curso foi importante pois conseguimos realizá-lo no tempo livre que tínhamos, sem custos para nós servidores e para o município. O curso manteve qualidade igual ou superior aos que realizamos de forma presencial. (ALUNO A)

o curso foi muito produtivo, sendo que a modalidade empregada facilitou a efetiva participação. Sendo presencial, logicamente poderiam haver mais debates e questionamentos a serem elucidados em grupo. Porém, na modalidade presencial talvez limitaria a muitos participarem, principalmente em virtude da distância e carga horária. Nesta modalidade EAD, os alunos puderam estudar fora da jornada de trabalho, sendo que realizei todo o curso a noite e nos finais de semana. (ALUNO B)

Extremamente importante capacitar e reciclar os servidores para exercer suas funções e garantir resultados positivos. Os cursos EAD vêm facilitar esse aprendizado, sem conflitar com as atividades diárias, flexibiliza o horário dos estudos e economiza em tempo deslocamentos. (ALUNO C)

Nos fragmentos apresentados é possível perceber a valorização da possibilidade de permanecer em seus locais de trabalho/residência, recebendo o treinamento sem despesas de deslocamento e/ou ajustes maiores nas rotinas pessoais/profissionais. Fato que demonstra que o curso na modalidade EAD potencialmente aumenta a área geográfica dos servidores a serem atendidos pelo curso.

Evidentemente, como salientado nos fragmentos extraídos, o processo de aprendizagem se torna bastante individualizado. O que pode dificultar o processo de assimilação de muitos atores, dependendo de suas características pessoais. Também é relevante salientar que a busca de qualificação fora do horário de trabalho produz consequências tanto positivas, ligadas à possibilidade de realizar um curso que de outra forma

poderia ser inviável, quanto questionáveis em relação à utilização de horário de lazer para a realização de atividades profissionais.

Relevante salientar, ainda, que também foram destacados aspectos que valorizam a capacitação no serviço público, como no relato da diretora da ESGC/TCE-RS:

As irregularidades [nos contratos públicos] nem sempre envolvem a má fé das pessoas. Existem dois fatores que devem ser considerados, primeiro a falta de conhecimento da matéria e o excesso de atividades que são submetidos os servidores. Esses são temas latentes em todas as esferas da Administração Pública. [...] Aachamos que podemos diminuir a incidência de equívocos na atuação administrativa através da capacitação (informação verbal).

A diretora da ESGC/TCE-RS salienta questões relevantes quanto à importância da capacitação. Conforme destacado por ela, uma ação mal conduzida não é necessariamente intencionalmente direcionada. Em muitos casos as informações sobre ações de gestão e fiscalização de contratos não são de fácil acesso aos servidores envolvidos na sua execução rotineira. Entendimento que é compartilhado por vários dos participantes do curso, como nos fragmentos extraídos dos questionários e apresentados a seguir:

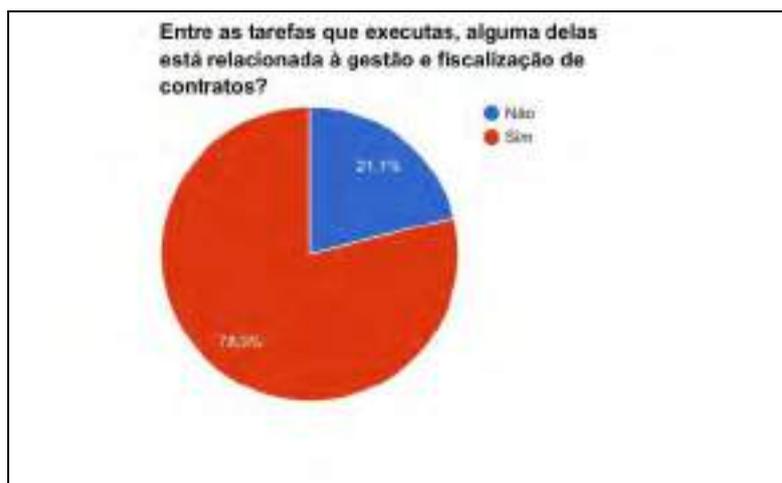
O aprendizado que tive no setor foi através da prática, baseando-me no conhecimento repassado por colegas e nos processos já concluídos. O curso trouxe a legislação e sua aplicação em diversas situações, tornando mais rica a experiência da atividade e meu entendimento macro do processo de contratação. (ALUNO D)

Ainda não havia recebido treinamento a respeito, e com o treinamento disponibilizado foi possível identificar erros de gestão do setor devido à falta de conhecimento das leis sobre a forma de operacionalizar contratos. (ALUNO E)

Os fragmentos das falas dos servidores/alunos reforçam a necessidade da capacitação no serviço público – e mais especificamente na gestão e fiscalização de contratos públicos – e a importância de investir nas pessoas que realizam um trabalho tão complexo e com impactos diretos para a sociedade como um todo.

Neste sentido, no que concerne à adequação do curso em relação às atividades profissionais realizadas pelos alunos/servidores, conforme o Gráfico 4, 78,9% dos respondentes já executavam atividades relacionadas à gestão e fiscalização de contratos em suas organizações de origem.

Gráfico 4 - Adequação do curso à rotina profissional

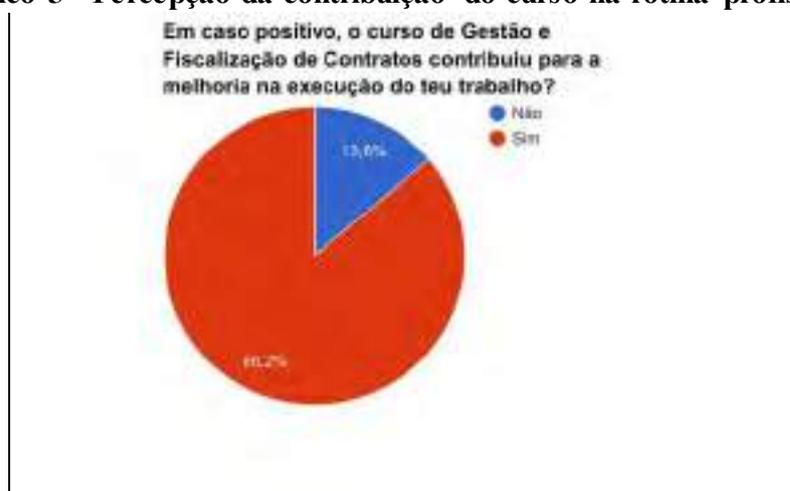


Fonte: Elaborado pelos autores com base em questionários enviado aos alunos.

Este alto percentual de alunos treinados que executa tarefas relacionadas à temática do curso demonstra que o processo de inscrição e seleção cumpriu seu objetivo de selecionar adequadamente o público-alvo. Critério fundamental para que as regras/normas existentes sejam disseminadas entre os órgãos do serviço público do RS.

Na sequência daquela pergunta buscou-se examinar a percepção dos alunos em relação à contribuição do curso para sua atividade profissional. Os dados são apresentados no Gráfico 5, a seguir:

Gráfico 5 - Percepção da contribuição do curso na rotina profissional



Fonte: Elaborado pelos autores com base em questionários enviado aos alunos.

Conforme o gráfico acima, pode-se verificar que 86,2% dos respondentes afirmaram que o curso trouxe contribuições para a melhoria na execução do trabalho rotineiro. Já, 13,8% responderam não terem percebido contribuições para a execução do seu trabalho. Entretanto, em uma análise mais cuidadosa dos dados, percebeu-se que grande parte dos

servidores/alunos que não perceberam contribuições também não exerciam atividades diretamente vinculadas à gestão e fiscalização de contratos públicos.

O último gráfico sugere alto percentual de contribuição do curso para efetuar melhorias nas rotinas de trabalho e demonstra uma percepção de grande eficácia do curso na disseminação de práticas modelo ligadas a gestão e fiscalização de contratos.

Ratificando a percepção acima, entre as melhorias citadas pelos respondentes dos questionários estão: aperfeiçoamento de planilhas de controle, padronização de rotinas e esclarecimento de dúvidas relacionadas à legislação. Fragmentos extraídos dos questionários deixam mais claro: segundo o Aluno F “implantamos melhorias nas planilhas de controle dos contratos de prestação de serviços” e segundo o Aluno G “com o curso consegui tirar algumas dúvidas e está servindo de apoio para minha gestão”.

Considerando as respostas colhidas e sua relativa similaridade, os dados levam a crer que, em termos de eficácia, o Curso de Gestão e Fiscalização de Contratos ministrado na modalidade EAD apresenta vantagens no que tange ao custo envolvido na capacitação, redução de deslocamentos e disseminação dos conhecimentos. Neste sentido, considerando o caso específico que foi analisado, entendemos que o arranjo de cooperação proposto atingiu seus objetivos e passou a prestar um serviço mais abrangente, eficaz e com custo inferior à sociedade gaúcha.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo foi examinar o arranjo de cooperação entre a Escola de Governo / Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos (EG/FDRH) e a Escola Superior de Gestão e Controle Francisco Juruena do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul (ESGC/TCE-RS) que tem por objetivo potencializar ações de treinamento e qualificação de servidores públicos estaduais e municipais no Estado do Rio Grande do Sul.

O arranjo de cooperação estudado é um claro exemplo de formato organizacional alternativo ao modelo burocrático hierárquico que predomina no setor público ao direcionar os esforços para a qualificação do servidor público sob a égide da abordagem de redes. O estudo de caso, por uma questão de abrangência da pesquisa, se direcionou para a compreensão dos fatores que possibilitaram a formação do arranjo e a maior eficácia na difusão de conhecimentos através do Curso de Gestão e Fiscalização de Contratos EAD.

Os resultados alcançados com a implantação do arranjo e, mais especificamente, com a execução do curso de gestão e fiscalização de contratos na modalidade a distância se

objetivaram em redução de atividades paralelas; aumento do número de servidores municipais e estaduais treinados; aumento da abrangência geográfica (ao incluir servidores de um maior número de municípios); e redução do custo envolvido na elaboração e execução do curso.

Cabe destacar, entretanto, que foram percebidas algumas limitações do curso em pauta. Entre elas, pode-se considerar a utilização de tempo de lazer dos servidores/alunos para a realização de atividades de qualificação para a atividade profissional e a priorização de formas de aprendizagem individuais que podem limitar as alternativas para a assimilação dos conhecimentos.

Por fim, é necessário esclarecer que os resultados percebidos neste estudo são parciais e com base em um estudo de caso intrínseco (STAKE, 1995). Assim, seria interessante a complementação do estudo de forma comparativa a outras experiências que se utilizam de arranjos de cooperação para a qualificação profissional de servidores públicos, principalmente na modalidade EAD.

REFERÊNCIAS

- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. Economia das organizações: entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica. In: CLEGG, S; HARDY, C.; NORD, W. (orgs) **Handbook de Estudos Organizacionais**, v. 3. São Paulo: Editora Atlas, 2004.
- BERGUE. S. T. **Gestão estratégica de pessoas no serviço público**. São Paulo: Atlas, 2014.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2009.
- COASE, R. H. The Nature of the Firm. **Economics**, v. 4, n. 16, p. 368-405, nov. 1937.
- EGGER, U. K. **Work the net**. Rio de Janeiro: GTZ, 2007.
- ESCOLA DE GOVERNO. **Planilha pesquisa de vagas**. Porto Alegre, 2016a. 8 p.
- ESCOLA DE GOVERNO. **Projeto do curso**. Porto Alegre, 2016b. 21 p.
- EXECUTIVO. **Revista da Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos**, Porto Alegre: FDRH, Ano 1, Nov/Dez. 1973.
- EXECUTIVO. **Revista da Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos**, Porto Alegre: FDRH, Ano 3, n. 15, out/dez. 1977.
- EXECUTIVO. **Revista da Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos**, Porto Alegre: FDRH, Ano 5, n. 22, out/dez. 1979.
- EXECUTIVO. **Revista da Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos**. Porto Alegre: FDRH, v. 15, n. 1, jan/mar. 1994.

FDRH. **Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos**. Porto Alegre, 2016. Disponível em: <www.fdrh.rs.gov.br>. Acesso em: 30 jun. 2017.

GRANOVETTER, M. Ação Econômica e Estrutura Social: O problema da Imersão. **RAE-eletrônica**, v.6, n.1, jan/jun. 2007. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae-eletronica/vol6-num1-2007/acao-economica-estrutura-social-problema-imersao>>. Acesso em: 30 jun. 2017.

MARTES, A. Fórum – Redes Sociais e Interorganizacionais. **Revista Administração de Empresas**, v. 46, n. 3, 2005. Disponível em: <www.scielo.br/pdf/rae/v46n3/v46n3a02.pdf>. Acesso em: 4 jun. 2016.

NORHIA, N. Introduction: is a network perspective a useful way of studying organizations. In: NORHIA, N.; ECCLES, R. G. (Eds.). **Networks and organizations: structure, form and action**. Boston: Harvard Business School, 1992.

POWELL, W. W. Neither market nor hierarchy: network forms of organization. **Research in Organizational Behavior**, v. 12, p. 295-336, 1990.

POWELL, W. W.; SMITH-DOERR, L. Networks and Economic Life. In: SMELSER, N.; SWEDBERG, R. (eds). **Handbook of Economic Sociology** Princeton, NJ: Princeton University Press, p. 368-402, 1994.

RIO GRANDE DO SUL. **Rede Escola de Governo: ação e formação para um Estado público**. Porto Alegre: CORAG, 2014a.

RIO GRANDE DO SUL. **FDRH - Relatório Gestão 2011 a 2014**. Porto Alegre: CORAG, 2014b.

SILVA, F. A.; MARTINS, T. C. P. M.; CKAGNAZAROFF, I. B. Redes organizacionais no contexto da governança pública: a experiência dos tribunais de contas do Brasil com o grupo de planejamento organizacional. **Revista do Serviço Público**. Brasília, v. 64, n. 2, p. 249-271, abr/jun. 2013.

STAKE, R. E. **The art of case study research**. London: Sage, 1995.

TCE/RS. **Histórico da Instituição**. Porto Alegre, 2017a. Disponível em <http://www.tce.rs.gov.br/institucional/o_tribunal/historico>. Acesso em: 20 jun. 2017.

TCE/RS. **Competências do Tribunal de Contas**. Porto Alegre, 2017b. Disponível em <http://www.tce.rs.gov.br/institucional/o_tribunal/competencia.php>. Acesso em: 20 jun. 2017.

TCE/RS. **Descrição do Negócio**. Porto Alegre, 2017c. Disponível em: <http://www1.tce.rs.gov.br/portal/page/portal/tcers/institucional/descricao_negocio/DN.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2017.

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

WILLIAMSON, O. E. Economics and Organization. **California Management Review**, v. 38, n. 2, p. 131-146, 1996.

Identificação das Necessidades de Capacitação em uma Instituição Pública Localizada no Município de Içara – SC

Autores

Bruna Pedro Manarin – graduada em Administração de Empresas pela Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC / SC

E-mail: bruna_pmanarin@hotmail.com

Débora Volpato - mestrado em Desenvolvimento Socioeconômico pela Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC / SC

E-mail: deboravolpato@gmail.com

Adriana Carvalho Pinto Vieira – Pós-Doutorado em Política Científica e Tecnológica pelo Instituto de Geociências da Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP / SP e pesquisadora colaboradora da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro – UFRJ / RJ

E-mail: dripcvieira@gmail.com

Julio Cesar Farias Zilli - doutorando em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC / SC e professor na Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC / SC

E-mail: zilli42@hotmail.com

Resumo

Devido à competitividade existente no mercado e o ambiente globalizado, as organizações precisam estar atentas às mudanças. É necessário atrair pessoas competentes e motivadas para produzir cada vez mais e capacitá-las para que trabalhem de forma eficaz e eficiente. Desta forma, as organizações precisam disponibilizar capacitações para desenvolver as habilidades e competências dos seus colaboradores. Diante deste cenário, o estudo tem como objetivo identificar as necessidades de capacitação em uma instituição pública localizada no município de Içara – SC. Metodologicamente, o estudo se caracteriza como uma pesquisa descritiva, quanto aos fins, e quanto aos meios de investigação, foi realizada uma pesquisa de campo. O instrumento de pesquisa utilizado foi um questionário, com perguntas abertas e fechadas, aplicado com os servidores e estagiários, e uma entrevista semiestruturada com os gestores da instituição. A análise de dados foi de ordem qualitativa. O estudo mostrou que os colaboradores sentem falta de realizar capacitações. Porém, colaboradores e gestores sabem dos benefícios que a capacitação pode proporcionar. Entretanto, os colaboradores não são cobrados ou incentivados pelos seus líderes a realizarem qualquer tipo de curso.

Palavras-chave: Capacitação; Motivação; Gestão de pessoas.

IDENTIFICATION OF TRAINING NEEDS IN A PUBLIC INSTITUTION LOCATED IN THE MUNICIPALITY OF IÇARA - SC

Abstract

Due to the competitiveness of the market and the globalized environment, organizations need to be aware of the changes. It is necessary to attract competent and motivated people to produce more and more and enable them to work effectively and efficiently. In this way, organizations need to provide training to develop the skills and competencies of their employees. Given this scenario, the study aims to identify the training needs in a public institution located in the municipality of Içara - SC. Methodologically, the study is characterized as a descriptive research, regarding the ends, and as for the means of investigation, a field research was carried out. The research instrument used was a questionnaire, with open and closed questions, applied with the servants and trainees, and a semi-structured interview with the managers of the institution. Data analysis was qualitative.

The study showed that employees lack training. However, employees and managers know the benefits that training can provide. However, employees are not charged or encouraged by their leaders to undertake any type of course.

Keywords: Training; Motivation; People management

INTRODUÇÃO

Devido à competitividade existente no mercado e o ambiente globalizado, as organizações precisam estar atentas às mudanças. É necessário atrair pessoas competentes e motivadas para produzir cada vez mais e capacitá-las para que trabalhem de forma eficaz e eficiente.

As empresas estão vivendo grandes mudanças, e assim, precisam se adequar constantemente ao mercado. Para isso, é necessário aprimorar o conhecimento das pessoas que nelas trabalham, pois pode ser considerado que as pessoas são a maior fonte de riqueza que as organizações possuem. Desta forma, as competências humanas cada vez mais devem ser valorizadas, em consequência, é fundamental capacitar os colaboradores frequentemente.

Diante deste contexto, o estudo tem como objetivo identificar as necessidades de capacitação em uma instituição pública localizada no município de Içara – SC. Para se alcançar este objetivo, foi realizada a identificação das necessidades de capacitação de profissionais da Instituição Pública objeto de estudo; apresenta-se o perfil dos colaboradores; identificam-se as necessidades de treinamento percebidas pelos colaboradores e verifica-se a necessidade de capacitação para os colaboradores e para os gestores, percebidas pelos gestores.

Desta forma, o artigo está estruturado em cinco seções. A primeira é a introdução. A segunda discorre sobre a fundamentação teórica, dos quais aborda os principais aspectos no que se refere a gestão de pessoas, motivação e capacitação. A posteriormente, a terceira seção onde são descritos os procedimentos metodológicos. A quarta seção são apresentadas as análises e os resultados da pesquisa. Por fim, são tecidas as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Capacitação e Desenvolvimento

Diante da competitividade e da necessidade de implementar novos programas de treinamento, educação, qualidade, entre outros, as empresas estão sendo impulsionadas pelo mercado a buscar novas técnicas e se readequar (BOOG, 2001).

De acordo com Lacombe (2011), a capacitação pode ser definida como qualquer atividade que colabore com a melhoria dos conhecimentos profissionais. Pode tornar uma pessoa hábil a exercer melhor uma determinada função, ou seja, aumentar a sua capacidade ou prepará-la para trabalhar em outras áreas ou atividades.

O principal motivo da qual as organizações capacitam os seus colaboradores é no sentido de dar oportunidade para o crescimento de novas práticas ou aprimorar aquelas que eles as pessoas já possuem. Este colaborador, conseqüentemente, deve produzir com mais qualidade para a organização, a fim de trazer os retornos esperados, por meio da aplicação correta do treinamento (LACOMBE, 2003).

Para a avaliação de capacitação a ser aplicada em uma organização, é necessário que cada uma destas fases seja atingida: levantamento das necessidades de treinamento, planejamento, execução e avaliação de resultados (BOOG, 2001).

A identificação das necessidades para capacitar os colaboradores pode ser realizada por meio de formulários, de entrevistas individuais, reuniões ou por observação no próprio local de trabalho. A análise específica ou algum outro meio de observação, é indispensável para que as causas dos problemas sejam descobertas e possam ser trabalhadas na avaliação de resultados (BOOG, 2001).

A execução da capacitação nada mais é do que a parte prática daquilo que foi planejado anteriormente, com o objetivo de melhorar as necessidades de capacitação que foram identificadas na organização. Deve ser levado em consideração a qualidade da aplicação dos módulos e a eficiência dos resultados (MARRAS, 2016).

Algumas empresas já entendem que a capacitação não se faz necessária somente para os colaboradores de níveis operacionais. Existe a importância de se trabalhar essa capacitação com as chefias também, pois um gestor bem capacitado reflete bons resultados por meio de uma boa comunicação com seus subordinados, contribuindo com melhorias na produtividade e na qualidade do público interno da empresa (BRUM, 2010).

Este processo pode ser aplicado em toda a empresa e é indicado para aprimorar ou possibilitar novas habilidades aos colaboradores. Ao capacitá-los, a empresa se intensifica, alcançando metas e objetivos. Com o aumento da competição no mercado de trabalho, as organizações precisam estar prontas, tendo assim, a capacitação como única saída. O maior desafio a ser enfrentado no treinamento é a escolha do programa que será executado. No momento da escolha de métodos e recursos, deve-se manter um equilíbrio entre a cultura da empresa e o público que será capacitado. É necessário tomar cuidado em todos os detalhes deste subsistema, por mais simples que sejam, todos devem ser considerados (BOOG, 2002).

2.2 Comprometimento do Colaborador

Para Stecca (2001), o comprometimento organizacional retrata o interesse dos colaboradores em relação à empresa em que trabalham, bem como o interesse da empresa para com os seus colaboradores, favorecendo assim, o alcance dos objetivos pessoais e organizacionais.

Desta forma, a maior parte das empresas busca se comprometer com os seus colaboradores e apresentam condições para que o mesmo permaneça presente na organização. Estas empresas disponibilizam treinamento e educação com o objetivo de repassar a cultura da empresa, como costuma trabalhar, suas políticas de cargos, salários e benefícios que atuam com o objetivo de atingir as metas da organização. Para isto, é necessário que o colaborador esteja disposto a se envolver com a ideologia da empresa (STECCA, 2001).

No entendimento de Oliveira (1999) o comprometimento dos colaboradores nas empresas dependerá de quanto o trabalho significa na vida de cada um deles. Para algumas pessoas o trabalho pode representar sua fidelidade à empresa, já para outras pessoas, apenas para atingir seu crescimento profissional.

No setor público a seleção de pessoas se dá por meio de concurso, desta forma, muitas vezes os colaboradores acabam sendo criticados por não temer a perda do cargo que ocupa, bem como, os servidores acabam sendo considerados como pessoas que se comportam de maneira desalinhada, que faltam ao trabalho e, conseqüentemente, se comprometem menos e demonstram menos responsabilidade com o seu trabalho (RUSSO, 2009).

Para Caon (2001), quanto maior for o nível de comprometimento organizacional, mais satisfeito o colaborador se sentirá em seu local de trabalho. O comprometimento e a satisfação das pessoas são ações positivas para ambos os lados, pois desta forma é possível atingir melhores resultados e objetivos com maior eficiência.

2.3 Motivação

Na concepção de Gil (2014), a motivação é entendida como uma força que dá incentivo as pessoas a agirem. Contudo, é importante saber utilizar técnicas corretas para identificar os fatores motivacionais de cada pessoa dentro das empresas, pois cada colaborador possui as suas motivações próprias e que são formadas por necessidades diferentes.

Ainda segundo o mesmo autor, a motivação está diretamente ligada com a produtividade, ou seja, colaboradores motivados tendem a realizar um melhor trabalho, tanto

de forma individual como em grupos, atingindo assim melhores resultados para a organização.

No entendimento de Lacombe (2011), uma das maneiras de motivar as pessoas é dar autonomia, ou seja, valorizar cada funcionário fazendo com que eles se sintam “donos” da função que desempenham e ter alta expectativa em relação a eles.

Assim, pode se considerar que a motivação é um processo intrínseco, pois cada pessoa possui a sua própria motivação, ela está no seu íntimo. Para atingir melhores resultados e trabalhar com mais satisfação, é necessário um estímulo externo e que seja iniciado por alguém da organização. Desta forma gera um impulso para que cada colaborador seja atingido de alguma forma e assim ser motivado (VERGARA, 2006).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste estudo a pesquisa foi descritiva e os dados foram obtidos por meio da pesquisa de campo. A pesquisa foi aplicada com 28 colaboradores de uma instituição pública localizada no município de Içara – SC. A instituição é formada por 30 servidores públicos, e cinco deles são líderes, 13 estagiários e que no total perfazem 43 colaboradores.

Para se alcançar o objetivo proposto, foi aplicada uma entrevista semiestruturada com os gestores da Instituição foco de estudo e, com os colaboradores, foi aplicado um questionário.

De acordo com Diehl e Tatim (2004), as principais técnicas utilizadas para obter os dados primários são entrevistas, questionários, formulários e também por observação. Desta forma, neste estudo foram utilizados dados primários, pois foram identificadas junto com os colaboradores quais são as necessidades de capacitação percebidas na instituição pública em que trabalham.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa foi realizada no período de 31/02/17 à 31/03/17, em uma instituição pública localizada no município de Içara/SC. Esta foi fundada no dia 27 de junho de 1986 e uma vez que presta serviços jurídicos à sociedade, abrange também o município de Balneário Rincão/SC.

Para Pereira (2014) os órgãos públicos são formados pelos agentes públicos, que são as pessoas físicas que dirigem o Estado. Estas instituições buscam sempre a eficiência e a

qualidade na prestação de seus serviços. Mas para que isso aconteça, é necessário iniciar uma nova cultura de gestão e abrir mão dos modelos tradicionais.

Para que estas organizações não se tornem obsoletas, é importante que invistam em seus servidores periodicamente, disponibilizando conhecimento ou capacitações, para que consigam atender seus clientes com qualidade, ou seja, sem perder a eficiência nos serviços prestados (SOUZA, 2011). Para se alcançar os resultados desejados, a pesquisa foi realizada em dois momentos: em um primeiro momento foi aplicado um questionário com os colaboradores e, no segundo momento foi realizada uma entrevista semiestruturada com os gestores.

4.1 Resultado da pesquisa com os colaboradores

A Instituição possui 43 colaboradores, destes 28 responderam o questionário, perfazendo a 65,12% do total (38 colaboradores e 5 líderes). Todos os líderes foram entrevistados. Nos resultados, os colaboradores aparecem como C1, C2 e assim sucessivamente e os gestores como G1, G2 e, assim sucessivamente também.

O questionário dos colaboradores possui 18 questões e dos gestores 16 questões, com perguntas abertas e fechadas. Foram questionadas nas perguntas fechadas: idade; gênero; estado civil; cidade onde reside; escolaridade; tempo de atuação na organização e função exercida na organização. Nas perguntas abertas foram questionados: fatores motivadores e desmotivadores; relacionamento dentro da instituição; importância e frequência das capacitações. Na Tabela 1 são apresentadas as principais características do perfil dos colaboradores da Instituição pesquisada:

Tabela 1 - Perfil colaboradores

Perfil colaboradores	Maioria
Idade	Mais de 35 anos
Gênero	Feminino
Estado Civil	Solteiro
Cidade	Criciúma
Escolaridade	Superior incompleto e especialização
Tempo de atuação	Menos de 5 anos

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores (2017).

Analisando a Tabela 1, identifica-se que os colaboradores são em sua maioria do sexo feminino, solteiras, com mais de 35 anos, residem em Criciúma, possuem entre ensino superior incompleto e especialização e tem menos de cinco anos de instituição.

Na Tabela 2 são apresentados os resultados sobre os fatores que motivam os colaboradores a trabalharem na instituição pública, foco do estudo.

Tabela 2 - Fatores que motivam os colaboradores

Colaborador	Fatores que motivam os colaboradores
C1	Estabilidade, licença-prêmio, benefícios inerentes ao cargo público.
C3 e C9	Estabilidade.
C4	O fator preponderante é o conhecimento que consigo adquirir trabalhando nesta instituição.
C5	Aprendizado.
C6	Adoro a área jurídica e quero seguir carreira na magistratura.
C8	É uma organização pautada pelo compromisso, seriedade e responsabilidade, visando benefícios à sociedade.
C11	Além do trabalho em si, a missão e comprometimento com a sociedade que a organização exerce me motivam.
C13	O aprendizado, carga horária adequada, bom clima organizacional e o fator econômico.
C14	Conseguir ajudar a população e ser um servidor público exemplar, respeitando e atendendo com atenção e cordialidade as pessoas.
C18	O fato da instituição ter uma das melhores estruturas dentre os demais poderes.

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores (2017).

Observando-se a Tabela 2, pode ser percebido que a maioria dos colaboradores respondeu que são fatores motivadores para permanência na instituição pública: a estabilidade, o salário, a carga horária, alguns benefícios inexistentes na iniciativa privada e bom clima organizacional. Outro fator importante citado pelos estagiários foi o aprendizado, ou seja, o conhecimento que os mesmos estão adquirindo durante o período em que passam na instituição.

Os fatores que desmotivam os colaboradores a trabalharem na instituição são apresentados na Tabela 3.

Tabela 3 - Fatores desmotivadores

Colaborador	Fatores desmotivadores
C1, C18 e C20	Falta de valorização do servidor.
C2	Desvalorização do servidor pela falta de pagamento de promoções e reposição da inflação.
C3	Falta de reconhecimento profissional.
C4, C5, C6, C7 e C22	Nenhum.
C8	Poucos recursos muitas vezes diminuem a eficiência dos serviços prestados, comprometendo a celeridade.
C9	A pouca valorização do trabalho pela Instituição, por exemplo, falta pessoas para trabalhar e o salário está defasado.
C10	Falta de apoio para o desenvolvimento pessoal e profissional.
C11	Algumas burocracias e pessoas que não se comprometem a realizar o trabalho de forma eficaz.
C12	Sistema e a rotina.
C13	Falta de apoio para resolver algumas atividades, principalmente no início do estágio.
C14	Desigualdade no tratamento entre as diferentes funções dentro da organização.
C16	Falta de valorização do trabalhador como ser humano; falta de investimento para melhorar os meios e o ambiente de trabalho.
C17	Falta de valorização do servidor e de capacitação.
C21	Excessiva carga de serviço, sistema instável.
C23	Redução dos benefícios concedidos anteriormente, falta de reconhecimento.

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores (2017).

De acordo com os resultados da pesquisa apresentados na Tabela 3, a maioria dos colaboradores entrevistados respondeu que a falta de valorização do servidor público é um dos maiores problemas que resultam a desmotivação. Ainda foi comentada a falta de recursos que acabam diminuindo a eficiência dos serviços prestados, a falta de reconhecimento e apoio para o desenvolvimento tanto pessoal quanto profissional, redução de benefícios que foram concedidos anteriormente, bem como a carga excessiva de serviço em alguns setores com poucos colaboradores. Alguns dos estagiários responderam que não há nenhum fator que seja desmotivador dentro da instituição.

A Tabela 4 apresenta os dados no que se refere ao relacionamento com os colegas, os colaboradores.

Tabela 4 - Relacionamento com os colegas

Colaborador	Relacionamento com os colegas
C1, C3, C5, C10, C17 e C19	Bom.
C2	Há cooperação mútua e bom relacionamento.
C4 e C14	Excelente.
C6	É ótimo. Todos se ajudam para que o trabalho aconteça da melhor forma possível.
C7	Devido a poucas horas trabalhadas converso pouco com os colegas, mas todos são educados e tem muita gentileza.
C8	Relacionamento bom, embasado no mútuo respeito.
C9	Acredito que bom. Há parceria entre os integrantes da equipe.
C11, C18 e C21	Ótimo.
C12	Bom. Com bom convívio no ambiente de trabalho e fora dele.
C13 e C20	Muito bom.
C15	Muito bom, muito profissional. Acredito que seja nota 10.
C16	É bom, todos são amigáveis e procuram ajudar uns aos outros.
C22	Saudável.
C23	No geral é bom, com suas exceções.

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores (2017).

De acordo com os dados apresentados na Tabela 4, a maioria dos colaboradores respondeu que há um bom relacionamento entre os colegas, ou seja, existe um bom convívio e uma boa parceria para desempenhar as atividades da melhor maneira possível.

Este cenário corrobora com o que Casado (2002) aponta, afirmando que dentro das organizações é fundamental que as pessoas trabalhem em equipe para que consigam desenvolver um ótimo trabalho e aumentem a produtividade, a competitividade e a eficiência, seja com produtos ou serviços. Isto é, um bom relacionamento com os colegas de trabalho contribuem muito para o desenvolvimento de todos.

Sobre o relacionamento com os líderes, os dados da pesquisa são apresentados na Tabela 5.

Tabela 5 - Relacionamento com o seu líder

Colaborador	Relacionamento com o seu líder
C1, C3, C4, C10, C12, C16, C17, C18 e C19	Bom.
C2	O líder é acessível e permite o diálogo claro e direto.
C5, C11 e C21	Ótimo.
C6	É ótimo. Temos contato praticamente todos os dias e está sempre disposto a ajudar.
C7	Relacionamento bem propício para um ambiente de trabalho. É um líder excelente, com um humor contagiante.
C8	Relacionamento bom, embasado no mútuo respeito.
C9	Bom, nos damos bem nas questões de trabalho.
C13	Excelente, o líder permite um diálogo claro e aberto.
C14	Muito bom.
C15	Profissional, respeitoso.
C20	Satisfatório.
C22	Agradável.
C23	Profissional.

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores (2017).

Conforme apresentado na Tabela 5 as respostas dos colaboradores, a maior parte deles possui um bom relacionamento com o seu líder. Existe um diálogo claro e direto entre ambos, facilitando na execução das atividades do dia-a-dia.

Este fator corrobora com o que dispõe Martins (2013) quando afirma que dentro das organizações os líderes têm um papel muito importante por possuir influência na hora de estimular os colaboradores a serem mais participativos. É necessário que os líderes estejam preocupados não somente com a produtividade, mas também precisam estar atentos a buscar motivação junto com os colaboradores para a realização das suas atividades, dando instruções e capacitação aos mesmos, para um melhor desempenho pessoal e profissional.

Na Tabela 6 são apresentados os dados no que se refere a motivação dentro da instituição.

Tabela 6 - Você é um colaborador motivado?

Colaborador	Você é um colaborador motivado?
C1	Não, pela falta de valorização dos servidores.
C2	Parcialmente motivado. Porque se por um lado há as vantagens de um serviço público estável, por outro lado há a rigidez em alterar alguns aspectos que necessitam de mudanças.
C4	Sim, pois o conhecimento que adquiro aqui é um grande motivador, aliado a um relacionamento excelente com meus colegas.
C6, C17 e C20	Sim. Porque faço o que gosto.
C7	Sim.
C11	Me considero uma colaboradora motivada, porque dentro da área de trabalho além de fazer o que gosto, tenho uma boa equipe de apoio e um bom líder.
C12	Sim. Procuro fazer o trabalho de forma correta e sempre aprendendo algo novo.
C13	Sim, o estágio é um fator motivador para adquirir conhecimento e experiência.
C16	Em parte sim. Minha motivação decaiu em razão principalmente da falta de reconhecimento, por parte do empregador, do trabalho desempenhado.
C19	Não. A motivação inicial desapareceu em razão do tratamento que a administração dá aos servidores.
C21	Sim, pois tenho interesse na área.

C22	Sim, contribuir pro bem do grupo e desenvolver meu conhecimento jurídico me motiva.
C23	Sim, porque gosto do que faço e procuro melhorar a cada dia.

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores (2017).

Observando-se a Tabela 6, pode ser percebido que a maioria dos colaboradores respondeu que são motivados na instituição que trabalham, pois gostam da área em que atuam. No caso dos estagiários, a experiência que estão adquirindo nesta instituição é um fator motivador. No entanto, analisando as respostas, também há colaboradores parcialmente motivados, ou seja, de acordo com suas percepções, há uma falta de valorização do servidor público e deveria haver mudanças em alguns aspectos que acabam não sendo realizadas.

Os dados sobre capacitação são apresentados na Tabela 7, informando o que motiva os colaboradores.

Tabela 7 - A capacitação motiva os colaboradores?

Colaborador	A capacitação motiva os colaboradores?
C2	Sim, porque os colaboradores se sentem mais úteis e capazes de exercer suas atividades com mais eficiência.
C3	Sim, dá mais segurança para trabalhar.
C5	Sim, a ter maior conhecimento, crescer profissionalmente.
C6	Sim, pois é sempre bom reciclar os conhecimentos e aprender coisas novas.
C7 e C21	Sim. Pode motivar, pois o colaborador vai obter conhecimento para atuar na função.
C10	Com toda a certeza a capacitação desenvolve a motivação; saber fazer bem o que se propõe é a melhor satisfação que qualquer trabalhador busca.
C11	Sim, Acredito que a capacitação ajuda os colaboradores a se motivarem e buscarem melhorar para si e para os outros.
C13	Sim. Um colaborador capacitado pode melhorar o desempenho de suas funções e contribuir com o crescimento da organização e também crescer profissionalmente, aumentando a sua motivação.
C15	Sim, sempre há coisas novas a aprender. Sempre devemos estar atentos as tendências do mercado de trabalho.
C16	Sim. A capacitação motiva, renova, abre novas janelas para o desempenho das atividades.
C17	Sim. Porque quando temos conhecimento do que fizemos, temos mais confiança e nos sentimos motivados.
C18	Sim. Porque além de promover o desenvolvimento pessoal, a capacitação faz com que o trabalhador se sinta valorizado.
C19	Pode, pois aperfeiçoa as habilidades dos colaboradores, mas não pode ser aplicada isoladamente.
C20	Sim. Porque a partir do momento que nos aprimoramos, passamos a desenvolver melhor nosso trabalho.

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores (2017).

De acordo com os resultados resumidos na Tabela 7, a maior parte dos colaboradores respondeu a capacitação é um fator que motiva o trabalho na instituição pública. As justificativas das respostas foram diversificadas. Dentre as mais comentadas, destacam-se: sempre é bom aprender coisas novas, isso acaba motivando de alguma forma; a capacitação ajuda no momento em que o colaborador executa as suas funções, deixando-o mais preparado e dando maior segurança; contribui com o crescimento pessoal e profissional.

Estas afirmações corroboram com o pensamento de Martins (2013), quando afirma que é por meio da capacitação que os colaboradores melhoram os serviços prestados nas organizações e é também essa capacitação que favorece com o aumento do comprometimento dos servidores na execução das suas atividades. Além disso, contribui com a melhoria do desempenho das habilidades e com o aumento da motivação pessoal, que é essencial para incentivar um desempenho contínuo nas atividades. Ainda, Lacombe (2011) complementa dizendo que para os bons colaboradores, a capacitação é um benefício que pode oportunizar um ambiente de trabalho desafiador e motivador.

Na Tabela 9 são apresentados os resultados sobre a importância da capacitação nas organizações.

Tabela 8 - Importância da capacitação nas organizações

Colaborador	Importância da capacitação nas organizações
C1	Com certeza, profissionais que recebem treinamentos executam melhor suas atividades.
C2	Sim, a capacitação provê informações necessárias ao desempenho das funções do colaborador, de modo a utilizar em favor da organização as mais recentes descobertas e métodos que auxiliarão no melhor desempenho da organização como um todo.
C3	Sim, possibilita o trabalho com segurança, qualidade e mais celeridade.
C6	Sim, temos que evoluir junto com o mundo e isso só é possível por meio das capacitações.
C9	Sim muito importante, pois com o quadro de pessoal capacitado, a produtividade aumenta e também a motivação.
C10	Totalmente, além de desenvolver a capacidade de trabalho, gera envolvimento e satisfação do trabalhador.
C11	Sim, porque ela tem a função de solucionar problemas de equipe, guiar o líder e fazer com que toda a equipe melhore seu desempenho.
C13	Sim, pois a capacitação faz com que o colaborador execute as suas funções de forma correta, sem retrabalhos.
C14	Sim, Um funcionário mais capacitado, sente-se mais seguro e consegue transmitir maior credibilidade aos usuários dos serviços.
C15	Sim, a capacitação nos deixa atentos, motivados, atualizados.
C16	Sim. A capacitação é importante para aperfeiçoar o trabalho, renovar a mente e abrir novos conhecimentos.
C19	Sim, é importante para que se possa maximizar o potencial de cada colaborador.
C20	Muito importante, pois o material humano é o maior patrimônio de qualquer instituição.
C23	Sim, porque o mundo evolui muito rapidamente.

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores (2017).

Conforme as respostas destacadas na Tabela 8, a maioria dos colaboradores responderam que a capacitação é importante. De acordo com eles, a capacitação auxilia para melhor desenvolvimento das atividades e melhor potencial dos colaboradores, bem como proporciona maior segurança e celeridade na execução das tarefas, sem retrabalhos. Além disso, foi citado que ela contribui com o aumento da produtividade e, que em um mundo globalizado é necessário capacitar para acompanhar as mudanças existentes no mercado.

De acordo com estas afirmativas, Lacombe (2011) destaca que: para que as atividades sejam executadas com eficiência e eficácia é indispensável que as empresas capacitem os seus

colaboradores, pois os mesmos são admitidos com qualidades genéricas e cada empresa possui a sua particularidade. Portanto é necessário capacitar para dispor de pessoas competentes e motivadas.

A Tabela 9 apresenta os resultados do questionamento sobre se a falta de capacitação gera algum problema.

Tabela 9 - A falta de capacitação gera algum problema?

Colaborador	A falta de capacitação gera algum problema?
C1	Sim. Retrabalho, tempo perdido e desperdício.
C2	Sim. Sem capacitação, o colaborador não se atualiza sobre o desempenho de suas atribuições e prejudica o trabalho de toda a organização.
C5	Sim. Na falta de treinamento o colaborador tem maior dificuldade para entender como deve trabalhar e como atingir seus objetivos.
C6	Talvez, pois acaba acomodando as pessoas, que acabam fazendo sempre a mesma coisa.
C7	Falta de capacitação pode gerar erros na execução do trabalho e assim perda de tempo e retrabalho.
C8	Sim, a falta de capacitação afeta diretamente a organização, uma vez que prejudicará seus resultados.
C9	Sim. Desmotivação e baixo rendimento produtivo dos colaboradores.
C11	Sim. Discussões desnecessárias, intrigas e baixa produtividade.
C13	Sim. A falta de capacitação gera atrasos, retrabalho e com isso os resultados de uma empresa podem cair.
C15	Sim. A falta de treinamentos nos deixa desatualizados em um mundo dinâmico, que gira e se modifica com muita rapidez.
C16	Sim. A falta de capacitação gera problemas na medida em que o trabalho fica estagnado, sem ser aprimorado (os seus meios), desmotivando, inclusive, o trabalhador.
C18	Sim. Pode gerar a perda de qualidade na prestação do serviço, além de desmotivação do funcionário.
C19	Sim, pois o colaborador não consegue desempenhar suas atividades adequadamente, prejudicando o atendimento ao público.

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores (2017).

De acordo com os resultados apresentados na Tabela 9, a maioria respondeu que a falta de capacitação pode gerar algum tipo de problema, destacando dentre eles: retrabalho, desmotivação, desatualização, atrasos e também dificuldade para realizar as atividades, ou seja, o colaborador muitas vezes tem um baixo rendimento produtivo, podendo prejudicar toda a organização.

Na visão de Marques (2002), a capacitação é essencial para obter um melhor desenvolvimento na execução das atividades organizacionais. A falta dela pode resultar em desmotivação e perda de produtividade, ou seja, pode ocorrer uma diminuição da eficiência na qualidade dos atendimentos e serviços prestados.

A Tabela 10 apresenta os resultados sobre a última capacitação realizada pelos colaboradores.

Tabela 10 - Última capacitação realizada

Colaborador	Última capacitação realizada
C1	Curso online de Processos de Execução Penal - agosto/2016.
C2	Atualmente estou realizando uma capacitação para utilizar um novo sistema eletrônico implantado pela organização.
C3	Faz dois anos, foi do SAJ.
C4, C5, C11, C13 e C22	Nunca realizei.
C6	Não lembro, mas faz bastante tempo.
C9	Curso de português em meados de junho de 2016.
C10	No ano de 2016, no ambiente virtual da organização, ainda em 2016 terminei uma pós graduação na área de atuação.
C14	Matemática financeira aplicada à contadoria - outubro/2016.
C15	Curso de português oferecido pela Academia Judicial, realizado há aproximadamente seis meses. Já estou inscrito em outro curso oferecido pela Academia Judicial.
C16	A última capacitação que realizei foi em julho/2014, antes da alteração do sistema operacional com o qual trabalhamos.
C17	Há quatro anos, quando foi implantado o processo virtual (digital).
C18	Curso de atualização sobre alteração legislativa - setembro/2016.
C19	Workshop do Projeto Aprimorar, que expôs formas de lidar com os problemas enfrentados na unidade - novembro/2016.
C20	Final de 2016, sobre adoção.
C23	Curso de português, há aproximadamente seis meses, oferecido pela Academia Judicial.

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores (2017).

Conforme as respostas dos colaboradores resumidas na Tabela 10, a capacitação ocorre em determinados momentos para alguns e em nenhum momento para outros. No caso dos estagiários, nunca realizaram capacitações. Já os servidores que realizam capacitação, fazem por via *online*, na maioria das vezes e, algumas são presenciais.

A Tabela 11 demonstra a frequência da capacitação e em qual momento ela ocorre para os colaboradores da instituição pública, foco do estudo.

Tabela 11 - Qual a frequência da capacitação e em qual momento ocorre?

Colaborador	Qual a frequência da capacitação e em qual momento ocorre?
C1	A cada três meses em média e via de regra online.
C2	Cerca de três vezes por ano há capacitação, especialmente quando surge um novo sistema que requer treinamento.
C3	Quase nunca. É uma falha da instituição.
C6	Pelo fato de ser estagiária não temos capacitações.
C7	Não tem uma frequência diariamente, pois há momentos onde tenho que procurar meu líder ou outra pessoa, pois não me sinto segura em algumas atividades, como atendimento ao público.
C9	A instituição oferece poucas oportunidades de capacitação. Geralmente ocorrem durante o ano, mas em raras oportunidades.
C11, C13 e C21	Nenhum momento.
C15	Acredito que em média um curso por ano e acontece quando a Academia Judicial ou o Sindicato dos Oficiais de Justiça disponibilizam um curso.
C16	Com pouca frequência. Normalmente há capacitação só quando ocorrem alterações no programa de informática utilizado.
C19	Esporadicamente, de acordo com os cursos (workshops), capacitações oferecidas pela instituição.
C23	Em 15 anos de trabalho, raramente foram oferecidos cursos de capacitação.

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores (2017).

Segundo os dados apresentados na Tabela 11, a maioria dos colaboradores respondeu que a capacitação ocorre em média uma vez por ano ou quando surge um novo sistema. Alguns dos entrevistados apontam que não existem cursos/capacitações oferecidos pela instituição são raras as oportunidades. Já os estagiários esclarecem que não realizam capacitações, pois apenas são auxiliados nas tarefas através de seus líderes, quando necessário.

Na visão de Lacombe (2011), em um mundo globalizado, onde sempre surgem novas funções e outras acabam desaparecendo, é necessário que as organizações capacitem com frequência os seus colaboradores. Este fato decorre em função de que o conhecimento humano evolui e, para isso, há a necessidade de se acompanhar as mudanças que estão ocorrendo, absorver e compartilhar o aprendizado nas empresas de forma contínua.

No quesito que se refere às capacitações oferecidas pela instituição são suficientes e quais seriam as mais adequadas, a Tabela 12 apresenta os resultados.

Tabela 12 - As capacitações são suficientes? Quais seriam as mais adequadas?

Colaborador	As capacitações são suficientes? Quais seriam as mais adequadas?
C1	Não são suficientes. O mais adequado seria treinamento mais específico para minha área de atuação e presencial.
C2	São suficientes em termos de quantidade, porém a maioria dos cursos são virtuais. Penso que os cursos presenciais são mais adequados para determinados temas.
C3	Não. Preciso estudar teoria em casa. Mais cursos teóricos via internet.
C6	Capacitações sobre doutrinas, jurisprudências, assuntos do mundo jurídico.
C7	Palestras e vídeo aulas seriam interessantes, como também uns dois dias (os primeiros) que o novo estagiário começar na função, ter o acompanhamento do antigo estagiário que já completou seu contrato. Assim o novo estagiário teria uma maior segurança ao exercer as funções.
C8	Sim, tais capacitações facilitam o desenvolvimento de minhas atividades, mas é necessária constantes renovações.
C9	Não são suficientes. As capacitações mais adequadas seriam aquelas voltadas a sua área de atuação dentro da instituição, o que não ocorre com frequência nessa instituição.
C10	Em termos sim, mas sem dúvidas atividades de grupo, discussões e debates sobre o trabalho gerariam melhores resultados.
C13	Não realizo capacitação. O correto seria que no início do estágio, o estagiário tivesse um treinamento para saber melhor como funciona as suas atividades e poder desempenhá-las de maneira eficaz.
C14	Penso que o treinamento é contínuo. Nunca estaremos 100% prontos. Acredito que as capacitações deveriam ocorrer a cada 6 meses.
C16	Não são suficientes. As capacitações mais adequadas seriam aquelas ministradas por pessoas que realmente tenham conhecimento da prática e não apenas da teoria.
C19	As capacitações poderiam ser mais frequentes, com foco nas atividades práticas realizadas no dia-a-dia.
C23	Não, pois nossa função envolve muitas situações. Desde curso de defesa pessoal, palestras motivacionais, cursos com psicólogos para saber como ajudar em várias situações que vivenciamos.

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores (2017).

De acordo com o apresentado na Tabela 12, a maior parte dos colaboradores respondeu que as capacitações não são suficientes e que as mais adequadas seriam capacitações presenciais e voltadas para a sua área de atuação. O que se depreende a partir da análise que há a necessidade de realização de mais cursos, principalmente os presenciais. No caso dos estagiários, alguns deles responderam que seria importante ter um melhor acompanhamento, principalmente do antigo estagiário nos primeiros dias de trabalho, para poder desempenhar as suas atividades com maior segurança.

Neste sentido, Bateman e Snell (2006) argumentam que as organizações precisam investir em capacitação para fazer com que os colaboradores consigam atingir o seu próprio desempenho e, também, melhorar a produtividade da empresa em que executam as suas funções. É necessário explorar as habilidades técnicas e as habilidades de comunicação, além disso, o treinamento em aplicações de programas, habilidades gerenciais e de supervisão.

4.2 Resultados das entrevistas com os gestores

Nesta seção serão apresentados os resultados das entrevistas com os gestores da Instituição. Com relação ao perfil dos gestores, pode-se observar a partir da Tabela 13 que:

Tabela 13 - Perfil gestores

Perfil gestores	Maioria
Idade	Mais de 35 anos
Gênero	Feminino
Estado Civil	Casado
Cidade	Criciúma
Escolaridade	Superior completo
Tempo de atuação	Menos de 5 anos e mais de 20 anos

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores (2017).

Desta forma, a maioria dos gestores entrevistados são mulheres, casadas, com mais de 35 anos de idade, com residência em Criciúma, possuem ensino superior completo, bem como possuem tempo de atuação entre menos de cinco anos e mais de 20 anos.

Na Tabela 14 são apresentados os resultados obtidos junto aos gestores sobre quais são fatores motivadores que estimula os colaboradores permanecerem na instituição pública, foco do estudo.

Tabela 14 - Fatores que motivam os colaboradores a trabalharem nesta instituição

Gestor	Fatores que motivam os colaboradores a trabalharem nesta instituição
G1	Estabilidade financeira e profissional.
G2	Remuneração e trabalho executado.
G3 e G4	Estabilidade.
G5	Acredito que o desejo de prestar um serviço público de qualidade e o bom clima organizacional.

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores (2017).

De acordo com os dados apresentados na Tabela 14, pode ser observado que a maior parte dos gestores respondeu que a estabilidade vem em primeiro lugar, seguida da remuneração e a vontade de prestar um bom serviço público de qualidade são fatores de motivação para permanência na empresa.

Sob o ponto de vista de Bateman e Snell (2006), um colaborador motivado irá trabalhar com todo o seu empenho/esforço para atingir as metas da empresa e melhorar o seu desempenho. Com a capacitação e as habilidades necessárias para executar as suas atividades, esse colaborador conseguirá aumentar a produtividade significativamente. A Tabela 15 demonstra quais são os fatores desmotivadores perguntados aos gestores.

Tabela 15 - Fatores desmotivadores

Gestor	Fatores desmotivadores
G1	Desatualização do plano de cargos e salários.
G2	Pouca perspectiva de crescimento na carreira e estrutura de servidores (poucos servidores para o volume de trabalho).
G3	Rotina.
G4	Falta de estrutura.
G5	O excesso de trabalho e a estrutura deficitária, que não permitem atender às expectativas da população.

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores (2017).

De modo geral, os gestores possuem pensamentos semelhantes sobre os fatores que desmotivam os seus colaboradores, observados na Tabela 15. O fator mais citado está relacionado com a falta de colaboradores, pois há excesso de trabalho; a falta de estrutura adequada para realização das atividades laborais; seguido da desatualização do plano de cargos e salários e da rotina.

Na Tabela 16 são apresentados os resultados sobre o relacionamento dos gestores com os seus colaboradores, sob a ótica dos gestores.

Tabela 16 - Relacionamento com os seus colaboradores

Gestor	Relacionamento com os seus colaboradores
G1	Bom relacionamento, temos diálogo direto e aberto.
G2 e G5	Bom.
G3	Muito bom.
G4	Excelente.

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores (2017).

De acordo com a Tabela 16 sob a ótica dos gestores, não há insatisfação com o relacionamento entre gestor e colaborador na organização. Todos os gestores responderam que possuem um bom relacionamento com os seus colaboradores.

A Tabela 17 apresenta os dados sobre o questionamento de que se a capacitação poderá motivar seus colaboradores.

Tabela 17 - A capacitação pode motivar os seus colaboradores?

Gestor	A capacitação pode motivar os seus colaboradores?
G1	Sim, na medida em que os colaboradores se sentem mais úteis, além de renovar o ânimo de fazer parte da organização, uma vez que a capacitação abre novas possibilidades e novas maneiras de vivenciar o trabalho.
G2	Sim, uma vez que é bastante cansativo ter que procurar por soluções em cada caso, o que poderia ser evitado se houvesse uma orientação satisfatória acerca do sistema e dos procedimentos.
G3	Sim. Para não estagnar.
G4	Sim. Melhor produtividade.
G5	Sim, pois possibilita prestar o serviço com mais qualidade e maior eficiência.

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores (2017).

Conforme as respostas dos gestores, apresentadas na Tabela 17, todos entendem que a capacitação abre novas possibilidades ao colaborador, evita que o mesmo precise procurar por solução para resolver alguma tarefa, evita atrasos em algumas atividades, melhora a produtividade e faz com que o serviço seja prestado com qualidade e eficiência.

Na Tabela 18 são apresentados os resultados do questionamento aos gestores sobre a importância de capacitações em uma organização.

Tabela 18 - Você considera importante a capacitação em uma organização?

Gestor	Você considera importante a capacitação em uma organização?
G1	Sim, é importante para o crescimento da organização, que passa a apresentar melhores resultados.
G2	Sim, pois agiliza e padroniza a execução das tarefas.
G3	Sim. Para não estagnar.
G4	Sim. Aprimora o desempenho.
G5	Sim, pois possibilita prestar o serviço com mais qualidade e maior eficiência.

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores (2017).

Observando-se os resultados apresentados na Tabela 18, pode se verificar que todos os gestores respondem afirmativamente sobre a importância de a empresa oferecer capacitações aos colaboradores. Ainda, os gestores destacaram que a capacitação é importante para o desenvolvimento da organização, ajuda na agilização e padronização das atividades, evita que uma atividade precise ser interrompida, aprimora o desempenho e torna possível que um serviço seja prestado com qualidade, apresentando melhores resultados para a organização.

A Tabela 19 apresenta as respostas no quesito sobre a falta de capacitação, se ela gera algum problema.

Tabela 19 - A falta de capacitação gera algum problema?

Gestor	A falta de capacitação gera algum problema?
G1	Sim, a organização sem capacitação dos colaboradores utiliza métodos obsoletos e que não respondem às mudanças sociais e culturais.
G2	Sim. Os erros sempre serão mais frequentes se não houver orientação prévia dos colaboradores a respeito dos procedimentos.
G3	Sim. Comodismo.
G4	Sim. Erros na execução das tarefas.
G5	Sim. Gera desatualização do funcionário, dificultando a prestação do serviço com qualidade e eficiência.

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores (2017).

Observando-se os resultados apresentados na Tabela 19, todos os gestores responderam que a falta de capacitações aos colaboradores de uma empresa pode gerar algum problema. Foi comentado que uma organização sem treinamento utiliza de alguns métodos antiquados e que acabam não respondendo às mudanças que ocorrem no mundo. Os erros acabam se tornando mais frequentes e os colaboradores acabam se acomodando à situação. Isso acaba se agravando e faz com que os mesmos cometam erros na execução de suas atividades, diminuindo assim, a qualidade do serviço prestado.

A Tabela 20 apresenta os resultados da pesquisa a respeito da última capacitação realizada aos colaboradores.

Tabela 20 - Última capacitação realizada pelos seus colaboradores

Gestor	Última capacitação realizada pelos seus colaboradores
G1	Os colaboradores estagiários da organização, por serem temporários, ainda não realizam capacitação.
G2	Acredito que tenha sido em meados do ano de 2014, quando houve implantação do novo sistema. A capacitação presencial não foi oferecida a todos os servidores.
G3	Há três anos atrás.
G4	Não sei.
G5	Varia conforme o colaborador, que se inscreve espontaneamente em cursos oferecidos pela Academia Judicial.

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores (2017).

De modo geral, a capacitação não é oferecida da mesma forma para todos os colaboradores. No caso dos estagiários, ainda não recebem nenhum tipo de capacitação, apesar de poderem trabalhar na instituição pública por até dois anos.

De acordo com o apresentado na Tabela 20, dois gestores entrevistados citaram que seus colaboradores realizaram capacitação há três anos, pois nem todos realizam capacitação, seja por falta de oferta, seja por falta de incentivo para se inscrever. Não existe uma obrigatoriedade para que os servidores participem de treinamentos. Há também um gestor que não sabe qual foi a última vez que os seus subordinados foram capacitados.

Ainda, na pesquisa foi constatado que raramente os colaboradores são capacitados. A capacitação fica por conta do próprio colaborador que se inscreve espontaneamente em cursos on-line, ou seja, os mesmos não são obrigados a realizar capacitação, o que acaba muitas vezes resultando em desmotivação e atrasos nos serviços prestados. Ainda foi constatado que as capacitações ocorrem parcialmente. Diante do cenário apresentado, infere-se que é importante realizar capacitações e, que os gestores precisam disponibilizar e incentivar mais os colaboradores, pois somente assim os servidores poderão prestar um serviço eficiente e célere. O não incentivo de realização de capacitações por parte dos colaboradores pode

resultar em desmotivação, atrasos, retrabalhos, desatualização, baixa produtividade, entre outras desvantagens, como pode ser observado nesta pesquisa.

Assim, entende-se que são importantes algumas capacitações para os colaboradores, tais como: curso presencial de oratória; capacitações sobre doutrinas e jurisprudências; atividades de grupos, discussões e debates; aperfeiçoamento frequente; curso de defesa pessoal; palestras motivacionais; curso com psicólogos; capacitação específica para os estagiários e por fim, treinamento quando o colaborador entrar na instituição.

O incentivo e a motivação do líder em uma instituição pública resultam em uma eficiente prestação de serviço e uma boa relação de trabalho em equipe com gestores e servidores, proporcionando celeridade e efetividade nos serviços prestados. Quando um líder consegue identificar e suprir as necessidades dos seus subordinados, acaba construindo um ambiente de trabalho satisfatório e uma equipe unida e comprometida com o seu trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nos dias atuais, a pessoa é quem detém papel importante dentro das organizações, ou seja, elas são a maior fonte de riqueza. Desta forma, as capacitações são importantes como fonte para melhorar o desempenho profissional ou pessoal dos colaboradores. Por meio dela é possível aprimorar as habilidades e as competências que precisam ser desenvolvidas, aumentando assim, a produtividade das organizações.

Para a prestação de um serviço público de qualidade, rápida e eficiente, se faz necessário identificar as necessidades de capacitação de cada colaborador e trabalhar cada uma de forma individual, descobrindo o que precisa ser aperfeiçoado e tomando as atitudes corretas com relação a cada caso, com a intenção de atingir os objetivos organizacionais e pessoais.

Por meio da capacitação é possível também que o colaborador seja motivado, pois colaboradores capacitados se sentem mais capazes de exercerem as suas funções com maior eficiência e segurança. Além de motivar, a capacitação gera confiança, valorização e o colaborador sabe que quanto mais capacitado, melhor e mais rápido terá alcançado seus objetivos e os da organização em que trabalha.

Desta forma, no presente estudo foi possível identificar as necessidades de capacitação percebidas pelos colaboradores da instituição pública pesquisada; traçar o perfil dos colaboradores, por meio da pesquisa aplicada e as entrevistas com os gestores, visando identificar as necessidades de capacitação.

REFERÊNCIAS

- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: novo cenário competitivo**. Tradução de: Bazán Tecnologia e Linguística Ltda.; revisão técnica José Ernesto Lima Gonçalves. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 673 p.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997. 214 p.
- BOOG, Gustavo e Magdalena (coord.). **Manual de gestão de pessoas e equipes**. São Paulo: Editora Gente, 2002. 688 p.
- _____. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2001. 284 p.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa**. São Paulo: Integrare, 2010. 256 p.
- CAON, Korine Dekker de. **Comprometimento organizacional e satisfação no trabalho: um estudo nas empresas do Sistema "S" de Santa Catarina**. 2001. 95 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.
- CASADO, Tânia. O indivíduo e o grupo: a chave do desenvolvimento. In: FRANÇA, Ana Cristina Limongi et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 235-246.
- DIEHL, Astor A.; TATIM, Denise C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004. 168 p.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2014. 307 p.
- LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011. 515 p.
- _____. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003. 542 p.
- MARQUES, Sônia Mara. **Processo de capacitação continuada: o caso da Universidade Federal de Juiz de Fora**. 2002. 142 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016. 352 p.
- MARTINS, Sérgio. **Plano de capacitação dos servidores da UFSC: um estudo de caso sobre o processo de treinamento**. 2013. 295 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

OLIVEIRA, Marcos Dias de. **Comprometimento organizacional: estudo de caso em uma Delegacia Regional do Banco Central do Brasil**. 1999. 108 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 1999.

PEREIRA, Liana de Araújo e Silva. **O gestor da instituição pública de ensino e a nova gestão pública**. 2014. 93 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão Pública, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2014.

RUSSO, Andréa Rezende. **Uma moderna gestão de pessoas no poder judiciário**. 2009. 196 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Direito, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2009.

SOUZA, Bárbara Camila Bonfim de. **Cursos de capacitação geram aperfeiçoamento profissional? Um estudo com servidores da UFPE**. 2011. 107 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2011.

STECCA, Jaime Peixoto. **Comprometimento organizacional: o caso do Centro Universitário Franciscano**. 2001. 66 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

VERGARA, Sylvia C. **Gestão de pessoas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 213 p.

VIEIRA, José Luiz Leal. **Um novo desafio para o Judiciário: o juiz líder**. 2008. 113 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Direito, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2008.

Inadimplência no Serviço de Internet: um estudo de caso sobre as suas causas em uma pequena empresa de telecomunicações de Palmeira das Missões – RS

Autores

Mariane Daros: Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria – UFSM/RS

E-mail: mariane.daros@gmail.com

Nelson Guilherme Machado Pinto: Doutor em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria – UFSM/RS e professor do Departamento de Administração e do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas da UFSM/RS

E-mail: nelguimachado@hotmail.com

Resumo

Este trabalho tem como objetivo identificar e caracterizar os fatores que influenciaram na inadimplência no serviço de internet do primeiro semestre de 2016 de uma pequena empresa de telecomunicações de Palmeira das Missões - RS. O modelo adaptado de Sehn e Carlini Junior (2007) e Pinto e Coronel (2012) proporcionou a divisão das causas em três grupos: sociopolíticas, pessoais e ligadas ao serviço. O maior número de inadimplentes foi no mês de abril e quatro bairros tiveram maior concentração dos respondentes. O desemprego e a perda de renda, causas sociopolíticas tiveram grande influência sobre a amostra, o que é decorrente da atual situação econômica do país. Nas causas pessoais a que teve um maior impacto foi o descontrole financeiro, tendo como solução um maior planejamento financeiro. As causas ligadas ao serviço obtiveram um baixo índice de impacto em todas as questões, o que para empresa é bom, pois os clientes estão satisfeitos com os serviços e com o setor de cobrança da empresa. Através da realização de testes estatísticos de diferenças de média verificaram-se diferenças em algumas relações.

Palavras-chave: Inadimplência; Crédito; Endividamento Familiar; Mercado de Internet.

DEFAULTS IN THE INTERNET SERVICE: A CASE STUDY ABOUT ITS CAUSES IN A SMALL COMPANY OF TELECOMMUNICATIONS IN PALMEIRA DAS MISSÕES - RS

Abstract

This paper aims to identify and characterize the factors that influenced the defaults in the internet service of the first half of 2016 of a small telecommunications company in Palmeira das Missões - RS. The adapted model of Senh and Carlini Junior (2007) and Pinto and Coronel (2012) provided the division of the causes into three groups: sociopolitical, personal and linked to the service. The largest number of defaulters was in April and four neighborhoods had a higher concentration of respondents. Unemployment and loss of income, socio-political causes had a great influence on the sample, which is due to the current economic situation of the country. In the personal causes that had a greater impact was the financial lack of control, having as solution a greater financial planning. Service-related causes have had a low impact rate on all issues, which is excellent for the company, since customers are satisfied with the services and with the company's collection sector. By means of statistical tests of average differences, differences in some relationships were verified.

Keywords: Default; Credit; Family Debt; Internet Market.

INTRODUÇÃO

O aumento da competitividade empresarial nas últimas décadas demonstra que as organizações devem ter maior eficiência na gestão dos recursos como um todo. Assim, é papel das organizações o uso de informações consistentes para julgar a melhor decisão a ser tomada em um ambiente cada vez mais competitivo.

Diante desse contexto, uma das grandes facilidades que as empresas passaram a adotar perante aos seus clientes a fim de se inserir nesse ambiente competitivo é referente à disponibilidade de crédito junto aos compradores. A concessão de crédito é uma estratégia adotada pelas empresas para alavancar as vendas e manter seus clientes atuais e atrair novos.

Porém, a concessão do crédito pode trazer alguns riscos para a empresa. Em algumas situações o cliente pode deixar de honrar os seus compromissos financeiros (ANDRADE *et al.*, 2008). O não pagamento pode ocorrer por fatores que vão além dos problemas na economia, podendo ser eles de natureza pessoal ou até mesmo problemas no serviço fornecido, tornando-se um cliente inadimplente. Assim, na perspectiva de Sehn e Carlini Junior (2007, p. 62) a “inadimplência é a falta de pagamento ou o não cumprimento de um contrato ou cláusula. Pode significar a não-satisfação daquilo a que se está obrigado ou do prazo que está sendo predeterminado”.

A partir disso, o setor ligado a serviços de telefonia, televisão e internet acaba sofrendo com esse processo de inadimplência devido a algumas particularidades como, por exemplo, o fato de não ser uma necessidade básica das famílias, tais como os gastos com moradia e alimentação. Além disso, atualmente, o consumidor desses serviços tem uma série de opções de outras empresas, fazendo com que a oferta de opções e a acirrada concorrência também contribuam para o aumento das chances de inadimplência (PINTO, & CORONEL, 2012).

Na ocorrência do não pagamento, a empresa deve tomar certas medidas, podendo fazer o cancelamento do serviço prestado forçando assim o cliente inadimplente a efetuar o pagamento. Políticas de crédito, setores de cobrança e planejamento financeiro são pontos relevantes que as organizações devem considerar ao lidar com os inadimplentes (ANDRADE *et al.*, 2008).

Portanto, para conceder crédito a uma pessoa, a empresa deve conhecer suas particularidades e avaliar a possibilidade de pagamento do mesmo. Segundo Barros e Gomes (2006), as organizações além de avaliar a possibilidade de determinar ou não as concessões de

crédito para seus clientes, devem estimar o montante máximo de crédito que este pode vir a receber, a fim de evitar problemas futuros.

Assim, os clientes que são considerados inadimplentes representam um problema para a empresa na gestão dos seus recursos financeiros e na disponibilização dos seus produtos e serviços. A partir disso, a importância de se conhecer o perfil dos clientes inadimplentes e as causas que o levaram a chegar a tal situação faz com que a empresa possa tomar medidas para evitar ou tentar amenizar o máximo possível às consequências negativas da inadimplência (PINTO, & CORONEL, 2012).

A partir disso, o serviço de internet vem nos últimos anos aumentando o seu consumo dentro das famílias, sendo relevante estudar os aspectos que envolvem as relações desse serviço entre empresa e cliente como, por exemplo, a inadimplência. Segundo dados da Anatel em fevereiro de 2016 o Brasil contava com 25,56 milhões de acessos de banda larga, estando presente em 37,67% dos domicílios. A banda larga é prestada com a utilização de diferentes tipos de tecnologia, sendo a XDSL 51,98% e CABLE MODEM 32,45% as mais utilizadas (ANATEL, 2016).

Dessa maneira, o objetivo deste trabalho é identificar e caracterizar os fatores que influenciaram na inadimplência no serviço de internet do primeiro semestre de 2016 de uma pequena empresa de telecomunicações de município de Palmeira das Missões - RS. A fim de atingir esses objetivos, o presente artigo está estruturado, além desta introdução, em quatro seções. Na segunda seção, é apresentado o referencial teórico; na seção seguinte, os procedimentos metodológicos utilizados; na quarta seção, os resultados são analisados e discutidos e, por último, são apresentadas as considerações finais do trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Inadimplência

O não pagamento de alguma obrigação pode ocasionar vários problemas para a empresa, trazendo prejuízo para essas organizações. É preciso conhecer os fatores que levam a inadimplência para poder preveni-la. A partir disso, a inadimplência é considerada um dos maiores problemas enfrentados pelos administradores, sendo que para alguns é considerada a maior das questões do dia a dia das organizações (GUIMARÃES, & ANSELMO NETO, 2002).

Dessa forma, a inadimplência ocorre porque o consumidor sofre impactos constantes na sua renda e esses determinam os limites e restrições orçamentárias do consumidor fazendo com que ele perca o controle, estando propício a ser inadimplente. Assim, as principais causas estão no esquecimento do compromisso do devedor, atrasos propositais e devedores em dificuldades financeiras (ANDRADE *et al.*, 2008).

Existem algumas questões que aumentam a inadimplência como o não gerenciamento dos valores a receber, cobrança ineficiente, cadastros inadequados, dilatação do prazo e concessão de crédito mal elaborado. Já por parte do cliente, o aumento da inadimplência é, conseqüentemente, facilitado por: compras sem planejamento e realizadas por impulso, desemprego, problemas familiares, doença, falta de cobrança e má fé (FERREIRA, ALVES, e TÓFOLI, 2009; OLIVEIRA, 2010).

O Brasil começou o ano de 2016 com 59 milhões de pessoas com contas em atraso, trazendo o aumento do desemprego como seu principal impulsionador, segundo Serasa Experian (2016), é o maior nível desde 2012. Os dados da pesquisa revelam que no primeiro trimestre de 2016, mais de dois milhões de devedores entraram para lista por falta de pagamento, depois de 60 dias com débitos em atraso. As dívidas em atraso incluem as financeiras de cartão de crédito, prestações de compras no comércio e mensalidades de serviços como luz, água, telefone e internet (SERASA EXPERIAN, 2016).

Nenhuma empresa deseja ter inadimplentes em sua carteira de clientes. Conhecer o perfil de seus atuais clientes e compreender as causas dos inadimplentes são alguns dos meios para evitar tal fenômeno. Conceder crédito a quem realmente tem condições para assumir o compromisso de um contrato mostra-se como a maneira mais eficaz de se evitar a inadimplência, embora fazer isso não seja uma tarefa simples (SEHN e CARLINI JUNIOR, 2007).

Portanto, as organizações devem achar medidas para prevenir e controlar a inadimplência. Assim, financiar clientes é uma maneira para manter o negócio competitivo, no entanto todos os cuidados para que o índice de inadimplência seja o menor possível devem ser aplicados. Dessa forma, cabe a empresa o uso de métodos, instrumentos e técnicas que auxiliem a tomada de decisão com relação à atividade de crédito bem como é de competência da mesma a adoção de uma política de cobrança que faça com que os recebimentos ocorram nas datas previstas (FERREIRA, ALVES e TÓFOLI, 2009).

2.2 Crédito

A palavra crédito tem sua origem no vocábulo latino *credere*, que significa crer, confiar, acreditar, ou ainda do substantivo *creditum*, o qual significa literalmente "confiança". Segundo Lemes Junior *et al.* (2002), o crédito surgiu nas sociedades muito antigas, que eram voltadas exclusivamente para as atividades rurais e agrícolas, onde o prazo entre o plantio e a colheita determinava a necessidade de antecipação de entrega de sementes e implementos agrícolas aos produtores. Mais tarde, na Grécia Antiga, após o surgimento do dinheiro, as atividades comerciais deram origem às primeiras instituições bancárias, que passaram a realizar operações de crédito sob diversas formas, embora muito longe das formas praticadas atualmente.

A partir disso, Andrade *et al.* (2008) definem que a palavra crédito tem vários significados, mas todos se resumem a um simples acontecimento, isto é, a entrega de um valor ou quantia no presente mediante uma promessa de pagamento no futuro, sendo esse prazo estabelecido devido a um acordo entre as partes. Portanto, o resultado de uma operação de crédito é o compromisso que o comprador assume em pagar a dívida adquirida. Tal compromisso pode estar expresso em duplicata a receber, nota promissória, cheque pré-datado e comprovante de venda de cartão de crédito (ASSAF NETO e LIMA, 2014).

A concessão de crédito vem ganhando um enfoque cada vez mais estratégico no atual ambiente empresarial competitivo. O crédito é encarado como uma alavancagem de crescimento e desenvolvimento econômico. A figura da facilidade de conceder crédito vem tomando conta das atividades de marketing e vendas, pois estas vêm com o intuito de mostrar aos indivíduos como está cada vez mais simples realizar seu sonho de consumo. Ao conceder crédito a seus clientes, a empresa procura analisar aqueles que provavelmente pagarão as dívidas contratadas e aqueles que poderão vir a não honrar com seus compromissos assumidos. Para isso, deve-se recorrer a informações para determinar a qualidade do cliente (ROSS *et al.*, 2015).

Ao analisar as condições de mercado, seus clientes e os riscos inerentes aos dois fatores, é papel da empresa se posicionar a respeito das suas vendas a prazo, isto é, das questões referentes à concessão de crédito. Para isso, a empresa adota uma série de atitudes e posicionamentos que compõe sua política de crédito (PINTO e CORONEL, 2012).

Ao estabelecer uma política de crédito a empresa determina qual atitude tomar contra os maus pagadores (inadimplentes). Assim, as políticas de cobranças são os procedimentos

que a empresa deve adotar para cobrar suas duplicatas a receber quando as mesmas vencem e o cliente não efetua o pagamento. Na maioria dos casos o sucesso da política de cobrança é avaliado pelo número de inadimplentes, ou no número de pessoas que atrasaram o pagamento da obrigação, mas que através da cobrança o realizaram. Em relação ao modo de efetuar a cobrança segue-se um roteiro para cobrança, começando por envio de carta, depois telefonema, logo em seguida, visitas pessoais, uso de agências de cobranças e, por fim, protesto judicial (POTRICH *et al.*, 2012).

2.3 O Mercado de Internet no Brasil

A internet foi uma das invenções mais importantes do século XX. Ela alterou, de forma significativa e profunda, o modo pelo qual pessoas e organizações se comunicam e se relacionam. Setores econômicos inteiros foram transformados (ou mesmo destruídos) pela internet, no rastro da intensificação da interação entre tecnologia e produção, característica da era contemporânea (PEREIRA, 2014).

A internet surgiu em tempos remotos da guerra fria, que tinha como objetivo manter a comunicação das bases militares dos Estados Unidos, de conectar os computadores dos seus departamentos de pesquisa. Ao passar a Guerra Fria, esse sistema tornou-se útil e os cientistas passaram a ter acesso e, assim mais tarde cederam à rede as universidades. Pode-se dizer que a internet é um conjunto de redes de computadores interligados, que possuem em comum conjunto de protocolos e serviços, fazendo como que os usuários usufruam de informações e comunicação de alcance mundial. A internet tornou-se peça fundamental em qualquer estratégia de negócio (BOGO, 2009).

A internet no Brasil começou bem mais tarde, só em 1991 com a Rede Nacional de Pesquisa (RNP), uma operação acadêmica subordinada ao Ministério de Ciência e Tecnologia. Em 1994, a Embratel lança o serviço experimental a fim de conhecer melhor a internet. Um ano mais tarde foi possível a abertura ao setor privado da internet para exploração comercial da população brasileira (BOGO, 2009).

A ampliação das linhas telefônicas, o barateamento dos computadores, o desenvolvimento de tecnologia e os investimentos das empresas no comércio eletrônico contribuíram para a popularização da internet no Brasil como mídia de comunicação e entretenimento. Cabe destacar, que a expansão da rede em todo o mundo e, principalmente,

no Brasil deve-se à criação e ao desenvolvimento dos provedores que prestam o acesso a esse serviço.

A indústria de telecomunicações é uma das que mais vem se desenvolvendo nos últimos anos. O ganho de produtividade nesta indústria muito se deve ao avanço tecnológico no setor, principalmente em relação às redes sem fio e internet. O acesso à Internet por banda larga é visto como essencial para o desenvolvimento econômico dos países. Os investimentos direcionados para infraestrutura de Internet banda larga proporcionam benefícios diversos à vida cotidiana e ao desenvolvimento, como por exemplo, a dinamização do comércio, o maior acesso à informação para a educação e o crescimento da indústria de itens de telecomunicações (CRUZ, 2013).

Diante desse contexto, a transformação na sociedade trazida pelo acesso à Internet em banda larga é tão significativa quanto o impacto positivo trazido pela introdução das redes de energia, telefonia, ferrovia, rodovia e outros meios que compõem a infraestrutura de um país. Cada um desses serviços de infraestrutura transforma as atividades econômicas permite o surgimento de novas atividades e proporciona às nações maior capacidade de ganhar vantagens competitivas e comparativas (QIANG, ROSSOTO e KIMURA, 2009).

Em 2015, a internet comercial completou vinte anos de funcionamento no Brasil, suscitando uma série de debates sobre a universalização do acesso e uso da rede mundial de computadores. Se por um lado o serviço cresceu, diversificou-se e mudou a forma como as pessoas trabalham, estudam e até mesmo se relacionam, por outro, ele ainda não está disponível para muitas pessoas (HENRIQUES, 2016).

O Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação (CETIC) monitora, há dez anos a disponibilidade do acesso à internet nos domicílios e o seu uso pela população brasileira por meio da pesquisa TIC Domicílios. Em 2014, o estudo apontou que 50% dos domicílios brasileiros, nas áreas urbana e rural, possuíam computador e acesso à internet. No que diz respeito aos usuários de internet, isto é, a quantidade de indivíduos que utilizaram a internet no primeiro trimestre de 2016, chegou à marca de 94,2 milhões de internautas no país, o que corresponde a 55% da população.

Ao considerar os domicílios desconectados, os motivos alegados para não possuir acesso à internet são variados, o custo elevado permanece sendo o principal deles, correspondendo à realidade de 49% dos domicílios, seguido pela ausência de computador (47%). Destacam-se, ainda, a falta de interesse ou necessidade (45%) e também a falta de habilidade para usar a Internet (30%).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para desenvolvimento desse estudo, o método utilizado foi à pesquisa descritiva, de acordo com Gil (2007) a pesquisa descritiva tem como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então estabelecimentos de relações entre as variáveis. A pesquisa também pode ser classificada como quantitativa visto que o objeto de pesquisa é quantificado (FONSECA e MARTINS, 2006).

A pesquisa teve o caráter de levantamento, pois este tipo caracteriza-se pelo questionamento direto das pessoas cujo comportamento tem por objetivo conhecer (GIL 2010). Além disso, verifica-se que o trabalho caracteriza-se como um estudo de caso. Nessa perspectiva, Yin (1989, p. 23) afirma que "o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas". O estudo de caso do referente trabalho procura identificar e caracterizar pontos específicos sobre a inadimplência em uma pequena empresa de telecomunicações de Palmeira das Missões - RS.

Ademais, houve a realização de uma pesquisa documental sobre os serviços prestados pela empresa para identificar os inadimplentes e algumas de suas características. O universo de estudo foram todos os clientes caracterizados como inadimplentes para a empresa no primeiro semestre de 2016 e que possuíam em seu cadastro ao menos um telefone para contato. A população do estudo é composta por 89 inadimplentes.

Assim, estabeleceu-se contato com todos os 89 clientes, alguns não foram encontrados no contato disponibilizado no cadastro outros optaram por não realizar a pesquisa, desta forma validando 55 questionários. A amostra final foi composta por quatro entrevistados de janeiro, seis de fevereiro, sete de março, quatorze de abril, onze de maio e treze de junho totalizando assim 55 clientes.

Para a empresa pesquisada o cliente inadimplente é o que atrasa o seu pagamento em 60 dias, ou seja, dois meses, ocasionado à suspensão do contrato e a retirada do equipamento do endereço do cliente. Nos primeiros cinco dias de atraso o sinal da internet é desconectado automaticamente, podendo ser solicitado pelo cliente mais cinco dias de desbloqueio e é bloqueado de novamente caso o pagamento não ocorra. A liberação do sinal só será feita mediante pagamento, caso esse não ocorra dentro de sessenta dias, é dada uma ordem de serviço para retirada dos equipamentos, estes que são em comodato empresa\cliente.

Selecionou-se o primeiro semestre do ano de 2016 para dar maior ênfase a amostra, evitando caracterizar um mês específico. Diante do exposto a técnica de pesquisa utilizada foi a amostragem não probabilística, que é aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende ao menos em parte do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo. Ainda pode ser classificada como amostra por conveniência que é uma técnica de amostragem em que, como o próprio nome implica, a amostra é identificada primeiramente por conveniência. Elementos são incluídos na amostra sem probabilidades previamente especificadas ou conhecidas (ANDERSON, SWEENEY e WILLIAMS, 2007).

Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas estruturadas por meio de questionários através do telefone. O questionário utilizado é uma adaptação dos modelos Sehn e Carlini Junior (2007) e Pinto e Coronel (2012), onde será determinado o perfil do cliente, atual vínculo com a empresa e as causas da inadimplência. Possui um total de dez questões, oito são fechadas e duas perguntas abertas, que referenciam a profissão e o tempo de empresa do respondente.

Na questão que fez referência às causas da inadimplência foram caracterizados em onze pontos: desemprego, perda de renda, descontrole financeiro, separação conjugal, doença na família, insatisfação com o suporte, interesse na concorrência, serviço não atendeu as expectativas, falta de cobrança da empresa, forma de pagamento e desinteresse no serviço de internet. Para uma melhor visualização estas causas foram divididas em grupos, tais como causas sociopolíticas, causas pessoais e causas ligadas ao serviço.

Para análise das causas sociopolíticas foi criado um fator em escala intervalar, através da soma das respostas das causas, com o objetivo de demonstrar o impacto desse grupo de causas sobre os inadimplentes. Assim, foi criada uma escala de 1 a 3 pontos, sendo que o intervalo 1 corresponde a escala “nenhum impacto” (aqueles que não foram afetados por nenhuma causa sociopolítica), o intervalo 2 corresponde a escala “baixo impacto” (aqueles que foram afetados por uma das causas sociopolíticas) e o intervalo 3 corresponde a escala “alto impacto” (aqueles que foram afetados pelas duas causas sociopolíticas).

Da mesma forma que o grupo de causas anterior, as causas pessoais foram transformadas em um fator de escala intervalar, através da soma das respostas das causas, a fim de medir os impactos desse grupo de causas na amostra pesquisada. Dessa maneira, foi criada uma escala intervalar de 4 pontos, sendo que o intervalo 1 corresponde a escala “nenhum impacto” (aqueles que não foram impactados por nenhuma das causas pessoais), o intervalo 2 corresponde a escala “baixo impacto” (aqueles que foram impactados por uma das

causas pessoais), o intervalo 3 corresponde a escala “médio impacto” (aqueles que foram impactados por duas das causas pessoais) e o intervalo 4 corresponde a escala “alto impacto” (aqueles que foram impactados pelas três causas pessoais).

As causas ligadas ao serviço foram transformadas em um fator de escala intervalar da mesma maneira que os dois grupos de causas anteriores, através da soma das respostas das causas, para verificar o impacto do grupo de ligadas ao serviço. Assim, foi criada uma escala de 7 pontos, sendo que o intervalo 1 corresponde a escala “nenhum impacto” (aqueles que não foram impactados por nenhuma das causas ligadas ao serviço), o intervalo 2 corresponde a escala “baixo impacto” (aqueles que foram impactados por uma das causas ligadas ao serviço), o intervalo 3 corresponde a escala “baixo-médio impacto” (aqueles que foram impactados por duas das causas ligadas ao serviço), o intervalo 4 corresponde a escala “médio impacto” (aqueles que foram impactados por três das causas ligadas ao serviço), o intervalo 5 corresponde a escala “médio-alto impacto” (aqueles que foram impactados por quatro das causas ligadas ao serviço), o intervalo 6 corresponde a escala “alto impacto” (aqueles que foram impactados por cinco das causas ligadas ao serviço) e o intervalo 7 corresponde a escala “muito alto impacto” (aqueles que foram impactados pelas seis causas ligadas ao serviço).

As entrevistas realizaram-se por telefone através da consulta do contato no cadastro dos clientes. As respostas dos clientes inadimplentes foram preenchidas pelo entrevistador nas alternativas correspondentes ao questionário do estudo.

O pré-teste foi realizado em setembro de 2016 com cinco respondentes de meses aleatórios do primeiro semestre de 2016, utilizado para validar e evidenciar possíveis falhas existentes no instrumento de coleta de dados. Para Marconi e Lakatos (2003), por meio do pré-teste ou teste piloto, pode ocorrer: estimativa dos resultados, alteração das hipóteses, modificação das variáveis, como também a relação entre as mesmas; desta forma, oferecendo maior segurança e precisão para o desenvolvimento da pesquisa.

O tratamento e a análise dos dados desta pesquisa com realização de estatística descritiva e testes estatísticos de comparação, foram realizados através da análise da transcrição das entrevistas de forma quantitativa, com a utilização de softwares como o *Statistical Package for the Social Science* (SPSS) 20.0 e Microsoft Excel 2010.

Os três fatores de impacto das causas da inadimplência criados em escala intervalar a partir das onze causas da inadimplência podem apresentar diferenças de resultados nos diferentes perfis ou características dos serviços dos inadimplentes. Para saber os tipos de

testes a serem utilizados, se paramétricos ou não paramétricos, foi realizado um teste de normalidade.

Os testes não paramétricos utilizados no estudo foram o U de Mann-Whitney e o de Kruskal-Wallis. O teste U de Mann-Whitney é utilizado para uma variável ao menos em escala ordinal e compara a diferença de posição entre populações, baseado em observações de amostras independentes. Já o teste de Kruskal-Wallis pode ser considerado uma extensão do teste U de Mann-Whitney, testa a diferença entre medianas e é considerada uma análise de variância não métrica que utiliza o valor do posto de cada caso, e não apenas a sua posição com relação à mediana (MALHOTRA, 2006).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Perfil do inadimplente e caracterização do serviço

O estudo teve a participação de 55 clientes de uma pequena empresa de telecomunicações em Palmeira das Missões - RS. Os respondentes foram divididos conforme o mês em que atrasaram o pagamento do serviço, sendo quatro respondentes de janeiro, seis de fevereiro, sete de março, quatorze de abril, onze de maio e treze de junho.

Referente ao gênero dos entrevistados observa-se que 58,2% são do sexo feminino e 41,8% do sexo masculino. Em relação aos bairros da cidade onde foram identificados clientes que estavam inadimplentes no serviço de internet observa-se que quatro bairros correspondem a 34,6% dos respondentes. Em vista disso, a empresa deve avaliar melhor e com mais cuidados o perfil e a capacidade de pagamento de novos clientes oriundos desses quatro bairros.

Por tratar de questões ligadas a inadimplência 60% dos entrevistados optaram por não informar sua renda. A faixa de renda com maior número de respondentes, 34,6%, foi a de R\$ 1001,00 a R\$ 3000,00. Cabe ressaltar que dentre os pesquisados, nenhum alcançou a faixa mais alta de renda com valor acima de R\$5000,00. Para a inadimplência, foram encontradas relações significativas com o valor da renda, quantidade de pessoas na família, hábito de poupar e nível de materialismo. Quanto maior for o nível de endividamento, inadimplência e materialismo maior será a propensão de falência do indivíduo (SILVA, VIEIRA, & FAIA, 2012).

Em relação à idade dos inadimplentes, identificou-se que a maior parte dos pesquisados, isto é, 70,9%, são jovens entre 18 e 35 anos, o que é justificável em partes, pois

há um maior descontrole financeiro ou até mesmo a falta da renda para cumprirem com os serviços que não são básicos, como no caso do serviço de internet (PINTO, & CORONEL, 2012). Quanto à profissão destacam-se dois grupos. Desempregados que representam 21,8% dos clientes e os estudantes que representam 10,6%. O desemprego é crescente em todo país o que reflete a atual situação financeira no Brasil. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) a população desocupada no Brasil chega a 11,6 milhões de pessoas, um aumento de 38,7% comparado com o segundo trimestre de 2015 (IBGE, 2016).

O perfil dos serviços dos inadimplentes foi dividido em atual vínculo com o serviço de internet, tipo de plano e tempo de empresa. Em relação ao atual vínculo com o serviço nota-se que a maior parte dos respondentes ainda possui o serviço com a empresa, o que corresponde a 63,6% dos clientes inadimplentes. Demonstra-se eficiência por parte da empresa por conseguir manter e regularizar seu cliente que passou por atraso em seu pagamento, a negociação entre empresa e cliente acaba fortalecendo o laço entre ambos.

Em relação aos 27,3% que não possuem mais o serviço, observa-se os indivíduos que não têm condições de manter o serviço e pagá-lo em dia, então optaram por não terem mais o serviço de internet. Seja pelos diversos motivos que levam a inadimplência esses indivíduos acabaram optando apenas por possuir os serviços básicos e essenciais.

Apenas 9,1% saíram da empresa estudada ao se tornarem inadimplentes e migraram para empresas da concorrência. Assim, esses indivíduos optaram por adquirir o serviço dos concorrentes, seja talvez por insatisfação com o serviço ou interesse na concorrência. Além disso, pode-se conjecturar que essa troca pode ocorrer pelos preços e pelas promoções ao adquirir o serviço de internet em uma nova empresa.

Com relação aos planos oferecidos aos clientes, a empresa estudada atualmente divide-se em cinco planos que são: 1Mbits, 2 Mbits, 3 Mbits, 4 Mbits e fibra ótica. Observa-se que o plano de maior valor, ou seja, fibra ótica possui apenas 5,5% dos respondentes. Os maiores níveis de inadimplência, 70,9% são encontrados nos dois planos com menores preços: 1Mbits e 2 Mbits. Por serem planos com valores mais acessíveis, esses dois planos atingem o público com menor renda o que pode ocasionar uma maior taxa de inadimplência.

Enfim, em relação ao tempo de empresa em que o cliente possuía ao se tornar inadimplente, observa-se que os períodos com maior índice de inadimplência foram com clientes de dez a doze meses e acima de doze meses, ou seja, clientes que possuem o serviço há bastante tempo. Isso pode ocorrer, pelo fato da empresa no decorrer do ano reformular seus

preços, o que com o alto índice de desemprego dos respondentes, acabam por não conseguir cumprir com suas obrigações perante a empresa.

Essa faixa representa 63,7% (27,3% de 10 a 12 meses e 36,4% acima de 12 meses) que compõem aqueles indivíduos que tem o preço de seu serviço reajustado ou até mesmo por sua perda de renda o que leva o cliente optar por pagar suas contas básicas, com alimentação, moradia e saúde. O descontrole financeiro pode ser também um dos motivos para a alta do índice de inadimplência.

O baixo índice de inadimplência, 23,7%, é correspondente dos clientes com menos tempo de empresa. Assim, esse perfil de cliente possui um maior planejamento de suas finanças, e por possuírem maiores vantagens que apenas é concedida para clientes novos, possuem seus pagamentos em dia.

4.2 Causas da Inadimplência

Os respondentes tiveram as causas caracterizadas em onze pontos: desemprego, perda de renda, descontrole financeiro, separação conjugal, doença na família, insatisfação com o suporte, interesse na concorrência, serviço não atendeu as expectativas, falta de cobrança da empresa, forma de pagamento e desinteresse no serviço de internet, que identificaram quais os levaram a se torna inadimplentes com o serviço da empresa. O modelo de questionário foi adaptado de Sehn e Carlini Junior (2007) e de Pinto e Coronel (2012), que teve como objetivo verificar se uma ou mais causas impactaram os pesquisados, levando-os a atrasar o pagamento do serviço de internet. Essas onze situações, para facilitar a análise foram divididas em três grupos de causas: Sociopolíticas, Pessoais e Ligadas ao serviço.

As causas sociopolíticas são situações nas quais os indivíduos pesquisados têm pouca ou nenhuma influência sobre a ocorrência delas. São causas que na maioria das vezes estão ligadas a fatores externos aos pesquisados tais como a situação econômica da cidade e/ou país e as decisões empresariais de seus empregadores. As causas sociopolíticas são o desemprego e a perda de renda do pesquisado ou de um familiar. Pode-se observa na Tabela 1 a seguir o impacto dessas duas variáveis.

Tabela 1 - Causas Sociopolíticas da Inadimplência

Causa	Respondentes impactados	Percentual (%)
Desemprego	10	18,2
Perda de renda	24	43,6

Fonte: Organização dos autores.

Observa-se na Tabela 1 o alto índice de perda de renda entre os inadimplentes do primeiro semestre de 2016. Os valores entre desemprego e perda de renda são bem distantes, visto que a perda de renda pode ser de familiares que ajudam nas despesas, e no momento que este perde a renda o pagamento é atrasado. Apesar da profissão mais citada ser o desemprego, a causa não tem tanta influência perante os pesquisados. Para Sehn e Carlini Junior (2007), as perdas de renda juntamente com o descontrole financeiro decorrem da situação econômica do Brasil, o qual é caracterizado por salários defasados e que não acompanham a variação de preços dos produtos e serviços.

O impacto das causas sociopolíticas pode ser observado por meio da Tabela 2.

Tabela 2 - Impacto das Causas Sociopolíticas da Inadimplência

Escala	Respondentes impactados	Percentual (%)
Nenhum impacto	26	47,3
Baixo impacto	24	43,6
Alto impacto	5	9,1

Fonte: Organização dos autores.

Dessa forma, que 47,3% dos entrevistados não foram afetados por nenhuma causa sociopolítica. Entretanto, 52,7% pesquisados foram afetados por ao menos uma causa, demonstrando a influência dessas causas sobre os inadimplentes.

Já com relação às causas pessoais, estão ligadas aos indivíduos e as situações do ambiente que estão inseridos do que as outras causas. As causas pessoais que estão ligadas a inadimplência são: descontrole financeiro, casos de doenças na família e a separação conjugal. A influência de cada aspecto está na Tabela 3.

Tabela 3 - Causas Pessoais da Inadimplência

Causa	Respondentes impactados	Percentual (%)
Descontrole financeiro	25	45,5
Doença na família	6	10,9
Separação conjugal	6	10,9

Fonte: Organização dos autores.

A causa de maior impacto nesse grupo é o descontrole financeiro, afetando 45,5% dos respondentes da pesquisa nos meses de Janeiro a Junho de 2016. Essa situação pode ser atribuída a decisões pessoais, como a falta de planejamento financeiro e a questão do

endividamento. Muitos brasileiros não possuem uma formação financeira adequada para planejar suas finanças, adquirindo, pois, produtos e oportunidades sem terem condições realmente de pagar pelos mesmos (ANDRADE *et al.*, 2008).

Doenças na família e a separação conjugal tiveram um impacto baixo entre os indivíduos da amostra, tais situações são imprevisíveis e de cunho pessoal. Cabe aos indivíduos a organizarem suas finanças, estabelecendo prioridades e reservar uma quantia para futuras emergências (PINTO, & CORONEL, 2012).

Segundo Campara *et al.* (2016) a inadimplência pode surgir do descontrole no ato de consumir, da falta de planejamento e o acúmulo de parcelas mensais, caracterizando um endividamento ativo, ou seja, quando a pessoa está consciente das responsabilidades financeiras que assume. O impacto das causas pessoais pode ser observado por meio da Tabela 4.

Tabela 4 - Impacto das Causas Pessoais da Inadimplência

Escala	Respondentes impactados	Percentual (%)
Nenhum impacto	23	41,8
Baixo impacto	27	49,1
Médio impacto	5	9,1
Alto impacto	-	-

Fonte: Organização dos autores.

Analisando esse grupo de causas pela Tabela 4 nota-se que 41,8% dos inadimplentes não foram impactados por nenhuma dessas causas, representando um alto índice. Foram impactados por ao menos uma das causas sociais 49,1% dos entrevistados demonstrando serem as causas pessoais o principal motivo para os créditos inadimplentes dos pesquisados. O índice daqueles que foram afetados por ao menos duas causas foi baixo afetando apenas 9,1% dos clientes da empresa estudada.

Por último, as causas ligadas ao serviço têm basicamente em seus componentes a relação empresa\cliente. Essas situações visaram verificar se o atraso no pagamento do serviço de internet envolve o relacionamento da empresa com seu cliente, a satisfação do cliente com o serviço de internet e o interesse na concorrência, visto que este setor está em expansão em número de clientes e empresas prestadoras do serviço. A Tabela 5 mostra o quanto os respondentes foram impactados pelo serviço.

Tabela 5 - Causas Ligadas ao Serviço da Inadimplência

Causa	Respondentes impactados	Percentual (%)
-------	-------------------------	----------------

Interesse na concorrência	5	9,1
Insatisfação com o suporte	-	-
Serviço não atendeu as expectativas	2	3,6
Falta de cobrança da empresa	1	1,8
Forma de pagamento	1	1,
Desinteresse no serviço de internet	6	10

Fonte: Organização dos autores.

Dentre as causas ligadas ao serviço, nota-se um baixo índice de impacto em todas as questões, o que para a empresa é excelente, visto que seus clientes estão satisfeitos com os serviços e com o setor de cobrança da empresa, demonstrando não serem essas causas que levam a inadimplência. Já o interesse na concorrência teve um índice de 9,1% considerado baixo, pois existem duas empresas concorrentes na cidade de Palmeira das Missões. Porém, apenas 10% dos respondentes não têm mais o interesse no serviço de internet, visto que o setor está crescendo e com um aumento de clientes, a falta de interesse destes indivíduos se torna uma perda para o setor de internet como um todo.

Por fim, dentre todas as causas analisadas neste trabalho, as causas que estão ligadas ao serviço de internet foram as que menos impactaram os respondentes. Podendo assim a empresa avaliar sua relação e a satisfação de seus clientes. O impacto das causas ligadas ao serviço pode ser observado por meio da Tabela 6.

Tabela 6 - Total de Causas Ligadas ao Serviço da Inadimplência

Escala	Respondentes impactados	Percentual (%)
Nenhum impacto	42	76,4
Baixo impacto	11	20,0
Baixo-médio impacto	2	3,6
Médio impacto	-	-
Médio-alto impacto	-	-
Alto impacto	-	-
Muito alto impacto	-	-

Fonte: Organização dos autores.

Ao analisar a Tabela 6, nota-se que 76,4% dos respondentes não tiveram nenhum impacto nas causas ligadas ao serviço. Este alto percentual demonstra que maior parte dos pesquisados não deixou de cumprir sua obrigação com a empresa por causa do serviço. Apenas 20% dos pesquisados foram impactados por ao menos uma causa, as quais tiveram influência para ocorrência da situação de inadimplência. É válido destacar que as escalas de valores mais altos não tiveram nenhum correspondente dentro da amostra pesquisada.

4.3 Teste de Comparação dos Fatores

Os três fatores de impacto das causas da inadimplência criados em escala intervalar a partir das onze causas da inadimplência podem apresentar diferenças de resultados nos diferentes perfis ou características dos serviços dos inadimplentes. Para saber os tipos de testes a serem utilizados, se paramétricos ou não paramétricos, foi realizado um teste de normalidade. No presente estudo, foi utilizado o teste de Kolmogorov-Smirnov (KS), conforme Tabela 7, para verificar o pressuposto de normalidade dos fatores. A hipótese nula foi a de que os dados possuem distribuição normal.

Tabela 7 - Teste de Normalidade Kolmogorov-Smirnov

Fatores de Causas	Valor	Significância
Sociopolíticas	2,233	0,000
Pessoais	2,057	0,000
Ligadas ao Serviço	3,425	0,000

Fonte: Organização dos autores.

Analisando o nível de significância encontrado para os três fatores de causas observasse que os três possuem o valor menor que 0,05 (5%) e, portanto, deve-se rejeitar a hipótese nula. Dessa forma, não há normalidade entre os dados analisados devendo ocorrer a utilização de testes não paramétricos para verificar a diferença entre os grupos. Os testes a serem realizados foram o U de Mann-Whitney e a análise de variância de um fator de Kruskal-Wallis. Para os testes, a hipótese nula foi a de que não houve diferença no impacto do fator de causas entre os grupos.

Conforme realização dos testes houve diferenças de medianas estatisticamente significantes nos três grupos de causas da inadimplência em relação às variáveis de perfil e as ligadas ao serviço. Em relação às causas pessoais houve diferenças apenas entre o vínculo com a empresa de internet, conforme a Tabela 8, para as demais variáveis de perfil e ligadas ao serviço não houve diferenças de média significantes.

Tabela 8 - Teste de Kruskal-Wallis para Fator de Causas Pessoais versus Vínculo com empresa de internet

Fatores de Causas	Valor	Significância
Pessoais	13,736	0,003

Fonte: Organização dos autores.

A partir disso, na Tabela 9 verifica-se o ranqueamento dos grupos de variáveis de vínculo com a empresa da internet.

Tabela 9 - Ranking Teste de Kruskal-Wallis para Fator de Causas Pessoais versus Vínculo com empresa de internet

Vínculo	Respondentes	Ranking Médio
Ainda estou na empresa	35	33,11
Não possuo mais o serviço	15	21,40
Concorrente 1	4	12,0
Concorrente 2	1	12,0

Fonte: Organização dos autores.

Observa-se que conforme ranqueamento os clientes que ainda estão na empresa possuem mais influencia de fatores de causas pessoais que levam a inadimplência que os demais grupos. Além disso, os indivíduos que não possuem mais o serviço são o segundo grupo seguido dos concorrentes que mais possuem impacto das causas pessoais.

Descontos nos preços e maiores benefícios para novos assinantes é uma característica marcante dentre os pesquisados, pois, após o período de desconto ou fidelidade, muitos atrasaram seus pagamentos (PINTO, & CORONEL, 2012). Tratando as causas sociopolíticas houve diferenças apenas entre a profissão do inadimplente, conforme a Tabela 10. É pertinente destacar que para as demais variáveis de perfil e ligadas ao serviço não houve diferenças de média significantes.

Tabela 10 - Teste de Kruskal-Wallis para Fator de Causas Sociopolíticas versus Profissão

Fatores de Causas	Valor	Significância
Sociopolíticas	21,754	0,040

Fonte: Organização dos autores.

A partir disso, na Tabela 11 verifica-se o ranqueamento dos grupos de profissão dos indivíduos.

Tabela 11 - Ranking Teste de Kruskal-Wallis para Fator de Causas Sociopolíticas versus Profissão

Profissão	Respondentes	Percentual (%)
Desempregado	12	38,29
Cozinheira	4	38,50
Professor	3	21,83
Estudante	6	21,83
Autônomo	3	30,17
Empresário	3	21,83
Vendedor	3	13,50
Secretaria	3	13,50
Recepcionista	3	38,50
Agente de Viagem	2	13,50
Domestica	2	38,50
Motorista	2	26,00
Outros	9	24,61

Fonte: Organização dos autores.

Nota-se que conforme ranqueamento os indivíduos que possuem a profissão de cozinheira, autônomo e recepcionista possuem mais influência de fatores de causas

sociopolíticas que levam a inadimplência que os demais grupos. Ademais, os indivíduos que estão desempregados estão também entre os mais impactados pelas causas sociopolíticas. A partir disso, essas três profissões mais o fato de estar desempregados são dependentes da atual instabilidade econômica e política que Brasil vivencia, justificando estes resultados.

Por último, em relação às causas ligadas ao serviço houve diferenças entre o vínculo com a empresa de internet e a idade dos indivíduos, conforme a Tabela 12 e 14, respectivamente. Para as demais variáveis de perfil e ligadas ao serviço não houve diferenças de mediana significantes.

Tabela 12 - Teste de Kruskal-Wallis para Fator de Causas Ligados ao Serviço *versus* Vínculo com empresa de internet

Fatores de Causas	Valor	Significância
Ligados ao Serviço	12,980	0,005

Fonte: Organização dos autores.

Diante deste contexto, na Tabela 13 verifica-se o ranqueamento dos grupos de vínculo com a empresa de internet.

Tabela 13 - Ranking Teste de Kruskal-Wallis para Fator de Causas Ligados ao Serviço *versus* Vínculo com empresa de internet

Vínculo	Respondentes	Ranking Médio
Ainda estou na empresa	35	24,53
Não possuo mais o serviço	15	32,10
Concorrente 1	4	44,63
Concorrente 2	1	21,50

Fonte: Organização dos autores.

Observa-se que conforme ranqueamento os clientes que ainda estão na Concorrente 1 possuem mais influência de fatores de causas ligadas ao serviço que levam a inadimplência que os demais grupos. Isso demonstra que esses clientes possuem mais interesse na concorrência a partir de diferenciações entre os serviços das empresas de internet. Além disso, os indivíduos que não possuem mais o serviço são o segundo grupo mais impactado pelas causas ligadas ao serviço, seguido dos clientes que ainda estão na empresa objeto de estudo.

Tabela 14 - Teste de Kruskal-Wallis para Fator de Causas Ligados ao Serviço *versus* Faixa etária

Fatores de Causas	Valor	Significância
Ligados ao Serviço	14,133	0,007

Fonte: Organização dos autores.

A partir disso, na Tabela 15 verifica-se o ranqueamento dos grupos de faixas etárias dos indivíduos.

Tabela 15 - Ranking Teste de Kruskal-Wallis para Fator de Causas Ligados ao Serviço versus Idade

Faixa de renda familiar	Respondentes	Ranking Médio
De 18 a 25 anos	17	29,29
De 26 a 35 anos	22	21,50
De 36 a 45 anos	11	37,14
De 45 a 59 anos	3	30,33
Acima de 60 anos	2	34,75

Fonte: Organização dos autores..

Nota-se que conforme ranqueamento que os três grupos de idade mais avançada são mais impactados pelas causas ligadas ao serviço do que os dois grupos de menor idade. Desta forma, pode-se justificar que pelo serviço de internet e toda sua dinâmica ser mais atual aos indivíduos que não foram habituados a utilizar desde sua infância ou adolescência, caso dos três grupos com maior ranqueamento, tem maior dificuldade em lidar com esse tipo de serviço.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como propósito identificar e caracterizar os fatores que influenciaram na inadimplência no serviço de internet do primeiro semestre de 2016 de uma pequena empresa de telecomunicações de Palmeira das Missões - RS. O estudo teve a participação de 55 clientes da empresa, e os mesmos foram divididos conforme o mês que atrasaram o pagamento do serviço, sendo considerados os meses do primeiro semestre de 2016.

Notou-se uma maior concentração de inadimplentes em quatro bairros considerados centrais de Palmeira das Missões. Em vista disso, a empresa deve avaliar melhor e com mais cuidado o perfil e capacidade de pagamento de novos clientes oriundos desses quatro bairros. Em relação à faixa etária, identificou-se que a maior parte dos respondentes são jovens entre 18 a 35 anos, o que é justificável em partes pelo maior descontrole financeiro ou falta de renda para serviços que não são básicos como o serviço de internet, o que reflete também na profissão dos pesquisados, onde grande parte estão desempregados ou são estudantes.

O perfil dos serviços dos inadimplentes foi dividido em atual vínculo com o serviço de internet, tipo de plano e tempo de empresa. No atual vínculo com o serviço observou-se que grande parte dos respondentes permanece na empresa mesmo estando inadimplente, o que para a empresa demonstra a satisfação de seu cliente com o serviço prestado. Porém, houve

uma parcela pequena que optou por não manter mais o serviço de internet por não ter condições de efetuar os pagamentos em dia. Com relação ao tipo de plano, os dois de menor valor 1 mbits e 2 mbits tiveram maior índice de inadimplência, e os respondentes com mais tempo de empresa, isto é, acima de 12 meses foram os que tiveram maior dificuldade em manter os pagamentos, o que pode ocorrer pelo fato da reformulação de preços do serviço e alto índice de desemprego pode ocasionar o não cumprimento da obrigação perante a empresa.

As causas da inadimplência foram caracterizadas em onze pontos, estes que para uma melhor análise foram divididos em três grupos: sociopolíticas, pessoais e ligados ao serviço. Entre as causas sociopolíticas, a perda de renda foi o ponto que mais impactou os pesquisados, pois juntamente com o descontrole financeiro decorrem da situação econômica do Brasil, o qual é caracterizado por salários defasados e que não acompanham a variação de preços dos produtos e serviços.

No grupo de causas pessoais o descontrole financeiro é a causa de maior impacto sobre a amostra dentre todas as pesquisadas. Esta situação pode ser atribuída às decisões pessoais, como a falta de planejamento e o endividamento. Por outro lado, é bom para empresa, pois mostra que o que levou a ocorrência da inadimplência é por fatores ligados ao indivíduo e não a empresa. Diante disso, notou-se que as causas ligadas ao serviço não tiveram um impacto significativo, o que demonstra a satisfação do cliente com o serviço e a empresa.

Na realização de testes estatísticos de diferenças de média verificaram-se diferenças em algumas relações. Nas causas pessoais da inadimplência relacionadas ao vínculo atual da empresa. Nas causas sociopolíticas relacionadas à profissão dos inadimplentes. Nas causas ligadas ao serviço de internet relacionada com o vínculo com a empresa. E, por fim, nas causas ligadas ao serviço de internet relacionada com a faixa etária dos respondentes.

Em suma, ao conhecer as causas da inadimplência dos clientes que passaram por tal situação, a empresa poderá desenvolver medidas e algumas ações para que essa situação seja controlada da melhor maneira. Por meio do resultado da pesquisa, as questões de cunho pessoal são as que elevam a inadimplência, um maior planejamento financeiro na hora de organizar as finanças por parte do cliente e uma análise mais profunda na capacidade de novos clientes por parte da empresa levará os índices de falta de pagamento diminuir.

Como limitações, o presente estudo enfrentou questões ligadas ao indivíduo, que pelo fato de estarem na situação de inadimplência acabam não respondendo quando indagados

sobre as causas que levaram a inadimplência optaram por não responder, fazendo com que a pesquisa deste respondente seja excluída, limitando a amostra escolhida. Os métodos escolhidos foram outra limitação, assim como o tempo da amostra, o primeiro semestre de 2016. Para trabalhos futuros, sugere-se testar o mesmo modelo no serviço de internet como um todo, analisar um maior período de tempo, também relacionar a inadimplência com outras variáveis como endividamento e consumismo e, por fim, analisar outros setores e tipos de serviço da economia.

REFERÊNCIAS

ANATEL, **Banda larga: fevereiro de 2016 fecha com 25,56 milhões de acessos**. Disponível em: <<http://www.anatel.gov.br/institucional/index.php/noticias/noticia-dados-01/1061-fevereiro-de-2016-fecha-com-25-56-milhoes-de-acessos-de-banda-larga-fixa-2>> Acesso em: 09.maio.,2016.

ANDERSON, D. R.; SWEENEY, D. J.; WILLIAMS, T. A. **Estatística aplicada à administração e economia**. 2. ed. São Paulo: Editora Cengage Learning, 2007.

ANDRADE, S. F. C. de; RIUL, P. H.; OLIVEIRA, M. S. de; CAVALCANTI, M. F. A. Inadimplência nas Instituições Particulares de Ensino na Cidade de Franca. **FACEF Pesquisa**, v. 11, n. 1, p. 45-58, 2008.

ASSAF NETO, A.; LIMA, F. G. **Curso de Administração Financeira**. 3ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2014.

BARROS, L. C.; GOMES, W. V. L. Análise das características de clientes adimplentes e inadimplentes de uma empresa do setor têxtil. **Revista Acadêmica Senac On-line**. v. 1, pag. 1-10, 2006.

BOGO, Kellen. **A História da Internet - Como tudo começou**. Kplus. 16 mar. 2009. Disponível em: <<http://kplus.cosmo.com.br/materia.asp?co=1&rv=Vivencia>> Acesso em: 09 de Junho de 2016.

CAMPARA, J. P.; VIEIRA, K. M.; COSTA, V. M. F.; FRAGA, L. dos S. O Dilema dos Inadimplentes: Antecedentes e consequentes do “nome sujo”. **REMark – Revista Brasileira de Marketing**, v. 15, n. 1, p. 71-85, 2016.

CRUZ, Guilherme Augusto Fontes. **Internet banda larga no Brasil: estrutura de mercado e políticas de universalização**. 2013. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Economia) - Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA.

DOWNING, D.; CLARK, J. **Estatística Aplicada**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

FONSECA, J. S. da; MARTINS, G. de A. **Curso de Estatística**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

FREIRE, A. C.; FREIRE, F. M. Causas da Inadimplência nas Instituições de Ensino Superior e Meios de Reduzi-la. **Revista Eletrônica de Educação da Faculdade Araguaia**, v. 5, p. 247-259, 2014.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

GUIMARÃES, I. A.; CHAVES NETO, A. Reconhecimento de Padrões: Metodologias estatísticas em crédito ao consumidor. **RAE-eletrônica**, v. 1, n. 2, p. 1-14, 2002.

HENRIQUES, V. R. Panorama Setorial da Internet. **Revista CETIC.br**, ed. 1, a. 8, p. 1-12, 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/pesquisas/pesquisa_resultados.php?i_d_pesquisa=40> Acesso em: 15 out.2016.

LEMES JÚNIOR, A. B.; RIGO, C. M.; CHEROBIM, A. P. M. S. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2005.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing** – uma orientação aplicada. 4. Ed. São Paulo: Editora Bookman, 2006.

OLIVEIRA, A. A. dos S. **Cobrabilidade: Gestão de Crédito e Cobrança em uma Empresa de Alimentos Cearense**. Artigo Científico Faculdade 7 de Setembro para título de Bacharel em Administração de Empresas. Fortaleza, 2010.

PEREIRA, M. de C. **O setor de internet no Brasil: uma análise da competição no mercado de acesso**. 2014. Dissertação (Mestrado em Economia) – Universidade Estadual de Campinas. Campinas, SP.

PINTO, N. G. M.; CORONEL, D. A. Inadimplência no Serviço de TV por Assinatura: Um estudo sobre as suas causas em uma empresa do setor da cidade de Santa Maria – RS. **Sinergia**, v. 16, n. 2, p. 41-51, 2012.

POTRICH, A. C. G.; FREITAS, L. A. R. de; GUSE, J. C.; ROSSATO, M. V.; LINHARES, T. da S. Política de Cobrança de Contas a Receber: Um estudo de caso no comércio varejista de materiais de construção. **Sistema & Gestão**, v. 7, n. 3, p. 392-401, 2012.

QIANG, C.; ROSSOTO, C.; KIMURA, K. **Economic impacts of broad band**. Washington DC: World Bank, 2009.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JAFFE, J.; LAMB, R. **Administração Financeira**. 10ª ed. Porto Alegre: AMGH, 2015.

SEHN, C. F.; CARLINI JUNIOR, R. J. Inadimplência no Sistema Financeiro de Habitação: Um estudo junto à Caixa Econômica Federal (CAIXA). **Revista de Administração Mackenzie**, v. 8, n. 2, p. 59-84, 2008.

SERASA EXPERIAN, **Inadimplência atinge 60 milhões de brasileiros e bate recorde: 80% dos devedores ganham até dois salários mínimos.** Disponível em:<<http://www.serasaconsumidor.com.br/inadimplencia-atinge-60-milhoes-de-brasileiros-e-bate-recorde-80-dos-devedores-ganham-ate-dois-salarios-minimos/>> Acesso em: 22.maio.,2016.

SILVA, L. F. S. da; VIEIRA, V. A.; FAIA, V. da S. Fatores determinantes do endividamento e da inadimplência associados à propensão de falência da pessoa física. **Análise**, v. 23, n. 3, p. 207-221, 2012.

YIN, R. K. - **Case Study Research - Design and Methods.** Sage Publications Inc., USA, 1989.

Sazonalidades e Anomalias dos Retornos Diários nos Índices da BM&FBOVESPA: uma investigação da ocorrência do efeito dia da semana

Autores

Geraldo Alemandro Leite Filho - doutorado em Administração pela Universidade Federal de Lavras – UFLA / MG e professor na Universidade Estadual de Montes Claros – UNIMONTES / MG

E-mail: geraldo.alejandro@unimontes.br

Éder de Souza Beirão - graduado em Administração pela Universidade Estadual de Montes Claros - UNIMONTES / MG

E-mail: ederbeirao@gmail.com

Aline Leal Maia - graduada em Administração pela Universidade Estadual de Montes Claros - UNIMONTES / MG

E-mail: allyne.lm16@gmail.com

Leonel Tsuneiti Morikawa - graduado em Administração pela Universidade Estadual de Montes Claros - UNIMONTES / MG

E-mail: leonelmorikawa@gmail.com

Tamiris Villane da Silva - graduada em Administração pela Universidade Estadual de Montes Claros - UNIMONTES / MG

E-mail: tamiris.villane@gmail.com

Luís Gustavo Oliveira Fonseca - graduado em Administração pela Universidade Estadual de Montes Claros - UNIMONTES / MG

E-mail: gu.oliveiraf@hotmail.com

Resumo

O presente estudo tem por objetivo investigar a existência do efeito dia da semana no mercado de capitais brasileiro, salientado nos retornos diários dos índices da BM&FBOVESPA. O efeito dia da semana (ou fim de semana) é uma anomalia de calendário (relacionada à sazonalidade existente nos preços das ações) que diz respeito ao fato dos retornos diários de ativos de risco serem diferentes ao longo dos dias da semana. Os dados foram coletados no sítio eletrônico/portal da BM&FBOVESPA e analisados por meio de testes de estatística descritiva e comparação de médias não paramétricos. Os resultados indicaram evidências da não existência de diferenças estatisticamente significativas entre os retornos médios diários dos índices da BM&FBOVESPA nos dias da semana (3^a, 4^a, 5^a e 6^a), exceto nas segundas-feiras, nas cotações dos índices IEE e o IBOVESPA, ou seja, os resultados corroboram haver o efeito segunda-feira, mas não o efeito dia da semana. De forma prática, os resultados sugerem a verificação de evidências de um fato isolado, o que pode proporcionar um viés de interpretação, levando o investidor a criar estratégias de investimento em determinados dias da semana.

Palavras-chave: Anomalia, Efeito Dia da Semana, Efeito Segunda-Feira, Eficiência de Mercado, Sazonalidade.

SEASONALITIES AND ANOMALIES OF DAILY RETURNS ON BM & FBOVESPA INDICES: AN INVESTIGATION OF THE EFFECT OCCURRENCE DAY OF THE WEEK

Abstract

This study aims to investigate the existence of the effect day of the week in the Brazilian capital market evidenced in the daily returns of the indices of the BM & FBOVESPA. The effect of day (or weekend) is a calendar anomaly (related to the seasonality in stock prices) with regard to the fact of the daily returns of risky assets are different over the days of the

week. Data were collected on the website / portal of BM & FBOVESPA and analyzed using descriptive statistics and comparison of means nonparametric tests. The results showed evidence of the absence of statistically significant differences between the average daily returns of the indices of the BM&FBOVESPA on weekdays (3rd, 4th, 5th and 6th), except on Mondays, the prices of IEE indices and the Ibovespa, or is, there results corroborate the effect Monday, but the effect day. In practice, the results suggest checking for evidence of an isolated fact, which can provide an interpretation bias, leading investors to create investment strategies on certain days of the week.

Keywords: Anomaly, Weekday Effect Monday Effect, Market Efficiency, Seasonality.

INTRODUÇÃO

A hipótese de mercados eficientes é abordada desde os anos 1970 por autores como Lemgruber, Becker e Chaves (1988), e mais recentemente, Costa Jr. e Lemgruber (1993) e Gava (1999) sendo atrativa aos pesquisadores ao analisarem o preço dos ativos negociados e as informações disponibilizadas pelos mesmos. Segundo Fama (1970) o mercado seria considerado eficiente ao refletir rapidamente qualquer informação disponível nos preços dos ativos, impossibilitando ganhos anormais.

Rabelo Junior e Ikeda (2004) observam que qualquer teste de eficiência do mercado assume um modelo de equilíbrio que define o retorno dos títulos nele negociados. Se a eficiência é rejeitada, isso pode ser resultado de um mercado realmente não eficiente, ou de que o modelo de equilíbrio assumido está incorreto. Dessa forma haveria distorções no preço dos ativos, o que resultaria em anomalias no mercado financeiro.

Segundo Cova, Souza e Soares Neto (2011), anomalias são fenômenos de mercado que não podem ser explicados pelos tradicionais modelos de risco, ou seja, são irregularidades observadas no mercado acionário que não são explicadas pela teoria ou pela prática institucional. Uma dessas anomalias é o efeito dia da semana, em que os retornos diários de ativos de risco são diferentes ao longo dos dias da semana.

Bruni e Famá (1998) classificam tais imperfeições em anomalias de calendário, de valor e técnicas. As anomalias de valor incluem o efeito de valor e efeito capital valorizando ou desvalorizando empresas (empresas com dividendos baixos ou altos). As anomalias de calendário dizem respeito às variações dos retornos ou preço das ações que ocorrem em alguns períodos de tempo específicos, tais como, dia, mês, ano, feriado, onde os retornos são diferentes em média de um período para outro, ao passo que as anomalias técnicas incluem o efeito do momento de um atributo específico. Geralmente os investidores recebem informações diárias de retornos de investimentos, preços de ações e indicadores econômicos e

de mercado. Assim as suas decisões são controladas com informações diárias. Dentro das anomalias de calendário foi diagnosticado por estudos anteriores (LEMGRUBER, BECKER e CHAVES, 1988; COSTA JR.,1990; COSTA JR., LEMGRUBER, 1993; AGRAWAL, TANDON, 1994; LEAL, SANDOVAL, 1994; BRUNI, FAMÁ, 1998; GAVA, 1999; SANTOS et al. 2007; MACHADO, CORDEIRO e LUCENA, 2011), a existência do efeito dia da semana. Isso acontece quando os retornos médios do mercado não são os mesmos para todos os dias da semana, ou seja, quando as médias históricas dos retornos diários de uma ação são significativamente diferentes ao longo dos dias da semana.

As pesquisas referentes ao efeito dia da semana foram abordadas por Costa Jr. (1990) que identificou o efeito tendo como amostra dados diários do IBOVESPA entre os anos 1969 a 1988. Costa Jr. e Lemgruber (1993) usaram 83 índices e perceberam o efeito segunda-feira mais acentuado para ações menos negociadas. Leal e Sandoval (1994) utilizaram retornos diários do IBOVESPA entre 1982 a 1993, encontrando evidências que atestam a existência dos efeitos dia da semana e mês do ano.

Gava (1999) analisou, no período de julho de 1991 a outubro de 1996, os preços diários de fechamento dos contratos de depósito interbancário (DI) negociados na BM&F, buscando verificar o efeito dia da semana por meio de testes de auto correlação. Concluiu que as informações passadas eram relevantes na determinação de retornos em excesso, havendo evidências de anomalias de calendário (efeito dia da semana) nos retornos.

Através dessas análises do efeito dia da semana e pelos cálculos e observações feitas pelos autores citados no decorrer do artigo, percebe-se que um dos dias da semana que se destaca entre os demais é a segunda-feira. Dessa forma, autores como Santos et al. (2007) investigaram a existência do efeito segunda-feira no mercado acionário brasileiro. Foram avaliados os retornos diários médios do IBOVESPA, no período de 1986 a 2006. A análise dos resultados indicou evidências da existência desta anomalia, uma vez que a média dos retornos do IBOVESPA das segundas-feiras mostrou-se estatisticamente inferior à média dos demais dias da semana.

Machado, Cordeiro e Lucena (2011) verificaram a existência do efeito dia da semana no mercado de capitais brasileiro. Para isso, utilizou-se os retornos diários do IBOVESPA, no período de 1995 a 2010. Adicionalmente, buscaram averiguar a persistência das mesmas ao longo do tempo. Concluíram que havia evidências de retornos médios anormais negativos na terça e na quinta-feira. Contudo, ao contrário do que pode parecer em uma primeira análise, as anomalias indicadas como existentes na terça e quinta-feira, não se mantinham ao longo dos anos, não seguindo uma normalidade.

Leite Filho et al. (2012) verificaram a existência do efeito dia da semana no mercado brasileiro de capitais, evidenciado nos retornos diários do IBOVESPA da BM&FBOVESPA no período de 1990 a 2011. Os resultados indicaram evidências da não existência desta anomalia, uma vez que os retornos diários médios do IBOVESPA nos dias da semana (3^a, 4^a, 5^a e 6^a) foram estatisticamente iguais, exceto o da segunda-feira. Os resultados evidenciaram haver o efeito segunda-feira, mas não o efeito dia da semana. De forma prática os resultados sugeriram a verificação de evidências de um fato isolado, o que pode proporcionar um viés de interpretação, levando o investidor a criar estratégias de investimento em determinados dias da semana.

Sendo assim, o estudo tem como questão-problema: Os retornos médios diários no mercado acionário brasileiro são estatisticamente iguais durante os dias da semana nos diversos índices da BM&FBOVESPA?

Para responder a tal questão-problema, o estudo tem por objetivo geral verificar a existência do Efeito Dia da Semana no mercado brasileiro de capitais, evidenciado nos retornos diários dos índices da BM&FBOVESPA.

Para o alcance do objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos: (1) evidenciar o retorno dos índices da BM&FBOVESPA durante o período em que cada índice se enquadra, de forma ferial e por dia da semana; (2) descrever estatisticamente os retornos médios dos índices; e (3) investigar a existência do Efeito Dia da Semana e sua influência sobre o retorno de investimentos no mercado brasileiro por meio da avaliação dos índices da BM&FBOVESPA.

Como hipóteses da pesquisa, assumiu-se as seguintes assertivas:

H1: O efeito dia da semana está relacionado com a igualdade dos retornos das ações em índices de bolsa de valores durante os dias da semana, supondo que os retornos tendem a ser estatisticamente iguais;

H2: Os retornos médios diários dos índices da bolsa de valores são estatisticamente iguais durante os dias da semana;

H3: Os retornos nas segundas-feiras são, em média, menores do que os retornos nos demais dias da semana.

Tais hipóteses foram embasadas em Copeland e Weston (1992) apud. Silva, Melo e Pinto (2010) em que afirmam que as taxas de retorno nas segundas-feiras seriam negativas enquanto as taxas de retorno das sextas-feiras tendem a ser mais elevadas. Tal fenômeno se dá devido às más notícias que as empresas esperam para divulgar próximo ao fechamento do mercado, em geral, nas sextas-feiras. Bladon (2010) afirma que essa anomalia é geralmente

atribuída a fatores relacionados à microestrutura dos mercados financeiros, tais como pagamentos de dividendos, que muitas vezes ocorrem nas segundas-feiras, ou a tendências da difusão de más notícias das empresas ocorrerem durante o fim de semana (LEMGRUBER, BECKER e CHAVES, 1988; COSTA JR.,1990; COSTA JR., LEMGRUBER, 1993; AGRAWAL, TANDON, 1994; LEAL, SANDOVAL, 1994; BRUNI, FAMÁ, 1998; GAVA, 1999; SANTOS et al. 2007; MACHADO, CORDEIRO e LUCENA, 2011).

Os resultados do presente trabalho podem proporcionar aos gestores, investidores e analistas de mercado uma forma de compreender e aprimorar o conhecimento referente às constantes anomalias que ocorrem no mercado brasileiro, em especial se há ou não a ocorrência do Efeito Dia da Semana.

Ressalta-se que as pesquisas nesta temática no Brasil são escassas e objeto de discussão para vários estudiosos, contribuindo, dessa forma, para o enriquecimento da literatura.

A pesquisa buscou diagnosticar a existência do efeito dia da semana no mercado acionário brasileiro com base nos índices de mercado de ações utilizando todos os períodos históricos, desde a sua criação. Além disso, procurou evidências de que o efeito dia da semana persiste ao longo do tempo, por se tratar de uma amostra com intervalo de tempo extenso ao considerar todo espaço temporal de cada índice, bem como se considerou os efeitos dia da semana sobre os ganhos em investimentos das ações por meio das variações do retorno de cada um dos índices do mercado de capitais brasileiro.

Os resultados do trabalho podem ser usados por investidores para terem uma visão de como se comporta a variações do retorno de cada um dos índices do mercado de capitais brasileiro e, conseqüentemente, as ações das empresas; sugerindo quais seriam os melhores dias de venda e compra de papéis na bolsa, além de corroborar ou refutar estudos anteriores.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Hipótese de Mercado Eficiente

No contexto da Hipótese de Mercado Eficiente (HME), o valor de um ativo é reflexo do consenso dos participantes com relação a seu desempenho esperado. De acordo com Brealey e Myers (1996) se os mercados forem eficientes, a compra ou a venda de qualquer título ao preço vigente no mercado nunca será uma transação com um valor atual líquido (VAL) positivo. Se a venda de um título proporcionar um VAL positivo ao vendedor, terá que proporcionar um VAL negativo ao comprador.

Segundo Assaf Neto (2012), o preço de um ativo qualquer é formado com base nas diversas informações publicamente disponíveis aos investidores, sendo as decisões de compra e venda tomadas com base em suas interpretações dos fatos relevantes. A disponibilidade dessas informações impede que os investidores tenham qualquer ganho anormal (retornos superiores ao retorno ajustado ao risco de determinado ativo).

Conforme o autor citado anteriormente, no contexto de mercado de capitais eficiente, não há criação ou destruição de valor para as operações realizadas, mas somente redistribuição dos resultados (retorno) entre os investidores. Para o autor, os resultados se compensam.

De acordo com estudos realizados inicialmente por Roberts (1959), e posteriormente por Fama (1970) foram definidos três tipos de eficiência. Esses tipos são agrupados sob formas denominadas fraca, semiforte e forte apresentadas abaixo:

- Eficiência Fraca: Os preços refletem todas as informações contidas nos registros dos preços passados. Os testes da forma fraca procuram mensurar quão bem os retornos passados predizem retornos futuros;
- Eficiência Semiforte: Os preços refletem não só o seu comportamento passado, como também o restante da informação publicada, tais como notícias específicas e anúncios sobre distribuição de lucros e dividendos. Os testes da forma semiforte procuram especificar quão rápido os preços dos ativos refletem as informações públicas;
- Eficiência Forte: Os preços refletem não só a informação pública, mas toda a informação que pode ser obtida, inclusive as chamadas informações privilegiadas. Os testes desta forma de eficiência procuram detectar se algum investidor possui alguma informação privilegiada, que não está totalmente refletida nos preços.

Fama (1970) enumerou três condições para a verificação da eficiência dos mercados: a) inexistência de custos de transação; b) toda a informação está disponível a custo zero, a todos os participantes do mercado e c) todos concordam quanto aos efeitos das informações nos preços atuais dos ativos, assim como em suas distribuições futuras (expectativas homogêneas). Essas condições seriam suficientes, mas não necessárias para a eficiência dos mercados. Por exemplo, até mesmo elevados custos de transação não implicam que, quando a transação ocorra, os preços não reflitam totalmente a informação disponível.

De acordo com Bruni e Famá (1998) através de dados extraídos do mercado e conceitos de eficiência de mercado, chegou-se a conclusão que os mercados seriam eficientes, sendo as informações refletidas de forma rápida e apropriada nos preços dos ativos financeiros. Outros estudos (BANZ, 1981; AMIHU, MENDELSON, 1991; BASU, 1977;

CHAN, CHEN, 1991; GALDÃO, 1998; FAMA, FRENCH, 1992; LEAL, SANDOVAL, 1994; BRUNI e FAMA, 1998; CIOFFI, FAMÁ, COELHO, 2008; dentre outros) têm apresentado evidências contrárias as hipóteses de mercados eficientes por constatarem distorções ou anomalias nos preços dos ativos.

2.2 Anomalias de Mercado

As anomalias de mercado são imperfeições existentes no mercado financeiro. “Anomalias são fenômenos de mercado que não podem ser explicados pelos tradicionais modelos de risco, ou seja, são irregularidades observadas no mercado acionário que não são explicadas pela teoria ou pela prática institucional” (COVA, SOUZA e SOARES NETO, 2011, p. 52). Segundo os autores, na HME, só se obtém ganhos no mercado acionário quando há uma anomalia.

“Os estudos sobre a eficiência do mercado descobriram numerosos exemplos de comportamento de mercado que são inconsistentes com os modelos existentes de risco e retorno e, frequentemente, desafiam a explicação racional.” (DAMODARAN, 1999, p. 216). Assim, para Bodie, Kane e Marcus (2000), as anomalias de mercado são evidências que parecem ser inconsistentes com a hipótese do mercado eficiente.

De acordo com Bruni e Famá (1998), as anomalias podem ser de valor ou fundamentais, técnicas ou relacionadas com o calendário. As anomalias de valor incluem o efeito de valor e efeito capital valorizando ou desvalorizando empresas (empresas com dividendos baixos ou altos). As anomalias de calendário têm a ver com o retorno das ações serem maiores de ano para ano ou de mês para mês, em que os retornos são diferentes em média de um período para outro, ao passo que as anomalias técnicas incluem o efeito do momento. O Quadro 01 apresenta as principais anomalias e suas respectivas definições.

Quadro 01 - Principais anomalias de mercado. (continuação)

Tipo de Anomalia	Anomalia	Definição
Anomalias de Calendário: relacionadas à sazonalidade persistente nos preços das ações	Efeito dia da Semana	Os retornos diários de ativos de risco são diferentes ao longo dos dias da semana. A maioria dos estudos detectou retorno menor nos primeiros dias e maior nos últimos.
	Efeito Fim de Semana	Os retornos negativos são auferidos na sexta-feira com o fechamento do mercado e conseqüentemente, na segunda-feira esses resultados negativos são absorvidos.
	Efeito Janeiro ou mês do ano	Os retornos em janeiro são, em média, maiores que os retornos nos outros meses do ano.
	Efeito mudança de mês	Afeta os retornos no final do mês, geralmente superiores aos retornos do início do mês.
	Efeito Feriado	Caracteriza-se em virtude de retornos anormais positivos em dias antecedentes a feriados.

Anomalias de Valor ou Fundamentais: relacionadas ao valor da ação	Efeito Ações de Valor (Value) e Crescimento (Growth)	Efeito tamanho, no qual o retorno de ações de empresas <i>Value</i> (índice <i>book to market</i> – B/M – maior) é maior que o de empresas <i>Growth</i> (índice B/M – menor).
	Efeito Tamanho	Segundo Banz (1981), consiste na evidência empírica de que ações de empresas pequenas apresentam maior retorno médio do que as de empresas grandes. Em alguns estudos este efeito é relacionado com o efeito janeiro.
	Efeito sobre reação	Trata-se da reação exagerada às boas e más notícias nos mercados acionários. Os investidores não são totalmente racionais no processo decisório, dando mais importância às informações recentes.
	Efeito momento	A estratégia de venda de ativos com mau desempenho passado e compra dos que tiveram um bom desempenho leva a retornos anormais positivos durante meses subsequentes.
Anomalias Técnicas: relacionadas às previsões futuras, baseiam-se no comportamento passado	Efeito anúncio	Mudanças de preço tendem a persistir após o anúncio inicial de novas informações. Ações com surpresas positivas tendem a subir vagarosamente os preços, e surpresas negativas causam movimentos lentos para baixo.
	Efeito dividendos	Implica um retorno superior no preço das ações que têm maior <i>dividendyield</i> do que no preço das que têm menor <i>dividendyield</i> .
	Arbitragem	Arbitragem é a compra de um ativo num mercado a um preço mais baixo e venda simultânea em outro mercado a um preço mais elevado. Pode envolver operações em mercados diferentes, com riscos inferiores aos da especulação.
	Estratégias Técnicas	Regras (matemáticas/estatísticas ou gráficas) que, aplicadas a uma série histórica de retornos, pressupõem previsão do seu comportamento futuro. Utilizadas para testar a forma fraca de eficiência de mercado.
Anomalias Técnicas: relacionadas às previsões futuras, baseiam-se no comportamento passado	Barreira de preços	Oscila, de acordo com analistas gráficos, dentro de um suporte de alta e um de baixa, conhecido como resistência, que é representada por um número inteiro do índice ou da cotação.

Fonte: Adaptado de Fama e Blundell, (1998).

Analisa-se a seguir as principais anomalias de calendário, incluindo o efeito dia da semana objetivo do presente estudo.

2.2.1 Efeito Mês do Ano

O efeito mês do ano ocorre com a existência de retornos mensais diferentes no decorrer do ano. Também conhecido por efeito janeiro, uma vez que os primeiros estudos foram realizados no mercado americano e apontaram que os retornos no mês de janeiro são mais elevados frente aos outros meses do ano. Wachtel (1946) foi o primeiro a observar esse fenômeno, porém foram Rozeff e Kinney (1976) os primeiros a estudar essa anomalia com maior detalhe.

2.2.2 Efeito Fim de Semana

O efeito segunda-feira ou fim de semana é o estudo dos diferentes retornos diários ocorridos com os ativos durante os dias da semana.

Segundo Damodaran (1999), o efeito segunda-feira é um efeito do final de semana, em que os retornos negativos são auferidos na sexta-feira com o fechamento do mercado. Conseqüentemente, na segunda-feira no primeiro dia de funcionamento, esses resultados negativos são absorvidos.

No mercado brasileiro Costa Jr. (1990), utilizando cotações diárias do Ibovespa entre o período de 1986 a 1989, comprovou que o menor retorno existe na segunda-feira, de modo que há maior taxa de retorno na sexta-feira.

2.2.3 Efeito Mudança de Mês

O efeito mudança de mês acontece quando se verifica a existência de retornos maiores no último e quatro primeiros dias do mês. Os estudos de Ariel (1987) demonstraram que as médias diárias de retorno do último dia do mês e também dos dois primeiros dias do mês seguinte foram consideravelmente maiores frente às médias de retorno dos demais dias do mês.

Os resultados que Lakonishok e Smidt (1988) obtiveram, mostraram que o retorno médio do último dia dos meses e nos quatro dias do mês subsequente são mais elevados que a média de retorno dos dias restantes.

2.2.4 Efeito Feriado

O efeito feriado caracteriza-se em virtude de retornos anormais positivos em dias antecedentes a feriados. Lakonishok e Smidt (1988) examinaram o mercado norte americano utilizando retornos do índice Dow Jones Industrial Average (DJIA), entre 1897 a 1986. Os estudos condicionaram afirmar que a taxa de retorno média em dias de negociação antes dos feriados é vinte e três vezes maior, comparado a média das taxas dos dias regulares.

2.2.5 Efeito Dia da Semana

Conforme a teoria de mercados eficientes supõe-se que os retornos das ações reflitam todas as informações disponíveis no mercado. Contudo, verifica-se que ocorrem anomalias nos retornos das ações. O efeito Dia da Semana é evidenciado pela diferente variação dos retornos diários nos dias da semana.

Para Bladon (2010), este efeito se dá a fatores da microestrutura dos mercados financeiros, como pagamentos de dividendos, ou a tendências de divulgar os desempenhos insatisfatórios das empresas durante o fim de semana.

Um estudo feito por Becker, Lemgruber e Chaves (1989) averiguou o processo de geração de retornos de ações no mercado brasileiro confrontando os retornos nos dias da semana. Foram utilizados os retornos diários dos índices IBOVESPA, no período de 1983 a 1987. Os resultados obtidos indicaram que, nos dois primeiros dias úteis da semana, os retornos são praticamente nulos, enquanto que a média de retornos dos demais dias é consideravelmente positiva.

Costa Jr. (1990), utilizando cotações diárias do Ibovespa entre o período de 1986 a 1989, concluiu que o menor retorno existe na segunda-feira, de modo que há maior taxa de retorno na sexta-feira.

Este estudo vem demonstrar se há ou não a ocorrência do efeito Dia da Semana no mercado brasileiro, fazendo análise dos retornos diários dos índices BM&FBOVESPA.

3 ABORDAGEM METODOLÓGICA

A presente pesquisa caracterizou-se como descritiva em que foram analisados dados secundários. A unidade de análise foi a Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros de São Paulo (BM&FBOVESPA). O objeto de estudo foram todos os índices de mercado de ações da bolsa de valores.

O Quadro 02 descreve sumariamente os índices da BM&FBOVESPA. O mesmo detalha o nome do índice, sigla, período de coleta e o descreve resumidamente.

Quadro 02 – Descrição sumarizada dos índices da BM&FBOVESPA. (continuação)

Índice	Sigla	Período de dados	Descrição
Índice Bovespa	Ibovespa	02/01/1968 á 31/12/2013	Avalia o comportamento médio das principais ações negociadas.
Índice Brasil 50	IBrX 50	02/01/1998 á 31/12/2013	Composto pelos 50 papéis mais líquidos da Bovespa.
Índice Brasil 100	IBrX 100	02/01/1998 á 31/12/2013	Composto pelos 100 papéis mais líquidos da Bovespa
Índice Brasil Amplo	IBrA	02/01/2006 á 31/12/2013	Busca oferecer a visão mais ampla do mercado acionário.
Índice BM&FBOVESPA	IEE	02/01/1998 á	Mede o desempenho do setor de energia elétrica.

Energia Elétrica - IEE		31/12/2013	
Índice BM&FBOVESPA Industrial	INDX	03/01/2000 à 31/12/2013	Avalia o desempenho das ações do setor industrial.
Índice BM&FBOVESPA Consumo	ICON	28/12/2006 à 31/12/2013	Mede o desempenho das ações dos setores de consumo cíclico e não-cíclico.
Índice BM&FBOVESPA Imobiliário	IMOB	28/12/2007 à 31/12/2013	Composto pela empresas mais representativas e mais líquidas deste setor imobiliário.
Índice BM&FBOVESPA Financeiro	IFNC	30/12/2004 à 31/12/2013	É composto pela empresas mais representativas e mais líquidas deste setor financeiro (bancos).
Índice BM&FBOVESPA Materiais Básicos	IMAT	02/01/2006 à 31/12/2013	Constituído pelas empresas mais representativas e mais líquidas deste setor.
Índice BM&FBOVESPA Utilidade Pública	UTIL	02/01/2006 à 31/12/2013	Avalia o comportamento das ações representativas do setor de utilidade pública.
Índice de Sustentabilidade Empresarial	ISE	01/12/2005 à 31/12/2013	Mede a performance das empresas listadas sob o aspecto da sustentabilidade corporativa.
Índice Carbono Eficiente	ICO2	31/08/2010 à 31/12/2014	Avalia o desempenho de empresas que adotam práticas em relação a emissão de gases efeito estufa.
Índice de Ações com Governança Corporativa Diferenciada	IGCX	25/06/2001 à 31/12/2013	Mede o desempenho das empresas que apresentam bons níveis de governança corporativa.
Índice Governança Corporativa Trade	IGCT	29/12/2005 à 31/12/2013	É composto pelas ações de empresas integrantes do IGC com de alta liquidez de suas ações.
Índice Governança Corporativa – Novo Mercado	IGC-NM	28/12/2006 à 31/12/2013	Avalia o desempenho das empresas com bons níveis de governança corporativa do Novo Mercado.
Índice de Ações com TagAlong Diferenciado	ITAG	02/01/2003 à 31/12/2013	Mede o desempenho de empresas que ofereçam melhores condições aos acionistas minoritários.
Índice BM&FBOVESPA Mid-LargeCap	MLCX	31/08/2005 à 31/12/2013	Busca medir o comportamento das maiores empresas por valor de mercado e capitalização.
Índice BM&FBOVESPA SmallCap	SMLL	01/09/2005 à 31/12/2013	Busca medir o comportamento das empresas de menor capitalização.
Índice Valor BM&FBOVESPA – 2ª Linha	IVBX 2	03/01/2000 à 31/12/2013	Mede o desempenho das empresas com excelente conceito junto aos investidores.
Índice BM&FBOVESPA Dividendos	IDIV	29/12/2005 à 31/12/2013	Avalia o desempenho das empresas que se destacam em termos de remuneração aos investidores.
Índice de BDRs Não Patrocinados-GLOBAL	BDRX	05/10/2010 à 31/12/2013	Mede o comportamento das empresas estrangeiras.
Índice BM&FBOVESPA Fundos de Investimentos Imobiliários	IFIX	30/12/2010 à 31/12/2013	Mede a performance de fundos imobiliários listados na Bovespa ou no SOMA (mercado de balcão).

Fonte: BM&FBOVESPA, 2014.

As informações de cada índice de mercado foram organizadas por dia de semana, de segunda a sexta-feira, e foram calculados os retornos diários por meio da equação 1.

$$R_t = \left(\frac{\text{Índice } t}{\text{Índice } t-1} \right) - 1$$

Onde:

R_t = Retorno do índice de mercado na data t;

Índice t = índice de mercado no dia t;

Índice t-1 = índice de mercado no dia anterior ao dia t.

Para todos os indicadores, aplicou-se a equação 1. Utilizou-se a estatística descritiva para organizar e descrever os dados. Após a estatística descritiva, usou-se de testes de médias para avaliar o efeito dia da semana. O software utilizado foi o SPSS.

Como critérios de validade e confiabilidade das informações, julgaram-se a credibilidade, reputação, integridade e experiência da fonte de dados, por meio do conhecimento de outras pesquisas que se utilizaram da base dos indicadores de mercado disponíveis no site da Bovespa. Estes foram utilizados por representarem fielmente as oscilações e o comportamento médio das principais ações transacionadas no mercado acionário brasileiro. Além disso, analistas e estudiosos de mercado tomam decisões sobre empresas e mercados baseados nos dados da Bovespa. A seguir, são apresentados os resultados da pesquisa bem como a discussão destes resultados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A Tabela 01 apresenta os resultados da estatística descritiva, onde se observou a quantidade de dias usados para cálculo do retorno do índice específico, média, desvio padrão, mínimo e máximo. Verificou-se que todos os índices apresentaram significativa variabilidade, expressa pelo desvio padrão e pelo intervalo entre o mínimo e máximo, o que denota uma elevada dispersão nos retornos. Em todos os indicadores, o valor mínimo foi negativo e o máximo positivo, o que reforça a afirmação anterior. Observou-se ainda que as médias gerais, na sua maioria, foram positivas, independentemente do dia da semana que ocorreram, e próximas de zero. Em apenas três indicadores foram observadas médias negativas, (IFIX, IFNC e IMOB), mas também, próximas de zero. Pode-se supor que os indicadores apresentaram comportamentos semelhantes, com relação à média. Essa afirmativa pode ser confirmada por meio da interpretação dos resultados do teste t que foi feito para cada índice, com o objetivo de verificar, estatisticamente, se os resultados foram iguais ou diferentes de zero.

Os resultados, para todos os índices, demonstraram que os retornos médios de todos os indicadores foram estatisticamente diferentes de zero, a uma significância de 0,01. Apesar da proximidade de zero, pode-se afirmar que as médias de retorno dos índices da Bovespa em análise, foram estatisticamente diferentes de zero. Assim, supõe-se que o comportamento de retorno dos diversos índices é diferente, em termos de médias ao longo do tempo bem como em termos de variabilidade, refutando a assertiva de Assaf Neto (2012), que defende que no contexto de mercado de capitais eficiente, não há criação ou destruição de valor para as operações realizadas, mas somente redistribuição dos resultados (retorno) entre os investidores e corroborando a ideia que os retornos ou perdas extraordinárias estariam ligadas

à anomalias (BANZ, 1981; AMIHU, MENDELSON, 1991; BASU, 1977; CHAN, CHEN, 1991; GALDÃO, 1998; FAMA, FRENCH, 1992; LEAL, SANDOVAL, 1994; BRUNI e FAMA, 1998; CIOFFI, FAMÁ, COELHO, 2008).

Tabela 01 - Estatística descritiva geral dos índices da BM&FBOVESPA. (continuação)

Índice	N	Média	Desv.Pad.	Mínimo	Máximo	Teste t
ICO2	833	0,000181	0,0118820	-0,0465	0,0541	0,0001
IMAT	1973	0,000541	0,0217184	-0,1345	0,1432	0,0001
ISE	2008	0,000545	0,0171322	-0,0984	0,1560	0,0001
UTIL	1984	0,000573	0,0148128	-0,1045	0,1240	0,0000
ITAG	2759	0,000972	0,0174883	-0,1033	0,1681	0,0001
MLCX	2097	0,000541	0,0178580	-0,1140	0,1462	0,0001
IVBX2	3508	0,000667	0,0156754	-0,1072	0,1481	0,0001
IGCT	2018	0,000495	0,0178717	-0,1114	0,1614	0,0001
IDIV	2018	0,000683	0,0157678	-0,0986	0,1284	0,0001
SMLL	2094	0,000524	0,0153555	-0,1024	0,1377	0,0000
IBX50	3953	0,000738	0,0201609	-0,1476	0,3071	0,0000
IBRX100	3958	0,000764	0,0189625	-0,1448	0,2728	0,0001
IBRAMPLO	1975	0,000499	0,0176469	-0,1124	0,1471	0,0000
IEE	3958	0,000802	0,0227355	-0,2926	0,7019	0,0001
IGCNM	1722	0,000422	0,0160360	-0,1061	0,1322	0,0000
IGCX	3101	0,000466	0,0243447	-1,0000	0,1500	0,0001
BDRX	800	0,001157	0,0169715	-0,2616	0,3177	0,0000
IBOVESPA	11295	0,003261	0,0283992	-1,0000	0,3600	0,0000
IFIX	743	-0,000901	0,0369588	-1,0000	0,0179	0,0001
ICON	1768	0,000525	0,0150153	-0,0922	0,1256	0,0000
IFNC	2199	-0,000058	0,0365209	-1,0000	0,2092	0,0001
IMOB	1529	-0,003225	0,0622862	-1,0000	0,1945	0,0000
INDX	3509	0,000455	0,0231112	-1,0000	0,1256	0,0001

Fonte: Dados da pesquisa

Outra análise, com os dados da Tabela 02, enfatizou as médias separadas por dias de semana. Como o objetivo da pesquisa foi investigar a existência do efeito dia da semana, julgou-se necessário apresentar as médias de retornos diários, por dia da semana, de cada índice da Bovespa. De uma forma geral, verificou-se a predominância de retornos negativos dos índices com maior ocorrência nas segundas e terças-feiras. Nas quartas, quintas e sextas-feiras, houve uma predominância de retornos diários positivos. Apesar disso, todos os retornos dos índices, de segunda a sexta-feira, foram bem próximos de zero, embora diferentes, como apresentado no teste t da Tabela 01. Observou-se uma tendência geral de menores retornos nas segundas e terças-feiras e maiores retornos nas quintas e sextas-feiras.

Tabela 02 - Médias de retorno dos índices por dias da semana.

Índice	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta
ICO2	-0,0002381	0,0000244	-0,0001530	0,0006635	0,0003250
IMAT	-0,0002251	0,0005050	0,0008697	0,0015338	0,0181022
ISE	0,0001231	0,0007055	0,0006888	0,0009155	0,0002829
UTIL	-0,0001829	0,0003617	0,0002357	0,0010196	0,0014216
ITAG	-0,0000571	0,0013192	0,0011776	0,0005099	0,0019199
MLCX	0,0001939	0,0004080	0,0008198	0,0006235	0,0006068

IVBX2	-0,0005638	0,0009195	0,0010472	0,0005367	0,0013932
IGCT	-0,0002001	0,0004222	0,0006602	0,0010702	0,0005156
IDIV	-0,0001584	0,0005203	0,0007507	0,0010370	0,0012657
SMLL	-0,0005575	-0,0001304	0,0001705	0,0011195	0,0020410
IBX50	-0,0003921	0,0010183	0,0014215	-0,0002018	0,0018467
IBRX100	-0,0002714	0,0008981	0,0013471	-0,0000193	0,0018611
IBRAMPLO	-0,0000048	0,0002560	0,0007436	0,0010229	0,0004674
IEE	-0,0000477	0,0001328	0,0015081	0,0001601	0,0022505
IGCNM	-0,0007216	0,0006402	0,0001886	0,0009826	0,0010310
IGCX	-0,0000265	-0,0008922	0,0011224	0,0005168	0,0016005
BDRX	0,0031262	0,0015468	0,0016066	0,0007631	-0,0013036
IBOVESPA	0,0001160	0,0031156	0,0040321	0,0039334	0,0051523
IFIX	-0,0002998	-0,0062592	0,0005496	0,0005047	0,0008928
ICON	0,0000167	0,000555	0,0000913	0,000964	0,001010
IFNC	0,0000364	-0,0016945	0,0013561	-0,0008341	0,001083
IMOB	-0,0008783	-0,015953	-0,000559	0,0012382	0,000095
INDX	-0,000153	0,000638	0,001014	-0,0007244	0,0015036

Fonte: Dados da pesquisa

Os retornos menores ou negativos podem ser explicados por Damodaran (1999), Costa Jr. (1990), Silva, Melo e Pinto (2010). Segundo estes autores, as taxas de retorno no início da semana seriam menores ou negativas enquanto as taxas de retorno nos últimos dias úteis da semana tendem a ser mais elevadas, com uma recuperação de retorno. Observa-se que tal fenômeno ocorreu com uma maior frequência nos dados da Bovespa, com algumas exceções. A maioria seguiu a tendência teórica apresentada.

Outra análise testou a existência do efeito dia da semana em cada índice de mercado da Bovespa. Para tanto, foi feito o teste não paramétrico de médias de *Kruskal-Wallis* (K-W). Este teste é utilizado para verificar se três ou mais amostras independentes são provenientes de populações com médias iguais. O objetivo do teste foi verificar se os retornos de cada índice de mercado da Bovespa por dia da semana (segunda, terça, quarta, quinta e sexta-feira) eram estatisticamente diferentes. Diferentemente da análise de variância clássica, o teste de *Kruskal-Wallis* não exige que as amostras tenham sido extraídas de populações normais com dados iguais. Para o efetivo cálculo do teste *Kruskal-Wallis*, utilizou-se o software SPSS, e foram definidas duas hipóteses estatísticas: H_0 = As médias dos retornos diários de cada índice de mercado da Bovespa são estatisticamente iguais; H_1 = Em pelo menos um dia da semana, as médias dos retornos de cada índice de mercado da Bovespa é estatisticamente diferente dos demais dias. A tabela 3, a seguir, apresenta os resultados do teste K-W.

Tabela 03 - Resultados do teste K-W. (continuação)

Índice	Chi-Square	Valor-p	Resultado do teste
ICO2	0,892	0,926	As médias diárias de retorno são iguais.
IMAT	2,223	0,695	As médias diárias de retorno são iguais.

ISE	1,012	0,908	As médias diárias de retorno são iguais.
UTIL	1,926	0,749	As médias diárias de retorno são iguais.
ITAG	4,396	0,355	As médias diárias de retorno são iguais.
MLCX	1,488	0,829	As médias diárias de retorno são iguais.
IVBX2	7,020	0,135	As médias diárias de retorno são iguais.
IGCT	1,693	0,792	As médias diárias de retorno são iguais.
IDIV	0,834	0,934	As médias diárias de retorno são iguais.
SMLL	7,915	0,095	As médias diárias de retorno são iguais.
IBX50	5,403	0,248	As médias diárias de retorno são iguais.
IBRX100	5,142	0,273	As médias diárias de retorno são iguais.
IBRAMPLO	1,667	0,797	As médias diárias de retorno são iguais.
IEE	17,165	0,002	As médias diárias de retorno são diferentes.
IGCNM	2,715	0,607	As médias diárias de retorno são iguais.
IGCX	4,317	0,365	As médias diárias de retorno são iguais.
BDRX	1,805	0,772	As médias diárias de retorno são iguais.
IBOVESPA	67,593	0,000	As médias diárias de retorno são diferentes.
IFIX	6,912	0,141	As médias diárias de retorno são iguais.
ICON	2,064	0,724	As médias diárias de retorno são iguais.
IFNC	2,971	0,563	As médias diárias de retorno são iguais.
IMOB	3,310	0,507	As médias diárias de retorno são iguais.
INDX	5,026	0,285	As médias diárias de retorno são iguais.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados apresentados na Tabela 03 sugeriram a aceitação da hipótese H_0 , a um nível de significância de 0,01, onde se pode afirmar que não houve diferenças estatisticamente significativas entre os retornos médios diários dos índices da Bovespa entre os dias da semana, excluindo-se, desta assertiva, apenas os índices IEE e o IBOVESPA. Para os demais índices, reitera-se que as suas médias de retorno são estatisticamente iguais, não existindo, portanto, o efeito dia da semana. Para o autor, os resultados se compensam. Por outro lado, notadamente, os índices IEE e o IBOVESPA foram os que apresentaram as maiores distribuições de dias, e que apresentaram médias diferentes de retornos entre os dias da semana. Tais diferenças podem ser explicadas pelas anomalias, notadamente o efeito dia da semana (BANZ, 1981; AMIHUUD, MENDELSON, 1991; BASU, 1977; CHAN, CHEN, 1991; GALDÃO, 1998; FAMA, FRENCH, 1992; LEAL, SANDOVAL, 1994; BRUNI e FAMA, 1998; CIOFFI, FAMÁ, COELHO, 2008). Assim, para os índices da Bovespa, excluindo-se o IEE e o IBOVESPA, não há confirmação do efeito dia da semana no mercado financeiro brasileiro.

Após verificar que, para os índices IEE e o IBOVESPA, o teste K-W sugeriu aceitar-se a hipótese H_1 de que em pelo menos um dia da semana, as médias dos retornos são estatisticamente diferentes dos demais dias, usou-se o teste de *Mann-Whitney* para amostras não emparelhadas, a fim de se comparar os retornos diários de um dia com o outro para os dados do IEE e o IBOVESPA. O teste de *Mann-Whitney* é um teste não-paramétrico utilizado para comparar as médias de duas amostras independentes. O único pressuposto para sua

aplicação é que as duas amostras sejam independentes e aleatórias, e que as variáveis em análise sejam numéricas ou ordinais. Desta forma, se comparou os retornos diários médios das segundas-feiras com os outros dias da semana (3^a, 4^a, 5^a, 6^a) e os outros dias da semana entre si. Para o teste em questão foram estabelecidas duas hipóteses estatísticas: H_0 = As médias dos retornos diários são estatisticamente iguais; H_1 = As médias dos retornos diários são estatisticamente diferentes. A Tabela 04 a seguir, apresenta os resultados do teste:

Tabela 04 - Resultados do teste M-W

Índices	IEE		IBOVESPA	
	P-value	Decisão	P-value	Decisão
Segunda x Terça-Feira	0,002	Retornos Diferentes	0,001	Retornos Diferentes
Segunda x Quarta-Feira	0,003	Retornos Diferentes	0,009	Retornos Diferentes
Segunda x Quinta-Feira	0,009	Retornos Diferentes	0,010	Retornos Diferentes
Segunda x Sexta-Feira	0,005	Retornos Diferentes	0,000	Retornos Diferentes
Terça x Quarta-Feira	0,765	Retornos iguais	0,512	Retornos iguais
Terça x Quinta-Feira	0,341	Retornos iguais	0,583	Retornos iguais
Terça x Sexta-Feira	0,876	Retornos iguais	0,783	Retornos iguais
Quarta x Quinta-Feira	0,222	Retornos iguais	0,915	Retornos iguais
Quarta x Sexta-Feira	0,457	Retornos iguais	0,355	Retornos iguais
Quinta x Sexta-Feira	0,981	Retornos iguais	0,436	Retornos iguais

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme ilustrado na Tabela 04 acima, ao nível de 1% de significância, afirmou-se que os retornos do IEE e IBOVESPA das segundas-feiras foram estatisticamente diferentes dos retornos dos demais dias semana. Verificou-se ainda, que os retornos médios das terças, quartas, quintas e sextas-feiras, do IEE e IBOVESPA, foram considerados estatisticamente iguais, também ao nível de 1% de significância. Tais resultados sugerem a existência do efeito segunda-feira ou fim de semana nos resultados do IEE e IBOVESPA, corroborando os resultados dos estudos de Costa Jr. (1990), Becker, Lemgruber e Chaves (1989), Costa Jr. e Lemgruber (1993), Bladon (2010), que encontraram situação semelhante no mercado financeiro brasileiro.

5 CONCLUSÃO

Os fenômenos relacionados com o retorno dos ativos tem sido alvo de inúmeras pesquisas. A Teoria de Mercado Eficiente sustenta que, em um mercado eficiente, os preços dos ativos refletem todas as informações disponíveis e os novos acontecimentos relevantes são imediatamente incorporados aos respectivos preços. Todavia, diversos estudos refutam essa teoria (BANZ, 1981; AMIHUD, MENDELSON, 1991; BASU, 1977; CHAN, CHEN,

1991; GALDÃO, 1998; FAMA, FRENCH, 1992; LEAL, SANDOVAL, 1994; BRUNI e FAMA, 1998; CIOFFI, FAMÁ, COELHO, 2008), principalmente no que diz respeito à existência de anomalias.

O presente trabalho teve como objetivo verificar a existência do efeito dia da semana, com base nas cotações diárias dos índices da Bolsa de Mercadorias e Futuros (BM&FBOVESPA).

Para isso, foram realizados testes de médias separadas por dia da semana, utilizando o software SPSS, que indicou que as médias, em sua maioria foram positivas. Posteriormente, foi realizada outra análise com média dos retornos diários, separados por dia da semana, que por sua vez, apresentou uma tendência geral de menores retornos nas segundas e terças-feiras e maiores retornos nas quintas e sextas-feiras. Por fim, para testar a existência do efeito em cada índice, foi utilizado o teste não paramétrico de médias de *Kruskall-Wallis* (K-W), que buscou verificar se os retornos de cada índice da BM&FBOVESPA por dia da semana eram estatisticamente diferentes. O teste indicou a existência do efeito segunda-feira ou fim de semana nos resultados do IEE e IBOVESPA, uma vez que os demais índices tiveram médias de retorno estatisticamente iguais, independente do dia da semana. Para confirmar essa teoria, utilizou-se o teste de *Mann-Whitney*, que comparava as médias de duas amostras independentes.

Os resultados indicaram evidências da não existência de diferenças estatisticamente significativas entre os retornos médios diários dos índices da BM&FBOVESPA nos dias da semana (3^a, 4^a, 5^a e 6^a), exceto nas segundas-feiras, nas cotações dos índices IEE e o IBOVESPA, ou seja, os resultados corroboram haver o efeito segunda-feira, mas não o efeito dia da semana.

Embora os testes realizados tenham sido eficazes no alcance dos objetivos, sugere-se a utilização de outros modelos mais específicos para verificar a existência do efeito dia da semana nos índices de mercado, a fim de constatar se os retornos de cada índice de mercado da Bovespa por dia da semana são estatisticamente diferentes. É importante salientar que um estudo mais aprofundado vai contribuir para analisar a existência do efeito, as causas de sua ocorrência e suas possíveis consequências.

REFERÊNCIAS

AGRAWAL, Anup; TANDON, Kishore. Anomalies or illusions? Evidence from stock markets in eighteen countries. **Journal of International Money and Finance**, 13 p. 83-106,

1994. Disponível em: <[https://doi.org/10.1016/0261-5606\(94\)90026-4](https://doi.org/10.1016/0261-5606(94)90026-4)> Acesso em: 27 de setembro de 2017.

AMIHUD, Yakov, MENDELSON, Haim. Liquidity, Asset Prices and Financial Policy. **Financial Analysts Journal**, Estados Unidos, pp.56-66, nov.dez. 1991. Disponível em: <<http://people.stern.nyu.edu/lpederse/courses/LAP/papers/TransactionCosts/AmihudMendelsonFAJ91.pdf>> Acesso em: 27 de setembro de 2017.

ARIEL, Robert A. A monthly effect in stock returns. **Journal of Financial Economics**.v.18, n.1, p.161-174, March 1987. Disponível em: <[https://doi.org/10.1016/0304-405X\(87\)90066-3](https://doi.org/10.1016/0304-405X(87)90066-3)> Acesso em: 27 de setembro de 2017.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e Valor**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BANZ, Rolf W. The Relationship between Return and Market Value of Common Stocks. **Journal of Financial Economics**, v.9, n.1, p.3-18, March 1981. Disponível em: <[https://doi.org/10.1016/0304-405X\(81\)90018-0](https://doi.org/10.1016/0304-405X(81)90018-0)> Acesso em: 27 de setembro de 2017.

BASU, S. Investment performance of common stocks in relation to their price-earnings ratios: a test of market efficiency. *Journal of Finance*, 32, p. 663-682, June, 1977. Disponível em: <<http://www.e-m-h.org/Basu1977.pdf>> Acesso em: 27 de setembro de 2017.

BECKER, J. L.; LEMGRUBER, E. F.; CHAVES, T. B. S. **O efeito de fim de semana no comportamento dos retornos diários de índices de ações**. In: ENANPAD, 13, 1989, Águas de São Pedro. Anais... São Paulo: ANPAD, 1989. p. 873-883.

BLADON, Josep Garcia. **Return's seasonalities in the LATIBEX Market**. *Revista de Analysis Economics*, v. 25, nº 1, pp.3-14, 2010. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/228259149_Return's_Seasonalities_in_the_Latibex_Market> Acesso em: 27 de setembro de 2017.

BODIE, Zvi; KANE, Alex; MARCUS, Alan J. **Fundamentos de Investimentos**. [Trad. Robert Brian Taylor]. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

BREALEY, R. A.; MYERS, S. C. **Princípios de finanças empresariais**. 3.ed. Lisboa: McGraw-Hill, 1996.

BRUNI, Adriano Leal.; FAMÁ, Rubens. Eficiência, previsibilidade dos preços e anomalias em mercados de capitais: teoria e evidência. **Caderno de Pesquisas em Administração**, vol. 1, n. 7, São Paulo, 2º trim./1998.

CERETTA, Paulo Sérgio; COSTA Jr., N. C. A. Efeito dia da semana: evidência na América Latina. **Revista Teoria e Evidência Econômica**. Passo Fundo. V.8. nº 14. p. 27 – 35. maio 2000. Disponível em: <<http://seer.upf.br/index.php/rtee/article/view/4812/3240>> Acesso em: 27 de setembro de 2017.

CHAN, K. C; CHEN, Nai-fu. Structural and return characteristics of small and large firms. **Journal of Finance** 46, p.1467-1484, 1991. Disponível em: <<https://www.jstor.org/stable/2328867>> Acesso em: 27 de setembro de 2017.

CIOFFI, Patrícia Leite de Moraes; FAMÁ, Rubens; COELHO, Paula A. R. **Contexto das finanças comportamentais: anomalias e eficiência do mercado de capitais brasileiro.** In: XI Seminário em Administração, 11., 2008, São Paulo/SP. Anais... São Paulo: FEA/USP, 2008. Disponível em: <<http://sistema.semead.com.br/11semead/resultado/trabalhosPDF/168.pdf>> Acesso em: 27 de setembro de 2017.

COPELAND, T. E., WESTON, J. F. **Financial Theory and Corporate Policy.** 3.^a ed. Addison Wesley Publishing Company, Mass, 1992.

COSTA JR, Newton C.A. **Sazonalidades do Ibovespa.** *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 30, n. 3, jul-set, 1990. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901990000300008.pdf> Acesso em: 27 de setembro de 2017.

COSTA Jr., Newton C. A.; LEMGRUBER, E. F. **O efeito fim de semana durante períodos de abertura e de fechamento das bolsas de valores.** In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 17, 1993, Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 1993. p. 103-110.
COVA, Carlos José Guimarães; SOUZA, Maurício Corrêa de.; SOARES NETO, Guilherme Gonçalves. **A violação da hipótese dos mercados eficientes com o uso de indicador de análise técnica.** In: COVA, Carlos José Guimarães. **Finanças e mercados de capitais: mercados fractais: a nova fronteira das finanças.** São Paulo: Cengage Learning, 2011.

DAMODARAN, A. **Avaliação de Investimentos:** ferramentas e técnicas para a determinação do valor de qualquer ativo. Trad. Bazán Tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1999.

FAMA, Eugene F. **Efficient capital markets:** a review of theory and empirical work. *The Journal of Finance*. Cambridge, v. 25, p.383-417, 1970. Disponível em: <<http://efinance.org.cn/cn/fm/Efficient%20Capital%20Markets%20A%20Review%20of%20Theory%20and%20Empirical%20Work.pdf>> Acesso em: 28 de setembro de 2017.

FAMA, Eugene F.; FRENCH, Kenneth R. **The cross-section of expected stock returns.** *Journal of Finance*, 47, p.427-465, June, 1992. Disponível em: <<http://faculty.som.yale.edu/zhiwuchen/Investments/Fama-92.pdf>> Acesso em: 28 de setembro de 2017.

GALDÃO, Almir. **Avaliação de Eficiência no Mercado Acionário Brasileiro por Volatilidade Comparadas.** Dissertação (mestrado). São Paulo: Faculdade de Economia Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1998.

GAVA, Alexandre Majola. **Mercado futuro brasileiro:** distribuição estatística e eficiência das previsões do contrato futuro de DI. *Análise*, v. 10, n. 1, p. 19- 35, 1999. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/31233>> Acesso em: 28 de setembro de 2017.

LAKONISHOK, Josef; SMIDT, Seymour. **Are Seasonal Anomalies Real?** A ninety-year perspective. *The review of financial studies*, v.1, n.4, p. 403-42, 1988. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2962097?seq=1#page_scan_tab_contents> Acesso em: 28 de setembro de 2017.

LEAL, R; SANDOVAL, E. B. **Anomalias nos mercados de ações de países em desenvolvimento.** In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 1994, Curitiba. Anais ... Curitiba: ANPAD, 1994, p. 213- 230. Disponível em: < Acesso em: 28 de setembro de 2017.

LEITE FILHO, Geraldo Alemandro; et. al. **O Efeito Dia da Semana no mercado brasileiro: Investigação com o IBOVESPA de 1990 a 2011.** In: Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 2012. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/upload/paper/2012/33/2012_33_5308.pdf> Acesso em: 03 de Junho de 2014.

LEMGRUBER, Eduardo Facó; BECKER, João Luiz; CHAVES, Tânia Barbosa da Silva. **O efeito fim de semana no comportamento dos retornos diários de índices de ações.** In: COSTA JR., Newton Carneiro Affonso; LEAL, Ricardo Pereira Câmara; LEMGRUBER, Eduardo Facó. (Organizadores). **Mercado de Capitais: Análise empírica no Brasil.** (Coleção COPPEAD de administração). 2. reimpressão. São Paulo: Atlas, 2006.

MACHADO, Márcio André Veras; CORDEIRO, Rebeca Albuquerque; LUCENA, Júlia Faustino Henrique de. **Análise do efeito dia da semana no mercado acionário brasileiro.** In: II CONGRESSO NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS – *Anais...* ADCONT, 2011, Rio de Janeiro. 13 e 14 de outubro de 2011.

RABELO JÚNIOR., Tarcísio Saraiva; IKEDA, Ricardo Hirata. Mercados Eficientes e Arbitragem: um estudo sob o enfoque das finanças comportamentais. **Revista Contabilidade & Finanças – USP**, São Paulo, n.34, p.97-107, Janeiro/Abril 2004. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1519-70772004000100007>> Acesso em: 28 de setembro de 2017.

ROBERTS, Harry V. **Stock market ‘patterns’ and financial analysis: methodological suggestions.** The Journal of Finance. Cambridge, 1959. Disponível em: <<http://history.technicalanalysis.org.uk/Robe59.pdf> > Acesso em: 28 de setembro de 2017.

ROZEFF, Michael S.; KINNEY, William. **Capital Market Seasonality: The Case of Stock Market Returns.** Journal of Financial Economics, 2:379-402, 1976. Disponível em: <[https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90028-3](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90028-3)> Acesso em: 28 de setembro de 2017.

SANTOS, José Odálio dos.; et al. **Anomalias do mercado acionário: a verificação do efeito segunda-feira no IBOVESPA, no período de 1986 a 2006.** In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 7, 2007, São Paulo. *Anais...* São Paulo: Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, 2007. Disponível em: <<http://www.congress USP.fipecafi.org/anais/artigos72007/132.pdf>> Acesso em: 28 de setembro de 2017.

SILVA, Wendel Alex Castro; MELO, Alfredo de Oliveira; PINTO, Edimeire Alexandra. **Efeito Dia da Semana: Análise de Anomalias de Retorno dos Índices Acionários no Mercado Brasileiro.** In: Seminários em Administração FEA/USP- SEMEAD, XIII, Anais... São Paulo, 2010. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/rege/article/view/99936/98421>> Acesso em: 28 de setembro de 2017.

WACHTEL, Sidney B. **Certain Observations on Seasonal Movements in Stock Prices.** *Journal of Business*, 15:184-193, 1946. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/2350013>> Acesso em: 28 de setembro de 2017.

A Eficácia Financeira do Planejamento Tributário sob a Ótica da Elisão Fiscal: análise tributária em uma empresa do ramo de comércio de materiais de construção

Autores:

Renato Cabrera Araújo - graduado em Ciências Contábeis pela Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD

E-mail: renatoaraujocont@gmail.com

Juarez Marques Alves – mestrado em agronegócios consórcio entre a Universidade Federal do Mato Grosso do Sul - UFMS, a Universidade de Brasília – UnB e Universidade Federal de Goiás – UFG e professor na Universidade Federal da Grande Dourados - UFGD

E-mail: juarezalves@ufgd.edu.br

Maria Aparecida Farias de Souza Nogueira - doutorado em ciências ambientais e sustentabilidade agropecuária pela Universidade Católica Dom Bosco – UCDB e professora na Universidade Federal da Grande Dourados - UFGD

E-mail: marianogueira@ufgd.edu.br

Rafael Martins Noriller - doutorando em Ciências Contábeis pela Universidade de Brasília – UnB e professor na Universidade Federal da Grande Dourados - UFGD

E-mail: rafael.mnoriller@gmail.com

Resumo

Esse estudo tem como objetivo analisar o êxito financeiro do Planejamento Tributário, e identificar o regime de tributação mais adequado sob a ótica da elisão fiscal, em nível federal, de uma empresa que atua no comércio de materiais de construção no município de Dourados-MS. Tendo em vista as empresas no país estarem sujeitas a uma elevada carga tributária, torna-se uma exigência na tomada de decisão quanto aos aspectos da economia tributária através da elisão fiscal. O planejamento tributário passa a ser um ótimo objeto de gestão empresarial, pois um correto enquadramento tributário permite a redução de carga de tributos. Entretanto, também reforça a necessidade dos empresários e profissionais da área contábil estarem atualizados em relação à legislação tributária em todos os aspectos, para que possam oferecer informações para a tomada de decisão. Através de uma análise tributária, neste estudo, foram comparados os regimes de tributação que se encaixavam com a situação real da empresa nos períodos de 2013, 2014 e 2015, visando informar se a mesma estava enquadrada de forma correta a se obter uma economia tributária. A escolha pelo Lucro Real Trimestral se mostrou a menos onerosa para a empresa, pois possibilita benefícios fiscais permitidos por lei que oferece mais vantagens financeiras à empresa.

Palavras-chave: Planejamento Tributário; Contabilidade Tributária; Elisão fiscal.

THE FINANCIAL EFFICACY OF TAX PLANNING UNDER THE VIEW OF FISCAL ELISM: TAX ANALYSIS IN A COMPANY OF THE TRADE SEGMENT OF CONSTRUCTION MATERIALS

Abstract

This study aims to analyze the financial success of tax planning, and to identify the most appropriate tax regime from the perspective of tax avoidance, at the federal level, a company engaged in the trade of building materials in the city of Dourados -MS, in view of the companies in the country are subject to a high tax burden, making it a requirement in decision-making in the matters of tax savings through tax avoidance. Tax planning becomes a great object of business management, for a correct tax framework allows tax burden

reduction, but also reinforces the need for entrepreneurs and professionals in accounting are updated with tax law in all respects, so that they can provide information for decision making. Through a tax analysis in this study, the tax regimes were compared that fit with the real situation of the company in the periods 2013, 2014 and 2015, aiming to inform the company was framed correctly to obtain a tax savings. The choice for Real Quarterly Profit proved less costly to the company, it allows tax benefits allowed by law that offers more financial benefits to the company.

Keywords: Tax Planning; Tax Accounting; Tax avoidance.

INTRODUÇÃO

A cada dia constata-se que a contabilidade é de fundamental importância para as tomadas de decisões gerenciais nas empresas. Esta, que tem como finalidade principal sistematizar e registrar fatos contábeis praticados pela empresa, para que possa demonstrar sua real situação patrimonial e econômico-financeira, de acordo com as leis vigentes, os princípios e normas de contabilidade (MARION, 2005).

As empresas vêm sofrendo com a elevada carga de tributos que incide em seus resultados, que segundo o Boletim IOB (2014) é a carga tributária do país uma das mais altas do mundo, tem comprometido uma parcela expressiva nas receitas das empresas, e segundo os empresários, afeta fortemente a competitividade e produtividade do país.

Discute-se a urgente modificação de nosso sistema tributário e a adoção de novos mecanismos para simplificação das rotinas tributárias ou para redução da carga tributária. Enquanto isso não ocorre, as empresas necessitam, cada vez mais, de um planejamento tributário criterioso e criativo, que possa resguardar os direitos dos contribuintes e, ao mesmo tempo, proteger o patrimônio da entidade (OLIVEIRA, 2011).

Torna-se então um grande desafio a aplicação dos procedimentos legais, em relação a tal aspecto; portanto, cabe ao contador buscar qualificação técnica, desenvolvimento profissional e estar atualizado com a legislação tributária nacional.

E, então, este profissional deverá estar devidamente habilitado para desenvolver ferramentas, para que, de forma ética e responsável, possa orientar os gestores da empresa, conforme as legislações vigentes, com o objetivo de amenizar e solucionar estas dificuldades dos empresários, em relação aos tributos devidos pela empresa. Assim, diante destas constatações se decidiu realizar este estudo, com ênfase no planejamento tributário, porque além do interesse particular observa-se também uma carência de profissionais qualificados para atender às demandas da área.

Especificamente, a proposta desta pesquisa é o estudo de caso em uma empresa revendedora de materiais de construção, situada na cidade de Dourados/MS, considerada PME (Pequena e Média Empresa) segundo a Lei 11.638/07, com a proposta de identificar qual seria a escolha de regime tributário que traria uma maior economia tributária para a mesma.

No primeiro capítulo deste trabalho é apresentada a definição da problemática do tema, objetivos gerais e específicos e a justificativa da escolha do tema. O referencial teórico, apresentado no segundo capítulo, contém os embasamentos teóricos que fundamentarão a área do conhecimento, buscando a base teórica necessária para análise da problemática definida.

Em seguida, no terceiro capítulo, apresenta-se a metodologia do trabalho, a classificação da pesquisa, quanto a sua natureza, seus objetivos e procedimentos técnicos. E, por fim, apresenta-se a aplicação prática, com seus resultados e discussões, referente ao estudo de caso da empresa analisada, as considerações finais e as referências bibliográficas pesquisadas e utilizadas neste trabalho.

Neste contexto, devido à grande carga tributária no país, e à acirrada competitividade do mercado, torna-se necessário nas empresas o desenvolvimento de um planejamento tributário, de forma a obter redução nos pagamentos de tributos. Desta forma, cabe ao empresário e também ao contador analisar e desenvolver medidas de redução de custos para manter a sobrevivência da empresa, sendo que os tributos representam uma considerável fração nos seus desembolsos segundo dados do IBPT – (Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário) (2014).

Portanto, as empresas que buscam a forma legal de reduzir os gastos com tributos, por meio de planejamento tributário, para que possa auxiliar na escolha, no início de cada exercício social, o melhor regime de tributação para enquadrá-lo a sua empresa.

Então, considerando a importância do Planejamento Tributário, e acreditando-se que ele é capaz de forma legal, indicar e amenizar a carga tributária através da escolha do melhor regime de tributação, assim o objetivo é analisar primeiramente a importância do planejamento tributário em uma empresa de comércio de materiais de construção por meio de uma análise comparativa entre os regimes de tributação que ela tem a possibilidade de se enquadrar, seja o Lucro Presumido ou o Lucro Real. Analisar qual o regime tributário torna-se mais vantajoso financeiramente para o exercício social seguinte.

A carga tributária no Brasil, segundo diversas obras pesquisadas, é muito elevada, e as diversas atividades econômicas sofrem com estas altas cargas tributárias que incidem sobre seus ganhos, e as empresas vem se preocupando em como isso afeta a saúde financeira e sua

continuidade. Ainda, a Legislação Tributária do Brasil também vem sofrendo fortes mudanças, e torna-se cada vez mais um desafio permanente a tomada de decisão, segundo a forma de tributação mais adequada a ser utilizada pelas empresas a cada ano. Portanto o Planejamento Tributário faz-se necessário neste campo investigativo (CHAVES, 2014).

Este estudo é importante para verificar, se é possível evidenciar em uma análise prática, as variadas vantagens do planejamento tributário e desta forma esta pesquisa tem como principal intenção, a de colaborar e demonstrar ao administrador das empresas do ramo de comércio de materiais de construção, o sistema de tributação que melhor se enquadra à realidade da empresa. O gestor poderá assim, ser favorecido com os resultados, proporcionar benefícios e auxiliar as decisões que serão tomadas para o exercício seguinte.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção foram expostos alguns assuntos a fim de contribuir e elucidar um melhor entendimento da pesquisa tais como: Planejamento Tributário e Tributos.

2.1 Planejamento Tributário

O planejamento tributário tem um alto grau de relevância para as empresas nas tomadas de decisões. E tem como principal objetivo a escolha da ação menos onerosa em termos tributários, ou seja, alcançar a economia tributária.

Onde Chaves (2014 p. 05) diz que “o planejamento tributário é o processo de escolha de ação, *não simulada*, anterior à ocorrência do fato gerador, visando direta ou indiretamente à economia de tributos”. Ainda sobre o cenário tributário que se encontra o país, Chaves (2014 p.5) afirma em sua obra, que:

Ao longo do tempo, o legislador vem procurando eliminar todas as possibilidades que surgem de reduzir de forma legal a carga tributária, ou seja, sempre existem algumas alternativas que são menos onerosas do que outras. Assim, o contribuinte procura aquela que mais lhe interessar.

Portanto se caracteriza o planejamento tributário como um instrumento que, tenta buscar alternativas para reduzir, eliminar e até retardar legalmente o pagamento de tributos. Para uma empresa alcançar sucesso, é de fundamental importância ter uma contabilidade feita de forma correta e um bom planejamento tributário.

Conforme afirma Fabretti (2009, p. 08), “o estudo feito previamente, ou seja, antes da realização do fato administrativo, pesquisando-se seus efeitos jurídicos e econômicos e as alternativas legais menos onerosas, denomina-se Planejamento Tributário”.

De acordo com Oliveira (2009, p. 189), “o planejamento tributário é uma ferramenta da contabilidade tributária que corresponde ao conjunto de atuações e procedimentos operacionais de uma empresa (especialmente os contábeis) que levaria a uma redução legal do ônus tributário empresarial”. Em outras palavras, entende-se que o planejamento Tributário é um mecanismo estritamente lícito e preventivo, a fim de organizar e informar o sistema menos oneroso de tributação da empresa, ou seja, caracterizando a elisão fiscal, produzir o efeito de redução de tributos antes do fato gerador.

Para Alves (2014), elisão fiscal é o mesmo que planejamento tributário, ou seja, é a execução de procedimentos, antes do fato gerador, legítimo, éticos, para reduzir, eliminar ou postergar a tipificação da obrigação tributária, caracterizando, assim, a legitimidade do planejamento tributário. E diferentemente da elisão fiscal, que é feita de forma lícita, o planejamento tributário feito de forma incorreta, pode vir a caracterizar-se como evasão fiscal, que é a forma ilícita de reduzir tributos, onde é feito após o fato gerador do tributo, sendo considerado crime de sonegação fiscal (Lei nº8. 137/90).

De acordo com o Regulamento do Imposto de Renda o contador pode optar pelas seguintes formas de tributação: Simples Nacional - Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas - ME e das Empresas de Pequeno Porte (EPP), Lucro Presumido, Lucro Real, Lucro Arbitrado.

Conforme destaca Fabretti (2009 p. 8), existem alternativas legais válidas para as grandes empresas, mas que podem se inviáveis para as médias e pequenas empresas, dado o custo que as operações necessárias para execução desse planejamento podem exigir, portanto a relação custo/benefício deve ser muito bem avaliada.

2.2 Tributos

Devido aos fins do governo em arrecadar recursos para financiar os direitos dos cidadãos conforme a Constituição Federal de 1988 estipula-se os tributos que, segundo a CTN – Código Tributário Nacional em seu art. 3º conceitua como sendo “toda prestação pecuniária compulsória, em moeda ou cujo valor nela se possa exprimir, que não constitua sanção de ato ilícito, instituída em lei e cobrado mediante atividade administrativa plenamente vinculada”. Oliveira et al. (2011, p.5) explicam que:

Para melhor entendimento sobre a definição de tributo, é possível decompor sua definição nas seguintes características:

- Prestação pecuniária: significa que o tributo deve ser pago em unidades de moeda corrente [...];
- Compulsória: obrigação independente da vontade do contribuinte;

- Em moeda cujo valor se possa exprimir [...];
- Que não constitua sanção de ato ilícito: as penalidades pecuniárias ou multas não se incluem no conceito de tributo [...];
- Instituída em lei [...];
- Cobrança mediante atividade administrativa plenamente vinculada: a autoridade não possui liberdade para escolher a melhor oportunidade de cobrar o tributo; a lei já estabelece todos os passos a serem seguidos.

Assim o tributo vem para arrecadação e manutenção do Estado, devendo ser pago em dinheiro, sendo decorrente da vinculação de atividade administrativa e é totalmente regido por lei, não dando a flexibilidade para as autoridades decidirem a forma de se cobrar, sendo a própria lei em alguns casos permite que seja pago com bem imóveis.

Fabretti (2009, p.104) diz que o tributo é um pagamento compulsório em moeda, deve ser feito em dinheiro e não pode ser pago com outros bens móveis, se caracterizando a forma normal de extinção da obrigação tributária. Mas, se autorizado por lei, esse pagamento pode ser feito em outro valor que possa ser expresso em moeda, assim feito com alguns imóveis.

Torna-se necessário determinar a natureza jurídica específica de um tributo, ou seja, se é imposto, taxa ou contribuição, e quanto a sua espécie se são vinculados ou não-vinculados, onde o CTN em seu art. 4º, dispõe:

Art. 4º A natureza jurídica específica do tributo é determinada pelo fato gerador da respectiva obrigação, sendo irrelevantes para qualificá-la:
I - a denominação e demais características formais adotadas pela lei;
II - a destinação legal do produto da sua arrecadação.

Ainda, de acordo com o art. 145 da Constituição Federal são definidos os seguintes tributos:

Art. 145. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios poderão instituir os seguintes tributos:
I - Impostos;
II - Taxas, em razão do exercício do poder de polícia ou pela utilização, efetiva ou potencial, de serviços públicos específicos e divisíveis, prestados ao contribuinte ou postos a sua disposição;
III - contribuição de melhoria, decorrente de obras públicas.

Os tributos são classificados cientificamente como: tributos não vinculados e tributos vinculados. Os tributos não vinculados também denominados como impostos são devidos pelos contribuintes sem que ocorra uma contrapartida vinculada a alguma prestação específica do Estado ao sujeito passivo (FABRETTI, 2009).

Vale ressaltar também que além dos tributos, a União pode também instituir empréstimos compulsórios que tem como função atender despesas extraordinárias. Segundo Oliveira et al. (2011 p.5), com a edição da Constituição Federal de 1988, surgiram para

financiamento das atividades sociais a contribuições sociais, que, assumem as características destes, e que estão vinculados aos investimentos do governo nesse setor.

As contribuições sociais instituídas têm como base os lucros das sociedades, a folha de pagamento dos empregados e o faturamento das empresas. Atualmente, são subdivididas em contribuições ao INSS, Contribuição Sindical, Contribuição ao PIS/PASEP, Contribuição Social sobre o Lucro Líquido e Contribuição para o fundo de Investimento Social (COFINS).

Para efeito do planejamento tributário levam-se em conta os dispositivos da Lei nº 12.814, de 16 de maio de 2013¹ e da Medida Provisória n.º 627, de 11 de novembro de 2013².

3 METODOLOGIA

Segundo Beuren (2010, p. 76), "O delineamento é intrínseco à pesquisa científica, norteando o pesquisador na busca de uma resposta para determinado problema". Ainda conforme Beuren (2010) o delineamento da pesquisa ajuda na escolha de um plano para conduzir a pesquisa, exercendo uma função fundamental em busca da resposta para o problema de pesquisa.

Foi utilizada a pesquisa exploratória e a pesquisa descritiva, para atender aos objetivos deste trabalho e melhor responder o problema que foi levantado. Assim, utilizou-se a linha de pesquisa exploratória com o objetivo de obterem-se informações sobre aspectos conceituais e importância do planejamento tributário, e também conhecer de forma mais completa a realidade que a empresa que atua no comércio de materiais de construção se encontra.

Em um segundo momento foi utilizado uma pesquisa descritiva, que possibilitou a coleta de informações e demais dados, para que fosse possível descrever amplamente as

¹ Lei nº 12.814, de 16 de maio de 2013. Altera a Lei no 12.096, de 24 de novembro de 2009, quanto à autorização para concessão de subvenção econômica em operações de financiamento destinadas a aquisição e produção de bens de capital e a inovação tecnológica e em projetos de infraestrutura logística direcionados a obras de rodovias e ferrovias objeto de concessão pelo Governo federal; altera a Lei no 11.529, de 22 de outubro de 2007, quanto à concessão de subvenção econômica em operações destinadas a financiamentos a diferentes setores da economia; altera a Lei no 12.409, de 25 de maio de 2011, quanto à concessão de subvenção econômica em financiamentos destinados a beneficiários localizados em Municípios atingidos por desastres naturais; altera as Leis nos 12.487, de 15 de setembro de 2011, 9.718, de 27 de novembro de 1998, e 11.491, de 20 de julho de 2007; prorroga os prazos previstos nas Leis nos 12.249, de 11 de junho de 2010, e 11.941, de 27 de maio de 2009.

² Altera a legislação tributária federal relativa ao Imposto sobre a Renda das Pessoas Jurídicas – IRPJ, a Contribuição Social sobre o Lucro Líquido - CSLL, à Contribuição para o PIS/PASEP e a Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social - COFINS, revoga o Regime Tributário de Transição - RTT, instituído pela Lei nº 11.941, de 27 de maio de 2009; dispõe sobre a tributação da pessoa jurídica domiciliada no Brasil, com relação ao acréscimo patrimonial decorrente de participação em lucros auferidos no exterior por controladas e coligadas e de lucros auferidos por pessoa física residente no Brasil por intermédio de pessoa jurídica controlada no exterior, e dá outras providências.

características da empresa. Na visão de Gil (2002), a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno.

De acordo com Beuren (2010, p. 81) "pesquisa descritiva é intermediária entre pesquisa exploratória e explicativa, ou seja, não é preliminar como a primeira nem tão profunda como a segunda. Sendo assim, descrever significa identificar, relatar, entre outros".

Quanto ao desenvolvimento do trabalho, foram através das técnicas de pesquisas bibliográfica, documental e estudo de caso, que foram utilizadas informações coletadas da empresa nos exercícios de 2013, 2014 e 2015. E para um maior aprofundamento sobre o assunto foram utilizadas teses de mestrado, artigos científicos, revistas, livros e legislação concernente com o tema estudado, neste caso, o Planejamento Tributário.

Beuren (2010, p.84) ressalta que "a pesquisa do tipo estudo de caso caracteriza-se principalmente pelo estudo concentrado de um único caso". Gil (2002, p. 54) afirma que "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 dos mesmos, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados".

Segundo Beuren (2010, p.87) "a pesquisa bibliográfica é de natureza teórica, constitui parte da pesquisa descritiva ou experimental, quando objetiva recolher informações e conhecimentos prévios acerca de um problema". Beuren (2010, p.89) salienta que "pesquisa documental se baseia em materiais que ainda não receberam um tratamento analítico ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos de pesquisa".

E quanto à abordagem a pesquisa usa uma integração entre a natureza quantitativa e qualitativa (e.g. CRESWELL, 2013). Beuren (2010, p.92) salienta que "a abordagem quantitativa se caracteriza pelo emprego de instrumentos estáticos, tanto na coleta quanto no tratamento de dados".

Richardson (1999, p.70) ressalta "a abordagem quantitativa caracteriza-se pelo emprego de quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média e desvio padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão". De acordo com Chizzotti (2006, p. 79) "pesquisa qualitativa parte do fundamento que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, uma interdependência entre o sujeito e o objeto, abre espaço para interpretação".

A Empresa analisada, fica situada em Dourados, na região Sul do estado do Mato Grosso do Sul, está em atividade no mercado há 10 anos, e atua como CNAE 4744-0/99 nos ramos de comércio varejista de materiais de construção em geral.

Atualmente, a entidade atende Dourados e região, com suas vendas apenas dentro do estado de Mato Grosso do Sul, seu faturamento nos últimos 3 (três) exercícios sociais giraram em torno de 15 milhões anuais, e seu quadro de funcionários é composto por aproximadamente 50 colaboradores.

Beuren (2010, p.136) relata que "analisar dados significa trabalhar com todo o material obtido durante o processo de investigação, ou seja, com os relatos de observação, as transcrições de entrevistas, as informações dos documentos e outros dados disponíveis". Em primeiro momento foi feita uma pesquisa bibliográfica, utilizando a legislação tributária, livros, outras monografias e artigos e a internet, explanando toda a base teórica em que se fundamenta essa pesquisa e pudesse embasar os procedimentos a serem usados com a empresa em estudo.

Dessa forma, foi feito o levantamento de dados da entidade estudada, através de documentos e eventos contábeis ocorridos, informações de arquivos digitais prestados a Receita Federal, entre eles o Balanço Patrimonial, a Demonstração do Resultado do Exercício, ente outros. Segundo Goldenberg (2004, p.94) a respeito da análise dos dados coletados, "Deve-se analisar comparativamente as diferentes respostas, as idéias novas que aparecem, o que confirma e o que rejeita as hipóteses iniciais, o que estes dados levam a pensar de maneira mais ampla".

A análise dos dados foi feita com base no referencial teórico, os mesmos foram submetidos à análise documental, buscando assim à exatidão das informações obtidas, com vistas à verificação das vantagens trazidas pelo planejamento tributário à empresa em estudo.

Após o estudo da legislação, foram feitos todos os cálculos em planilhas, tabulados um a um os dados, criando tabelas, observando o faturamento da empresa, observando detalhadamente os lançamentos contábeis, para que as informações relevantes não fossem imprudentemente desconsideradas. E então, por fim, obtendo os resultados e conclusões, e que o regime tributário mais oneroso e viável fosse constatado.

As informações trabalhadas neste estudo são dados reais coletados das demonstrações financeiras de 2013, 2014 e 2015, e foram fornecidas pela empresa apenas esses três exercícios sociais. Portanto, os estudos abordados nesta pesquisa limitam-se a comparação entre a tributação do Lucro Presumido e do Lucro real trimestral para uma empresa do ramo de comércio de materiais de construção.

Assim, não será incluído na análise comparativa o regime pelo Lucro Real Anual ou Estimado Mensal, pois não foram fornecidos dados suficientes para tal apuração. Considerando que tributos estaduais e os encargos sociais não sofrem alterações quanto à base

de cálculo e alíquotas de apuração nos dois regimes apurados, a pesquisa se limitará apenas a abordagem dos tributos federais, PIS, COFINS, IRPJ e CSLL, incidentes de acordo com a atividade da empresa, sempre observando a legislação vigente.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo apresenta-se a organização em que foi realizado o estudo de caso, e também os dados referentes aos anos-calendário de 2013, 2014 e 2015, também uma análise tributária comparativa entre os regimes tributários, quanto aos tributos federais, a fim de tornar os resultados uma ferramenta eficiente na tomada de decisão.

4.1 Apresentação da Organização em Estudo

O estudo de caso aborda uma empresa que atua no comércio de materiais de construção, situada no município de Dourados – MS, e se mostra como uma referência de mercado na região. Vale ressaltar que a empresa estudada se encontra enquadrada no Lucro Real Trimestral.

Os produtos terão tributação normal no que se refere a PIS e COFINS, e para fins de IRPJ e CSLL não haverá redução da base de cálculo em nenhuma das hipóteses, visto que todo faturamento da revendedora de materiais de construção é totalmente tributável quanto a esses tributos. A seguir na Tabela 1 é demonstrada a receita bruta mensal da empresa em estudo, dos exercícios de 2013, 2014 e 2015.

Tabela 1 – Receita Bruta de 2013, 2014 e 2015

RECEITA BRUTA DE 2013,2014 E 2015			
COMPETÊNCIA	2013	2014	2015
JANEIRO	R\$ 1.164.757,70	R\$ 1.111.613,40	R\$ 1.409.595,72
FEVEREIRO	R\$ 1.064.921,32	R\$ 1.016.332,25	R\$ 1.288.773,23
MARÇO	R\$ 1.098.200,12	R\$ 1.048.092,63	R\$ 1.329.047,40
ABRIL	R\$ 951.611,46	R\$ 1.184.260,61	R\$ 1.279.413,56
MAIO	R\$ 922.774,75	R\$ 1.148.373,92	R\$ 1.240.643,46
JUNHO	R\$ 1.009.284,89	R\$ 1.256.033,98	R\$ 1.356.953,78
JULHO	R\$ 954.571,23	R\$ 1.689.988,54	R\$ 1.558.724,19
AGOSTO	R\$ 1.108.534,33	R\$ 1.962.567,34	R\$ 1.810.131,31
SETEMBRO	R\$ 1.016.156,47	R\$ 1.799.020,06	R\$ 1.659.287,04
OUTUBRO	R\$ 1.590.821,65	R\$ 1.469.905,10	R\$ 1.294.786,95
NOVEMBRO	R\$ 1.640.534,82	R\$ 1.515.839,63	R\$ 1.335.249,04
DEZEMBRO	R\$ 1.739.961,18	R\$ 1.607.708,70	R\$ 1.416.173,23
TOTAL	R\$ 14.262.129,93	R\$ 16.809.736,16	R\$ 16.978.778,91

Fonte: Elaborada pelo autor de acordo com dados da pesquisa.

4.4 Síntese e Comparação dos Tributos Federais

Em prosseguimento das análises, apresenta-se agora um quadro comparativo dos tributos federais, para que possa ser analisado os dados apurados no ano de 2013, 2014 e 2015 nos três regimes de apuração. A Tabela 2 apresenta comparativos com a soma dos tributos federais no ano de 2013, 2014 e 2015, no Lucro Presumido e Lucro Real Trimestral.

Tabela 2 – Comparativo Tributário Anual

COMPARATIVO ANUAL		
	LUCRO PRESUMIDO	LUCRO REAL
	2013	2013
PIS	R\$ 78.324,27	R\$ 1.691,12
COFINS	R\$ 361.496,64	R\$ 7.789,31
IRPJ	R\$ 216.997,76	R\$ 50.542,96
CSLL	R\$ 130.138,79	R\$ 22.515,46
TOTAL	R\$ 786.957,46	R\$ 82.538,85
	2014	2014
PIS	R\$ 96.422,32	R\$ 41.197,92
COFINS	R\$ 445.026,09	R\$ 189.760,11
IRPJ	R\$ 272.684,06	R\$ 27.115,66
CSLL	R\$ 160.209,39	R\$ 16.269,40
TOTAL	R\$ 974.341,86	R\$ 274.343,08
	2015	2015
PIS	R\$ 89.250,50	R\$ 5.380,09
COFINS	R\$ 411.925,37	R\$ 24.781,02
IRPJ	R\$ 250.616,92	R\$ 2.306,24
CSLL	R\$ 148.293,13	R\$ 1.383,75
TOTAL	R\$ 900.085,92	R\$ 33.851,10

Fonte: Elaborada pelo autor de acordo com dados da pesquisa.

A soma dos tributos no Lucro Presumido em 2013 foi de R\$ 786.957,46, esse valor é resultado da soma do PIS, COFINS, CSLL e IRPJ, sendo que o valor do PIS foi de R\$ 78.324,27, o da COFINS foi de R\$ 361.496,64, o da CSLL de R\$ 130.138,79 e o IRPJ no valor de R\$ 216.997,76.

Já no Lucro Real Trimestral de 2013 a soma dos tributos foi de R\$ 82.538,85, esse valor é resultado da soma do PIS, COFINS, CSLL e IRPJ, sendo que o valor do PIS foi de R\$ 1.691,12, o da COFINS foi de R\$ 7.789,31, o da CSLL de R\$ 22.515,46 e o IRPJ no valor de R\$ 50.542,96. Torna-se mais vantajoso no caso do exercício de 2013 esta opção no qual a empresa já está enquadrada.

Em 2014, a soma dos tributos no Lucro Presumido foi de R\$ 974.341,86, abrangendo também a soma de PIS, COFINS, CSLL e IRPJ, sendo o valor do PIS de R\$ 96.422,32, o da COFINS foi de R\$ 445.026,09, o da CSLL de R\$ 160.209,39 e o IRPJ no valor de R\$ 272.684,06.

Os resultados do Lucro Real Trimestral de 2014 a soma dos tributos foi de R\$ 274.343,08, também sendo a soma do PIS, COFINS, CSLL e IRPJ, sendo que o valor do PIS foi de R\$ 41.197,92, o da COFINS foi de R\$ 189.760,11, o da CSLL de R\$ 16.269,40 e o IRPJ no valor de R\$ 27.115,66. Mesmo tendo aumentado os valores de tributos no Lucro Real Trimestral de 2014, ainda é a opção mais viável para empresa.

Por último os resultados do exercício de 2015, no Lucro Presumido a soma dos tributos no ano foi de R\$ 900.085,92, contemplando os impostos federais PIS, COFINS, CSLL e IRPJ, sendo o valor de PIS de R\$ 89.250,50, o da COFINS foi de R\$ 411.925,37, o da CSLL de R\$ 148.293,13 e o IRPJ no valor de R\$ 250.616,92.

No Lucro Real Trimestral de 2015, no ano a soma dos tributos foi de R\$ 33.851,10, também sendo a soma do PIS, COFINS, CSLL e IRPJ, sendo que o valor do PIS foi de R\$ 5.380,09, o da COFINS foi de R\$ 24.781,02, o da CSLL de R\$ 1.383,75 e o IRPJ no valor de R\$ 2.306,24. Ficou claro que o regime de tributação pelo Lucro Real trimestral é a opção que oferece melhores benefícios fiscais, dando mais vantagens.

Sendo assim, é visível que a opção mais correta é o Lucro Real Trimestral, pela diferença dos valores encontrados para os impostos em cada ano, o Lucro Presumido torna-se inviável, pois sua carga tributária em relação ao Lucro Real é mais onerosa.

Ressaltando, que o Lucro Presumido trabalha com a presunção de lucro para todo Trimestre, sendo que a empresa não obteve Lucros em todos os trimestres. Portanto, por não obter lucro em alguns trimestres ela se isenta de pagar IRPJ e CSLL no trimestre no qual se obteve prejuízo, além de compensar os prejuízos operacionais desses trimestres anteriores em no máximo 30% do lucro do trimestre de apuração.

Também, o pelo Lucro Real Trimestral, a empresa se beneficiou de muitos créditos para abatimentos de PIS e COFINS, passando a pagar um valor nitidamente menor do que pagaria no regime cumulativo.

Importante o registro das despesas não financeiras como é o caso da depreciação dos ativos imobilizados da empresa, que nos termos da legislação vigente constitui dedução legal da base de cálculo para fins de apuração do IRPJ e CSLL, corroborando com o fluxo de caixa disponível da empresa tendo em vista que no regime do lucro presumido não é possível considerar essa dedução.

Em relação aos aspectos de custo tributário previdenciário sobre a folha de pagamento da empresa, não é possível obter economia tributária entre o Lucro Presumido e Lucro Real, pois em ambos os regimes, a base de cálculo e alíquotas de tributação são as mesmas.

Destaca-se a importância Planejamento Tributário, que busca elucidar e evidenciar tais aspectos, onde a empresa pode verificar as vantagens em que ela pode se beneficiar em um regime de tributação em comparação com outro, neste caso a empresa em estudo está enquadrada no regime correto diante dos períodos apurados. O Planejamento tributário também age no sentido a evitar a simulação fiscal, buscando a permitir o processo de escolha da decisão antes do fato gerador, conceito da elisão fiscal, que busca através de atos lícitos a solução menos onerosa de tributos para a empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo principal analisar o planejamento tributário em uma empresa, permitindo através das informações contábeis o estudo tributário do período 2013 a 2015, identificar qual o melhor regime tributário, em nível federal para uma empresa que atua no ramo de comércio de materiais de construção.

Para que fosse possível, realizou-se cálculo sobre o faturamento e sobre o lucro da empresa os tributos, e ainda, uma análise comparativa entre os regimes de tributação existentes no Brasil e que se encaixavam com a empresa, pois a carga tributária que incide sobre as empresas é muito elevada, impactando diretamente nos resultados da empresa. Em vista disso, torna-se importante um planejamento tributário, para que o impacto seja minimizado, ou seja, seja a proporção dos impostos sobre os resultados da empresa seja o menor possível.

O planejamento tributário é um elemento que proporciona diferenciação entre as empresas e garante mais competitividade no mercado, buscando de forma legítima, no caso da elisão fiscal, formas para garantir uma melhor economia fiscal, que possam influenciar diretamente na continuidade da empresa.

Em relação aos regimes de tributação, cada regime deve ser analisado individualmente, qual se enquadra melhor a empresa, cabendo os devidos cálculos, e que possa ser descartado os regimes em que se demonstra menos favorável economicamente para a empresa, tendo em vista que através da análise possa ser feita uma boa escolha pelo melhor regime de tributação, sendo, portanto, uma escolha importante para o sucesso da empresa.

O contador, ao fazer um planejamento tributário para a organização, e determinar o regime de tributação, deve ter pleno conhecimento da legislação tributária, dos produtos da empresa e suas particularidades, assim como serviços, a tributação que se enquadra cada atividade e produto, como é o caso dos produtos com tributação diferenciada, a fim de fazer uma melhor análise para determinar o melhor enquadramento tributário.

Para elaboração do estudo de caso, foi feita uma pesquisa bibliográfica na legislação tributária e foram coletados dados da empresa, como balanços, faturamento, despesas, informações de mercadorias, atividades realizadas entre outros. Os regimes de tributação propostos para os resultados da análise, foram apenas o lucro presumido e o lucro real trimestral, tendo em vista que o simples nacional e o arbitrado não se aplicam para o caso pesquisado, e com os resultados dos cálculos se comparou qual a situação mais viável.

Entre Lucro Presumido e do Lucro Real, a opção mais vantajosa para empresa é a do Lucro Real, onde a carga de tributos é nitidamente menor, porém, requer uma escrituração mais detalhada e completa, oferecendo ao empresário uma visualização real da situação da empresa.

Foram estudados os tributos federais, no Lucro Real, e apresentam menor valor de recolhimento, quando comparado ao Lucro Presumido. A conclusão do estudo é o esclarecimento que regime adotado, que é o Lucro Real Trimestral pela empresa no exercício de 2013, 2014 e 2015 é o melhor enquadramento tributário, pois, o regime oferece mais vantagens, benefícios de créditos, reduzindo os custos, aumentando a lucratividade e proporcionando mais disponibilidade de recursos mais líquidos para empresa.

Tanto na conclusão do estudo, quanto durante o processo de análise, ficou claro o quanto é importante analisar, entender e aplicar o planejamento tributário na empresa, encontrando a melhor forma de tributação, sempre atento a legislação tributária. Pois, foi possível constatar que a escolha pela forma desvantajosa, pode oferecer uma grande carga de tributos que poderia ser evitado com análises constantes na forma como a empresa opera.

Sugere-se para pesquisas futuras um planejamento tributário em anos anteriores, fazendo um comparativo dos regimes de tributação e também incluindo o Lucro Real Anual, para analisar se o resultado obtido nessa pesquisa mudou, ou se a opção pelo Lucro Real continua sendo a opção mais correta para a empresa.

REFERÊNCIAS

ALVES, Valdivino. **Planejamento tributário (Elisão fiscal)**. Disponível em: . Acesso em: 17 abr. 2016.

BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade Teoria e Prática**. 3º ed. São Paulo Atlas, 2010.

BRASIL Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm> Acesso em: 17 abr. 2016.

BRASIL. Apuração Trimestral do Imposto de Renda com base no Lucro Real. Disponível em:

<<http://www.receita.fazenda.gov.br/pessoajuridica/dipj/2000/orientacoes/ApuracaoTrimestralIRPJ.htm>> Acesso em 17 abr. 2016.

BRASIL. Contribuição Social sobre o Lucro Líquido. Dispõe sobre a Contribuição Social sobre o Lucro Líquido. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/PessoaJuridica/DIPJ/2003/PergResp2003/pr747a761.htm>> Acesso em: 17 abr. 2016.

BRASIL. Decreto nº 8.426, de 1º de abril de 2015. Restabelece as alíquotas da Contribuição para o PIS/PASEP e da COFINS incidentes sobre receitas financeiras auferidas pelas pessoas jurídicas sujeitas ao regime de apuração não-cumulativa das referidas contribuições. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8426.htm#art3> Acesso em: 17 abr. 2016.

BRASIL. Decreto nº 8.426, de 1º de abril de 2015. Restabelece as alíquotas da Contribuição para o PIS/PASEP e da COFINS incidentes sobre receitas financeiras auferidas pelas pessoas jurídicas sujeitas ao regime de apuração não-cumulativa das referidas contribuições. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8426.htm#art3> Acesso em: 17 abr. 2016.

BRASIL. Dispõe sobre o Lucro Presumido. Disponível em:<<http://www.receita.fazenda.gov.br/pessoajuridica/dipj/2005/pergresp2005/pr517a555.htm>>. Acesso em: 17 abr. 2016.

BRASIL. Instrução Normativa SRF nº 093, 24 de Dezembro de 1997. Dispõe sobre a apuração do imposto de renda e da contribuição social sobre o lucro das pessoas jurídicas a partir do ano calendário de 1997. Disponível em: <<http://www.portaltributario.com.br/legislacao/insrf093.htm>> Acesso em: 17 abr. 2016.

BRASIL. Instrução Normativa SRF nº 1.353, 30 de abril de 2013. Institui a Escrituração Fiscal Digital do Imposto sobre a Renda e da Contribuição Social sobre o Lucro Líquido da Pessoa Jurídica (EFD-IRPJ). Disponível em: < <http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?idAto=41521&visao=anotado>> Acesso em: 17 abr. 2016.

BRASIL. Instrução Normativa SRF nº 1.422/19 de dezembro de 2013. Dispõe sobre a Escrituração Contábil Fiscal (ECF). Disponível em: <<http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?visao=anotado&idAto=48711>> Acesso em: 17 abr. 2016.

BRASIL. Lei nº 10.833, de 29 de Dezembro de 2003. Altera a Legislação Tributária Federal e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/L10.833.htm Acesso em: 17 abr. 2016.

BRASIL. Lei nº 8.981, de 20 de Janeiro de 1995. Conversão da Medida Provisória n 812, de 1994. Altera a Legislação Tributária Federal e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8981.htm> Acesso em: 17 abr. 2016.

BRASIL. Lei nº 9.430, de 27 de dezembro de 1996. Dispõe sobre a legislação tributária federal, as contribuições para a seguridade social, o processo administrativo de consulta e dá outras providências. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9430.htm> Acesso em: 17 abr. 2016.

BRASIL. Lei nº 9316, de 22 de novembro de 1996. Apuração Anual da CSLL, com Recolhimentos mensais sobre a base de cálculo estimada. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9316.htm> Acesso em: 17 abr. 2016.

BRASIL. Lei Nº 11.638, de 28 de dezembro de 2007. Altera e revoga dispositivos da Lei no 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e da Lei no 6.385, de 7 de dezembro de 1976, e estende às sociedades de grande porte disposições relativas à elaboração e divulgação de demonstrações financeiras. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/l11638.htm> Acesso em: 17 abr. 2016.

BRASIL. Lei nº 12.814, de 16 de maio de 2013. Altera a Lei no 12.096, de 24 de novembro de 2009. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/Lei/L12814.htm> Acesso em: 17 abr. 2016.

BRASIL. Lei Nº 8.137, de 27 de dezembro de 1990. Define crimes contra a ordem tributária, econômica e contra as relações de consumo, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8137.htm> Acesso em: 17 abr. 2016.

BRASIL. Lei nº 9.249, de 26 de Dezembro de 1995. Alteração da Legislação do Imposto de Renda. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9249.htm> Acesso em: 17 abr. 2016.

BRASIL. Medida Provisória nº 627, de 11 de novembro de 2013. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/Mpv/mpv627.htm> Acesso em: 17 abr. 2016.

BRASIL. Secretaria da Receita Federal. **Capítulo XIV - Lucro Arbitrado 2016**. 2015. Disponível em: <<http://idg.receita.fazenda.gov.br/orientacao/tributaria/declaracoes-e-demonstrativos/ecf-escrituracao-contabil-fiscal/perguntas-e-respostas-pessoa-juridica-2016-arquivos/capitulo-xiv-lucro-arbitrado-2016.pdf>> Acesso em: 17 abr. 2016.

BRASIL. Secretaria da Receita Federal. **Contribuição Social sobre o Lucro Líquido CSLL**. 2015. Disponível em: < <http://idg.receita.fazenda.gov.br/acesso-rapido/tributos/CSLL>> Acesso em: 17 abr. 2016.

BRASIL. Secretaria da Receita Federal. **IRPJ (Imposto sobre a renda das pessoas jurídicas)**. 2015. Disponível em: < <http://idg.receita.fazenda.gov.br/acesso-rapido/tributos/IRPJ>> Acesso em: 17 abr. 2016.

CHAVES, Francisco Coutinho. **Planejamento tributário na prática: gestão tributária aplicada**. -3. ed. – São Paulo: Atlas, 2014.

CHIZOTTI, Antônio. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. 8. ed. – São Paulo: Cortez, 2006.

CRESWELL, J. W. **Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. Sage publications, 2013.

FABRETTI, Lúdio Camargo. **Contabilidade Tributária**. 11. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4º ed. 2002.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: Como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. 8º ed. 2004. Disponível <<http://www.ufjf.br/labesc/files/2012/03/A-Arte-de-Pesquisar-Mirian-Goldenberg.pdf>>. Acesso: 17 abr. 2016.

IOB. **Boletim IOB Lucro Fiscal 2014**. São Paulo, 2014.

IUDÍCIBUS, Sergio et al. **Manual de Contabilidade Societária**. São Paulo: Atlas, 2010.

MADRUGA, Márcio Dri. **Análise Comparativa Entre O Simples Nacional E O Lucro Presumido Para Uma Organização De Comércio E Prestação De Serviço De Informática**. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Ciências Contábeis) - Universidade Federal de Santa Catarina.

MARION, Jose Carlos; Castro, L.P.; Castro P.G. **Guia Fiscal para o Profissional da Área Contábil**. 1. ed. São Paulo: IOB, 2013.

O INSTITUTO BRASILEIRO DE PLANEJAMENTO E TRIBUTAÇÃO, IBPT. **Carga tributária aumentou 10 pontos percentuais após criação do real**. 2014. Disponível em: <<http://www.ibpt.com.br/noticia/1790/Carga-tributaria-aumentou-10-pontos-percentuais-apos-criacao-do-real>>. Acesso em: 17 abr. 2016.

OLIVEIRA, Gustavo Pedro de. **Contabilidade tributária**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

OLIVEIRA, Luís Martins de. et al. **Manual de Contabilidade Tributária**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Luís Martins et al. **Manual de contabilidade tributária**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PEGAS, Paulo Henrique. **Manual de contabilidade Tributária**. 6 ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2009.

PEREIRA, Wagner Conceição; SILVA, Emidio Pacifico. **Planejamento Tributário: Um Estudo De Caso Na Empresa New Decor Artes E Decorações Ltda – Me. 2014**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Ciências Contábeis) - Instituto de Ensino Superior Blauro Cardoso de Mattos.

PEREZ JR, Jose Hernandez / OLIVEIRA, Luís Martins de / CHIEREGATO, Renato / GOMES, Marliete Bezerra. **Manual de contabilidade tributária**. São Paulo: Atlas, 2011.

PEREZ JR, Jose Hernandez / OLIVEIRA, Luís Martins de / CHIEREGATO, Renato / GOMES, Marliete Bezerra. **Manual de Contabilidade Tributária**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PEREZ JR, Jose Hernandez / OLIVEIRA, Luís Martins de / CHIEREGATO, Renato / GOMES, Marliete Bezerra. **Manual de Contabilidade Tributária**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PORTAL TRIBUTARIO dispõe sobre o Simples Nacional - Vedações a opção. Disponível em: <<http://www.portaltributario.com.br/guia/simplesvedacoes.html>>. Acesso em: 17 abr. 2016.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

Análise do Marketing de Relacionamento das Distribuidoras de Bebidas para o Pequeno Varejista

Autores

Michele Cabral dos Santos – graduada em Administração pelo Centro Universitário Teresa D'Ávila – UNIFATEA / SP

E-mail: michelekbral@gmail.com

Victória Balady Reis de Souza – mestrado em Planejamento Regional pela Universidade de Taubaté – UNITAU / SP e professora no Centro Universitário Teresa D'Ávila – UNIFATEA / SP

E-mail: vicbalady@yahoo.com.br

Resumo

O varejo tem uma grande influência na economia e possui amplo alcance territorial, também é um ator importante na cadeia de distribuição ao ser o intermediário entre o fornecedor e o consumidor final. As relações entre fornecedores e varejistas são vitais para os dois lados, ajudar a manter um relacionamento de longo prazo e que seja satisfatório para ambas as partes é o objetivo principal do marketing de relacionamento. O propósito deste trabalho é o de analisar a percepção do marketing de relacionamento das distribuidoras de bebidas na ótica dos pequenos varejistas. Para atingir este objetivo foi realizada uma pesquisa qualitativa com quatro empresas do ramo varejista que responderam abertamente sobre temas relacionados ao marketing e ao marketing de relacionamento. Os resultados demonstraram uma tendência na relação diretamente proporcional ao volume de pedidos realizados pelos estabelecimentos assim como um enfraquecido laço em seus relacionamentos.

Palavras-chave: Marketing; Marketing de Relacionamento; Varejo.

ANALYSIS OF THE RELATIONSHIP MARKETING OF BEVERAGE DISTRIBUTORS FOR THE SMALL RETAILER

Abstract

Retail has a great influence on the economy and has a wide territorial reach, it is also an important actor in the distribution chain, being the intermediary between the supplier and the final consumer. Relationships between suppliers and retailers are vital for both sides, helping to maintain a long-term relationship and satisfying both parties is the primary goal of relationship marketing. The purpose of this paper is to analyze the perception of relationship marketing of beverage distributors from the perspective of small retailers. To achieve this goal, a qualitative research was made out with four retail companies that answered openly about issues related to marketing and relationship marketing. The results showed a tendency in the relation directly proportional to the volume of requests made by the establishments as well as a weakened tie in their relationships.

Key words: Marketing; Relationship Marketing; Retail.

INTRODUÇÃO

Manter relações duradouras, sólidas e lucrativas são objetivos ideais para qualquer relação entre fornecedores e clientes, principalmente em um ambiente globalizado, tecnológico e competitivo. Em momentos de crises econômicas onde o recurso financeiro se torna escasso esta relação é ainda mais fundamental para criar benefícios lucrativos e se manter competitiva.

Kotler e Keller (2012, p. 4) apresenta um significado social para o marketing como sendo um processo no qual o indivíduo e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, da oferta e da livre troca de produtos de valor entre si.

As estratégias de relacionamento entre a empresa e seu consumidor são estudadas dentro do que chamamos de marketing de relacionamento, onde o cliente é colocado no centro desta relação. Barreto e Crescitelli (2013, p. 1) reforçam que o foco no cliente é cada vez mais importante, à medida que a demanda não suplanta mais a oferta, e a concorrência se torna mais intensa.

O varejo, que tem como condição básica a prática de comercialização de produtos ou serviços a consumidores finais (LAS CASAS; GARCIA, 2007, p. 23; KOTLER; ARMSTRONG, 2015, p. 412), está situado como um intermediário neste processo como um todo, com isso, ele assume uma importância vital para as empresas fornecedoras.

Ao voltarmos nosso olhar ao marketing de relacionamento, percebemos que toda a cadeia de comercialização deve ser contemplada, não somente a relação com o consumidor final. Kotler e Keller (2012, p. 19) colaboram ao sintetizar que o marketing de relacionamento gera o desenvolvimento de uma rede de marketing composta pela empresa e parceiros de apoio (parceiros, clientes, funcionários, fornecedores, distribuidores e varejistas) com relacionamentos comerciais mutuamente compensadores.

Ao trabalharmos com relacionamentos estamos envolvendo pessoas que são movidas a sentimentos em uma cadeia complexa de fatores decisórios que variam de indivíduo para indivíduo. O quanto de especial um estabelecimento se sente e o quanto é lido de variáveis diferenciais são questões importantes ao abordamos o marketing de relacionamento com foco na relação fornecedor e varejista, visto que o varejista é um agente que trabalha com compartilhamento de marcas e produtos. Segundo Coughlan *et al* (2012, p. 181-187) é esperado conflitos nesta relação, sendo alguns até desejáveis quando o objetivo final for a maximização dos resultados, mas em geral se faz necessário a medição para saber a sua intensidade e a partir deste tomar medidas gerenciais necessárias.

Portanto, este trabalho se propõe a analisar como o pequeno varejista compreende o marketing de relacionamento nas transações comerciais com as distribuidoras de bebidas de grandes marcas e se de fato é existencial esta relação mútua. Este estudo está dividido em cinco tópicos principais: *I. Introdução*, *II. Fundamentação teórica*, onde são explicados os conceitos de marketing, marketing de relacionamento, mercado de varejo e canal de distribuição; *III. Metodologia*, descrição sobre os recursos e métodos no qual o presente artigo foi elaborado; *IV. Pesquisa de relacionamento com os pequenos varejistas, resultados e discussões*, análise crítica da pesquisa e por último as *V. Considerações finais*.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Marketing

Podemos definir que o objetivo principal do marketing é suprir as necessidades humanas e sociais de forma lucrativa, tendo na administração do marketing a arte e a ciência de selecionar mercados-alvos e captar, manter e fidelizar clientes por meio da criação, entrega e comunicação de um valor superior para o cliente (KOTLER; KELLER, 2012, p. 3).

Uma das funções do marketing segundo Reichelt (2013, p. 16) é de entender o consumidor, seus hábitos do cotidiano, crenças e preferências para melhor atendê-lo e conclui que o marketing são todas as ações realizadas por uma organização que tenha por finalidade atrair e reter clientes.

Portanto, fica clara a importância do cliente consumidor no trabalho de marketing. Chiavenato (2014, p. 33) colabora com esta afirmação ao dizer que o “marketing focaliza o mercado e põe o cliente no centro das atenções da empresa, que se torna *client focused* ou *client centered*”.

Para que se obtenha sucesso no objetivo do marketing, se faz necessário realizar várias ações e atividades de forma organizada e planejada. Essas ações fazem parte de um conjunto, também conhecido como *mix* do marketing e são citadas por Oliveira (2012, p. 5) e Reichelt (2013, p. 84-95) referenciando o modelo proposto por McCarthy¹ dos 4Ps, a saber:

- Produto: produto ou serviço que será ofertado ao mercado para satisfazer as necessidades do consumidor, envolve as embalagens, marcas e o design.

¹ Edmund Jerome McCarthy (20 de Fevereiro de 1928 a 3 de Dezembro de 2015) foi um autor e professor de marketing norte americano, criador do conceito dos 4Ps do mix de marketing, incluído pela primeira vez no seu livro “*Basic Marketing: A Managerial Approach*” de 1960.

- Preço: definição estratégica do preço, sua precificação, envolve também as condições de pagamento, financiamentos e descontos.
- Praça: esta ligada as estratégias de distribuição dos produtos, desde o fabricante até o consumidor final, envolve também o estoque, sortimentos e canais de distribuição.
- Promoção: abrange as atividades de divulgação dos produtos, utilizando-se de várias formas de comunicação, envolve a propaganda, relações públicas e promoção de vendas.

Chiavenato (2014, p. 33) complementa e expande ao conceituar marketing como “ações coordenadas de vender, divulgar, propagar, promover, distribuir, definir preço, construir marca, atender o cliente e, mais do que isso, encantá-lo e fidelizá-lo”.

Como o marketing está centrado no consumidor ele está em constante evolução, visto que os hábitos de consumo vão mudando ao longo do tempo. Para Kotler e Keller (2012, p.17) “as empresas de sucesso mantêm seu marketing em constante transformação, seguindo as mudanças em seu mercado físico (*marketplace*) e no mercado virtual (*marketspace*)”.

Quando citamos como um dos objetivos do marketing a fidelização do cliente, estamos propondo manter com este cliente uma relação duradoura com viés lucrativo, esta relação é estudada no marketing de relacionamento.

2.2 Marketing de Relacionamento

Segundo Reichelt (2013, p. 117) o marketing de relacionamento tem como premissa que a empresa deve estar pronta para mudar seu comportamento em virtude das necessidades individuais de seus consumidores, baseando-se no *feedback* e na pesquisa sobre o cliente, estas informações são fundamentais para tratar diferencialmente seus consumidores estabelecendo um relacionamento de troca.

Surge, portanto um desafio, como armazenar os *feedbacks* dos clientes e as inúmeras transações realizadas. Barreto e Crescitelli (2013, p. 3) sugerem que cada informação fornecida pelo cliente com a empresa deve ser mantida em um único banco de dados acionável sempre que um novo contato é realizado, assim também como novas tecnologias e treinamentos devem ser desenvolvidos e aplicados.

A preocupação em conhecer a fundo como o cliente se comporta e principalmente a interação após uma operação é de extrema importância para o marketing de relacionamento. Sobre isto Kotler e Keller (2012, p. 19) nos informam que as empresas têm moldado ofertas, serviços e comunicação com base nas últimas transações realizadas, dados psicográficos e

demográficos buscando sua fidelização.

No marketing de relacionamento o foco deixa de ser uma transação pontual e passa a ser a criação de um vínculo e uma série de transações com o mesmo cliente ao longo do tempo (BARRETO; CRESCITELLI, 2013, p. 3).

O propósito do marketing de relacionamento é o de construir relacionamentos de longo prazo mutuamente satisfatórios e se baseia em quatro componentes chaves: clientes, funcionários, parceiros de marketing (canais, fornecedores, distribuidores, revendedores, etc.) e os membros da comunidade financeira (acionistas, investidores, etc.) (KOTLER; KELLER, 2012, p. 18-19).

Segundo Barreto e Crescitelli (2013, p. 25-26) para manter o ciclo da relação duradoura é necessário seguir os seguintes passos: a) *conquista*, atrair clientes que tenham potencial de manter um relacionamento de longo prazo; b) *ativação*, estímulo a utilização do produto/serviço adquirido e maximizar este uso; c) *fidelização*, manter os clientes para não procurarem a concorrência através de entrega de valor e vantagens; d) *retenção*, visa evitar que um cliente em atrito deixe o relacionamento com a empresa; e, e) *recuperação*, visa recuperar clientes perdidos.

Stone e Woodcock (2002, p. 95) alerta que a fidelidade do cliente é um componente crítico ao marketing de relacionamento e é construída ao longo do tempo se os parâmetros forem implementados corretamente e define a fidelidade como um estado mental relativo.

Fica claro, portanto, da necessidade de investir de forma profunda na conexão entre a empresa e o cliente e de buscar formas de armazenar o maior número possível de informações acerca desta ligação com suas respectivas interações e quanto maior forem este conhecimento maior as chances de suprir as necessidades e desejos.

Quando se fala em marketing de relacionamento, não se faz referência apenas à relação com clientes finais, mas também a um complexo sistema que envolve diversos aspectos, cujas características fundamentais são o fator duradouro e a geração de benefícios para todas as partes envolvidas, com isso, a importância do varejo, para o marketing de relacionamento, tende a ser igual à do consumidor final (CRESCITELLI; IKEDA, 2006 57).

Sendo assim, estando o varejo no mesmo nível do cliente final em termos de importância, ele acaba ganhando destaque na relação com o fornecedor. A sua posição de intermediário participando ativamente na relação de troca e valor entre o fabricante e o consumidor garante um crescimento e desenvolvimento do seu próprio negócio varejista.

2.3 Mercado de Varejo

No Brasil o varejo tem uma importância ímpar na economia, sendo também uma

tendência mundial devido ao seu alcance nos principais indicadores macroeconômicos e por compor uma variedade gama de negócios capazes de atingir diretamente consumidores dos mais diferentes perfis.

As micro e pequenas empresas (MPEs) correspondem a 99% dos 6,4 milhões de estabelecimentos no Brasil, representam 52% do emprego formal e 27% de participação do PIB (SEBRAE, 2017).

O varejo engloba todas as atividades envolvidas na venda de produtos e serviços diretamente a consumidores finais para consumo pessoal e desempenha um papel importante na maioria dos canais de marketing e na ligação das marcas com os consumidores (KOTLER; ARMSTRONG, 2015, p. 412).

Segundo Oliveira (2012, p. 400) a estratégia varejista fundamental se dá através de decisões relacionadas às atividades de segmentação do mercado e posicionamento da oferta, uma vez que há dificuldade em atender todos os segmentos de mercados, se faz a escolha por segmentos, permitindo agrupar consumidores com comportamento de compras semelhantes. A forma como um varejista se posiciona no mercado tem efeito vital em sua competitividade e desempenho, as escolhas são baseadas em custo (giro de estoque e margens) e na demanda de seus negócios (tipo de produto que oferecerá) (COUGHLAN *et al*, 2012, p. 325).

Kotler e Keller (2012, p. 483) listam os principais tipos varejistas:

- Loja de especialidades: linha restrita de produtos;
- Loja de departamentos: várias linhas de produtos;
- Supermercado: operações de autosserviço relativamente grandes, de baixo custo, baixa margem e alto volume, atendem várias necessidades de alimentação, higiene a limpeza doméstica;
- Loja de conveniência: lojas relativamente pequenas, localizadas próximas de áreas residenciais, funcionam em horários prolongados e todos os dias da semana e exibem uma linha limitada de produtos de conveniência e de alta rotatividade;
- Farmácia: medicamentos com ou sem prescrição, artigos de higiene pessoal e beleza;
- Loja de desconto: mercadorias padrão ou especialidades vendidas a preços mais baixos, com margens menores e volume maior;
- Varejista *off-price* (de liquidação): sobras de mercadorias, pontas de estoques e produtos com defeito vendidos a preços inferiores aos de varejo;
- Superloja: área de vendas bem espaçosa, oferecendo itens de alimentação, higiene e limpeza doméstica que os consumidores costumam comprar;
- Showroom de vendas por catálogo: ampla seleção de mercadorias de alto *markup*, alta

rotatividade e marcas vendidas com desconto.

Hillmann (2013, p. 90-91) apresenta dentre outras uma classificação de lojas que operam com ou sem produtos alimentícios, e cita como exemplos de lojas do setor alimentício os: mini, super, hipermercados e os “atacarejos”, expandindo um pouco mais as opções encontramos ainda os: bares, botecos, lanchonetes e cafeterias que além de alimentos vendem variadas bebidas. Completando, temos ainda as quitandas, mercados de bairro (mercearias), açougues, padarias e os armazéns.

Segundo Crescitelli e Ikeda (2006, p. 58) a influência dos varejistas no processo de comercialização é indiscutível, pois sem uma boa rede de distribuição é praticamente impossível para uma empresa de médio ou grande porte obter um desempenho satisfatório.

No varejo, para se obter sucesso nas vendas, é necessário oferecer produtos e estratégias diferentes de outras lojas, peças e marcas exclusivas, promoções, variedades, novidades e serviços personalizados (GARCIA, 2015, p. 115).

De acordo com Coughlan *et al* (2012, p. 362) o varejo é um negócio de extrema complexidade e variedade em todo o mundo e é o principal membro do canal no contato direto com o usuário final e as ações do varejista são vitais para o sucesso do canal de marketing.

Para Hillmann (2013, p. 91) é notório o interesse das indústrias pelo pequeno varejo, que são mais rentáveis e contribuem com uma ampla distribuição de seus produtos. Segundo Junior e Centa (2014, p. 99) “entre o fabricante e o consumidor final existem estruturas com diferentes níveis de intermediários”. A Figura 1 abaixo ilustra um cenário em que o varejo atua como intermediário entre o fornecedor e o consumidor.

Figura 1 - Fluxo entre fornecedor, varejista e consumidor.



Fonte: Junior & Centa (2014, p. 101)

Portanto, estando o varejo inserido neste fluxo de consumo, o fabricante contará com mais uma forma de vender seu produto, ele se beneficiará pelo fato do varejo alcançar um grande número de consumidores e em variados locais. Esta forma de entrega do produto será

detalhada na seção 2.4 a seguir ao nos referirmos este caminho como um canal de distribuição.

2.4 Canal de Distribuição

Após produzirem, as empresas fornecedoras, necessitarão vender seus produtos, para tanto, deverão escolher qual o melhor caminho para que seus produtos cheguem ao consumidor final, levando em conta que seus clientes estão espalhados geograficamente. Com isso, segundo Kotler e Keller (2012, p. 9) “as empresas usam canais de distribuição para apresentar, vender ou entregar bens ao comprador ou usuário. Fazem parte desses canais os distribuidores, os atacadistas, os varejistas e os agentes que atuam como intermediários”.

As empresas fabricantes deverão decidir se venderão seus produtos para atacadistas, varejistas ou direto ao consumidor, sendo que a maioria dos produtores escolhem os atacadistas como primeira opção e adota outros canais para dar vazão a seus produtos. A preocupação na escolha está diretamente ligada à qualidade do serviço, rapidez, preço, etc. (GARCIA, 2015, p. 113).

Para Coughlan *et al* (2012, p. 1) os canais de distribuição podem ser definidos como rotas de mercado (caminhos) utilizadas para vender produtos e serviços a consumidores, ele é um ativo importante no marketing e na estratégia de posicionamento globais de uma empresa, sendo um diferencial na oferta de uma empresa em relação a seus concorrentes.

Os principais objetivos dos canais de distribuição são: tornar o produto disponível no momento certo, com o sortimento e local adequado e atrativo para o seu consumidor alvo, utilizando os recursos de forma otimizada contribuindo para o posicionamento desejado pela empresa (OLIVEIRA, 2012, p. 213).

Para Garcia (2015, p. 114) trabalhar com varejistas tem seus prós e contras, a vantagem é que eles já possuem seu público, muito deles clientes fiéis. A desvantagem é que os varejistas trabalham com várias marcas, incluindo os concorrentes. Uma solução para este problema é o incentivo aos lojistas para realizarem grandes compras oferecendo descontos e também a atração do cliente final em virtude da marca do produto.

Um fato que costuma ocorrer é a existência de conflito no canal de distribuição visto que os interesses dos fabricantes e dos intermediários nem sempre coincide, este equilíbrio é muito sensível e o uso do marketing de relacionamento com atacadistas e varejistas pode ser um instrumento valioso para reforçar um relacionamento pautado pela cooperação (CRESCITELLI; IKEDA, 2006, p. 58).

Dependendo do tamanho do varejo podemos imaginar o quanto de etapas e processos deverá ser levado em conta para que as relações entre fornecedores e varejistas sejam de lucratividade mútua, neste aspecto a figura de um administrador se torna vital para o sucesso desta atividade.

Las Casas e Garcia (2007, p. 27) citam algumas funções do administrador de varejo, dividindo em funções básicas e complementares:

- Obtenção de mercadoria por meio de compras – Registro de mercadoria recebida;
- Venda pessoal – Rotulagem da mercadoria;
- Formação de preço – Organização da empresa;
- Promoção da mercadoria (propaganda e display) – Delegação de autoridade e responsabilidade;
- Oferta de serviços – Determinação de procedimentos;
- Controle (principalmente estoque) – Seleção de equipamento.

Para a melhor escolha do canal de distribuição também devem ser levado em conta todo o sistema logístico que envolve a distribuição, transporte, estocagem, armazenamento e processamento de pedidos (GARCIA, 2015, p. 115).

3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada neste trabalho se baseia em estudos bibliográficos com a revisão de artigos científicos e livros de autores das áreas de administração e marketing. Foi realizado também um estudo de campo através de uma pesquisa qualitativa aplicado em quatro empresas de pequeno porte do ramo varejista da cidade de Lorena.

A decisão por pequenos varejistas teve como tomada de decisão o fato de serem mais abertos a pesquisas, transparentes e de se autobeneficiarem de forma natural e direta através do autoconhecimento e reflexão que uma pesquisa desta natureza resulta. Algo que seria bem mais restritivo em se tratando de grandes redes do varejo.

A escolha das empresas clientes participantes teve como premissa a relação mercadológica com as três empresas fornecedoras estudadas e uma amostra deste universo foi feito de forma não probabilística.

As amostras não probabilísticas, comumente usadas, incluem as amostragens por: *conveniência*, onde as unidades de amostragem estão no lugar e no momento certo; *juízo*, onde é feita uma seleção com base no julgamento do pesquisador, acreditando que as amostras representam a população de interesse; *por cota*, desenvolvimento de categorias de controle e estimativa proporcional para cada categoria com base em seu julgamento e a *autogerada*, escolhe-se um grupo inicial de forma aleatória, este grupo indica

outras pessoas para participarem em um fluxo contínuo é também chamada de bola de neve (MALHOTRA, 2011, p. 274-278).

Este trabalho utilizou-se da classificação qualitativa para o questionário com questões abertas, tendo como entrevistados os administradores varejistas responsáveis por seus respectivos estabelecimentos e a escolha destes administradores se deu por julgamento do autor.

Segundo Doxsey e De Riz (2003, p. 44-45) “para a pesquisa qualitativa, o pesquisador seleciona os sujeitos de acordo com o problema da pesquisa. Quem sabe mais sobre o problema? Quem pode validar tal informação com uma visão mais crítica sobre ele?”.

A pesquisa qualitativa propõe um nível de realidade que não pode ou não deveria ser quantificado, trabalhando no campo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes (DESLANDES, 2015, p. 21).

Ao estudarmos o relacionamento entre fornecedores e varejistas, que a priori são empresas, estamos de fato envolvendo pessoas que são movidas a sentimentos e emoções, esta é a razão central pela adoção de uma pesquisa qualitativa.

Em relação ao objetivo da pesquisa podemos defini-la como uma pesquisa exploratória que é um tipo de pesquisa que visa proporcionar maior familiaridade com o problema tornando-o mais claro com a utilização de levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão (GIL, 2002, p. 41).

Para Malhotra (2011, p. 57) a pesquisa exploratória é conduzida em uma amostra pequena e serve bem como ponto de partida, se usada com cautela, ela será muito útil quando não se compreende totalmente um problema, sendo ainda esta pesquisa na forma de entrevistas individuais em profundidade, o resultado será ainda mais valioso.

4 PESQUISA DE RELACIONAMENTO COM OS PEQUENOS VAREJISTAS, RESULTADOS E DISCUSSÕES

A proposta da pesquisa de campo consiste em um questionário com cinco questões abertas aplicadas a um grupo de quatro pequenos varejistas na cidade de Lorena tendo os seguintes perfis: uma padaria pequena, uma padaria média, uma mercearia e um depósito de bebidas.

Um questionário é um conjunto de questões onde o objetivo principal é de traduzir as necessidades de informação do pesquisador em questões que os entrevistados consigam responder, devem ser elaboradas pensando no encorajamento e assertividade nas respostas

sem, no entanto, influenciá-las. (MALHOTRA, 2011, p. 240).

Utilizou-se três fornecedores de bebidas para ampliar e cruzar a referência da oferta de serviços para, comparativamente, enriquecer a abordagem junto ao entrevistado, os fornecedores escolhidos foram:

- Fornecedor A: Coca Cola Company;
- Fornecedor B: Ambev;
- Fornecedor C: Grupo Petrópolis (Itaipava).

Com exceção da padaria média que teve como entrevistado uma gerente varejista, todos os outros estabelecimentos a entrevista se deu diretamente com os proprietários. Em ambos os casos eles eram os responsáveis pela relação com os fornecedores citados acima.

Segundo Deslandes (2015, p. 26) o trabalho de campo consiste em levar para a prática empírica a construção teórica, esta fase combina observação, entrevistas e outras modalidades de comunicação, propõe a confirmação e refutação de hipóteses e de construção de teoria.

As cinco questões foram baseadas nos princípios do marketing de relacionamento e na própria essência do marketing, tornando-se assim em uma ferramenta avaliativa sobre os conceitos teóricos com a sua realidade prática. Em alguns casos foi necessário reforçar e refazer a pergunta com outras palavras para uma melhor compreensão, assim como pequenas intervenções complementares para estimular a participação do entrevistado.

A Tabela 1 abaixo apresenta a primeira questão.

Tabela 1 - Questão um

Questão 1 – Em relação a preços, descontos, prazos e condições especiais na aquisição de produtos, como descreveria sua relação com o fornecedor [A/B/C]? Você se sente satisfeito? Tem algo a ser melhorado?
[Depósito de bebidas]: No caso do Fornecedor A o pagamento é a vista, pois se for feito o pagamento a prazo o preço irá aumentar muito e não compensará efetuar a compra. Já no Fornecedor B o pedido é entregue no dia e o pagamento tem que ser realizado no máximo até o dia seguinte. E no Fornecedor C , funciona como o Fornecedor A. Estamos satisfeitos e não temos sugestões de melhorias a propor.
[Padaria pequena]: Sinto que tenho uma relação comum com todos os fornecedores e os preços são tabelados. O Fornecedor A oferece sete dias para pagamento e os Fornecedores B e C o pagamento é à vista. Não me sinto totalmente satisfeito, pois as regras são inflexíveis.
[Padaria média]: Todos os pagamentos devem ser feitos à vista. Sinto satisfeito.
[Mercearia]: Temos uma relação normal, com a opção de pagamento para sete dias com o Fornecedor A , o Fornecedor B oferece boleto para até dois dias e o Fornecedor C à vista. Não sinto muito satisfeito devido às opções serem muito engessadas.

Fonte: dados da pesquisa

Nesta primeira questão, que teve como foco a percepção dos pequenos varejistas em relação às condições especiais de preços e pagamento, mostrou que esta relação segue uma linha bem reta, ou seja, a forma praticamente não muda para estes grupos de varejo e a regra vale para todos os fornecedores que seguem uma linha parecida. Entre eles o Fornecedor A

possui uma maior flexibilização ao oferecer dias a mais na forma de pagamento. O nível de satisfação se equilibrou entre satisfeitos para a padaria média e o depósito de bebidas e em um pouco insatisfeitos para a padaria pequena e a mercearia.

Esta abordagem em relação ao preço e condições de pagamento, que é um dos 4Ps do *mix* de marketing (OLIVEIRA, 2012, p. 5), está inserido aqui no contexto de um relacionamento diferenciando entre o varejista e seu fornecedor de bebidas. Estudos mais avançados podem indicar ou não o uso do conceito de valor vitalício do cliente que segundo Kotler e Keller (2012, p. 140) tem a ideia de maximização da lucratividade do cliente a longo prazo, onde a empresa subtrai da receita esperada os custos que terá para atrair este cliente, vender para ele e atendê-lo, aplicando a taxa de desconto apropriada.

Para Crescitelli e Ikeda (2006, p. 59) existem ações que podem favorecer a satisfação e estimular a fidelização do cliente, como preço, prazos de pagamento, adequação do produto ao *mix* de produtos disponibilizados pelo varejista, prazos de entrega, margem de lucro possível, postura de assessoria comercial da equipe de vendas em vez do papel tradicional de vendedor, dentre outros, são aspectos que formam a base do relacionamento natural entre fabricantes e varejistas.

Tivemos duas empresas um pouco insatisfeitas devido à inflexibilidade nas regras de precificação e condições de pagamento, as outras duas empresas sentem-se satisfeitas com as condições sem, no entanto, demonstrarem entusiasmo ou tecerem elogios aos fornecedores.

Tabela 2 - Questão dois

Questão 2 – Em relação à entrega do produto, sua distribuição e logística como descreveria sua relação com o fornecedor [A/B/C]? Você se sente satisfeito? Tem algo a ser melhorado?
[Depósito de bebidas]: Todas as distribuidoras entregam sempre em um dia específico da semana, porém sem hora estabelecida. Algumas vezes no <i>Fornecedor A</i> se faz o pedido de um produto, porém, não vem por falta do mesmo. Em geral sinto satisfeito e não tenho sugestões de melhorias a propor.
[Padaria pequena]: As entregas são pontuais. Sinto satisfeito.
[Padaria média]: Temos uma relação boa com os fornecedores, todos os produtos dos pedidos são entregues pontualmente.
[Mercearia]: Em relação à entrega são sempre pontuais. Em poucos casos faltou produtos do <i>Fornecedor A</i> . Sinto satisfeito.

Fonte: dados da pesquisa

A segunda questão descrita na Tabela 2 acima foca na qualidade da logística aos olhos dos entrevistados, analisa-se aqui uma qualificação positiva desta atividade e a satisfação atinge sua totalidade, tendo apenas o Fornecedor A sido lembrado em casos pontuais de falta de produtos em relação ao que foi pedido.

A logística também é um dos componentes do *mix* do marketing e é abordado aqui de forma a entender o quanto este importante ingrediente interfere na relação entre os

envolvidos.

Os problemas pontuais do Fornecedor A poderão tornarem-se preocupante se a frequência da falta do produto prejudicar as vendas dos varejistas, o fato de dois varejistas terem se lembrado destes casos, significa que o pontual está entrando na rotina e a boa qualificação que por hora esta boa poderá cair.

Tabela 3 - Questão três

Questão 3 – Em relação ao processo de venda (processamento de pedidos) e o pós-venda (acompanhamento) como descreveria sua relação com o fornecedor [A/B/C]? Há visitas e contatos regulares? Você se sente satisfeito? Tem algo a ser melhorado?
[Depósito de bebidas]: Devido à situação econômica do Brasil os pedidos são baseados no que mais são vendidos para não ficarmos com um grande volume no estoque. Em relação à visita de vendedores para pedidos o <i>Fornecedor A</i> visita toda segunda-feira; o <i>Fornecedor B</i> visita fisicamente toda segunda-feira e na quinta-feira o relacionamento é por telefone e o <i>Fornecedor C</i> também visita toda segunda-feira. Quando acontece algum problema ou solicitação de algum produto a mais, resolve-se diretamente com o vendedor. Sinto satisfeito e não tenho sugestões de melhorias.
[Padaria pequena]: Os processos de venda são feitos uma vez por semana com exceção do <i>Fornecedor B</i> que ocasionalmente vem a cada quinze dias devido à baixa demanda de pedidos. Em relação ao atendimento de pós-venda não existe de nenhum fornecedor ou pelo menos não com a minha empresa. O pós-venda seria uma sugestão que indicaria para melhoria.
[Padaria média]: Os pedidos são feitos pontualmente. Em relação a pós-venda o próprio vendedor faz o trabalho de acolher e acompanhar pontualmente determinada demanda. Sinto satisfeito.
[Mercearia]: Em relação a pedidos, todos os fornecedores visitam o estabelecimento uma vez por semana, regularidade satisfatória. E em relação ao pós-venda não é feito. Não sinto totalmente satisfeito, pois os <i>Fornecedores B e C</i> não fazem troca de pedidos e o <i>Fornecedor A</i> até realiza, mas dificulta muito, dando a impressão de que a culpa é minha e não de seus produtos. Sugiro para melhorar um atendimento de pós-venda e uma maior atenção ao cliente.

Fonte: dados da pesquisa

Esta terceira questão acima (Tabela 3) investiga um processo importante na relação entre fornecedor e varejista que é justamente o processo de compra e venda, é nesta atividade que ambos os interesses econômicos se concretizam. Stone e Woodcock (2002, p. 122) nos esclarecem ainda “que o marketing não pode ter sucesso sem a venda, e a venda passaria por maus momentos sem o marketing”.

Ao basearmos no marketing de relacionamento onde o foco é o cliente e que as relações são valiosas, não poderia faltar uma abordagem diferencial que é o processo de pós-venda. Segundo Lopes e Demo (2012, p. 3) “a interação continuada pós-venda representa uma parte importantíssima para que o relacionamento seja firmado, sendo tão necessária quanto à própria venda”. Notadamente percebemos novamente uma divisão na percepção deste serviço e assim como ocorreu na primeira questão, temos a padaria média e o depósito de bebidas satisfeitos e do outro lado a padaria pequena e a mercearia alegando a não existência do pós-venda, fazendo reclamações pontuais e sugerindo melhorias.

Tabela 4 - Questão quatro

<p>Questão 4 – O que lhe faz continuar adquirindo produtos diretamente com o fornecedor [A/B/C]? Você já pensou em adquirir estes mesmos produtos em outros canais de distribuição?</p>
<p>[Depósito de bebidas]: O <i>Fornecedor B</i> oferece um programa chamado “+Volume”, onde tenho a opção de entrar no site do fornecedor para pesquisar as promoções ofertadas. E se todo mês o cliente tiver adquirido a quantidade necessária de produtos, ele ganha R\$ 100,00 em bônus por mês. Nos demais fornecedores eu compro diretamente com eles pela comodidade. Nunca pensei em adquirir em outros canais de distribuição.</p>
<p>[Padaria pequena]: Apenas pela comodidade.</p>
<p>[Padaria média]: A comodidade, pontualidade na entrega e a economia do tempo, pois como eu trato diretamente com o vendedor tudo se resolve facilmente e na hora.</p>
<p>[Mercearia]: A comodidade me faz continuar adquirindo produtos diretamente com estes fornecedores. Só de eu pensar em sair para comprar, já me lembro do custo da locomoção até o atacado, mas já adquiri os mesmos produtos diretamente com uma rede de atacado que através de um vendedor que me visitou ocasionalmente e possuía um bom preço.</p>

Fonte: dados da pesquisa

A quarta questão informada na Tabela 4 acima foi bem objetiva e direta e as respostas foram bem francas, todos elegeram a comodidade como fator principal em continuarem se relacionando com os fornecedores. Esta comodidade se dá através da visita regular que os vendedores fazem aos estabelecimentos e outras necessidades dos varejistas que são supridas, como a praticidade e rapidez nos pedidos, pontualidade na entrega e confiabilidade na transação comercial.

Para Kotler e Keller (2012, p. 317) “a criação e entrega de valor superior deve ser perseguida de modo a proporcionar ao cliente satisfação de forma sustentável, visando tornar lucrativo o relacionamento com eles, gerando fidelização e crescimento da receita”.

Convém destacar também duas respostas, a primeira originária do depósito de bebidas, que comentou como motivo principal da continuidade da relação o fato do Fornecedor B possuir um programa de benefício e a segunda a revelação da mercearia em ter adquirido os mesmos produtos em outros canais de distribuição, neste último, podemos compreender com base em suas respostas às questões um e três quando revelou sentir um pouco de insatisfação com os fornecedores, este exemplo ilustra como e quando ocorre uma quebra da fidelidade do cliente tão buscada no marketing de relacionamento, apontada por Stone e Woodcock (2002, p. 95) na fundamentação teórica.

Os varejistas, ao elegerem a comodidade como fator primordial de fidelidade, diagnostica-se um laço fraco de relacionamento com os fornecedores, isto foi possível constatar no caso descrito acima pela mercearia, onde um concorrente simplesmente supriu a necessidade de locomoção do varejista, foi até seu estabelecimento e ativou uma venda. Nesta situação claramente se percebe a falta de um relacionamento sólido.

Tabela 5 - Questão cinco

Questão 5 – Sua empresa sente-se que possuiu um relacionamento especial e diferenciado com o fornecedor [A/B/C]? Este relacionamento melhora ao passar do tempo? O fornecedor [A/B/C] lhe oferece benefícios?

[Depósito de bebidas]: Sinto ser bem atendido por todos os fornecedores. Em relação a benefícios, somente o **Fornecedor B** oferece através do programa “+Volume”.

[Padaria pequena]: Não sinto ter um relacionamento diferenciado ou especial com os fornecedores, o que de fato sinto é que tenho que pagar as contas dos pedidos pontualmente para não ter problemas com eles. Não possuo nenhum benefício, nem quando comecei a adquirir os produtos e nem agora com vários anos de relacionamento.

[Padaria média]: Sinto satisfeito com a relação com todos os fornecedores. Porém não acho que tenho benefícios por ser cliente deles por tanto tempo.

[Mercearia]: Não sinto que possuo um relacionamento diferenciado com os fornecedores e não tenho benefício algum.

Fonte: dados da pesquisa

A quinta e última questão (Tabela 5 acima) tem um caráter mais pessoal e de percepção, objetivo central deste estudo e aborda o quanto de especial existe de fato na relação com o fornecedor aos olhos destes varejistas. Aproveita-se também para ampliar a investigativa instigando sobre acessórios como benefícios e longevidade desta relação.

É quase unânime a resposta de que não existem benefícios por terem relações longínquas, apenas o depósito de bebidas lembrou-se do programa do Fornecedor B, porém é um benefício relacionado a volume de pedidos e não por tempo de relacionamento. Novamente se registra o padrão de percepção entre a padaria média e o depósito de bebidas que são bem diferentes da padaria pequena e a mercearia, apesar de que, os dois primeiros, mesmo reforçando o enfoque da questão, confundiram-se ou apenas desconheciam a diferença entre ser bem atendido e ter um atendimento diferenciado, mesmo com esta resposta ela já é bem mais positiva do que os dois outros varejos, que claramente seguem uma tendência de percepção negativa, já destacada nas questões um e três.

Segundo Crescitelli e Ikeda (2006, p. 61;65) “o relacionamento entre varejistas e fabricantes é sempre delicado, em virtude do conflito natural de interesses”, mas ele mesmo aponta da importância do marketing de relacionamento aplicado ao varejo e cita “é um dos fatores que favorecem a distribuição dos produtos [...] e podem gerar resultados mais expressivos se aplicado a varejos de pequeno e médio portes, mais sensíveis aos benefícios por ele proporcionados”.

A ausência de benefícios e condições especiais por tempo de relacionamento é preocupante, somando-se ao fato de que a mera comodidade dos varejistas segura à relação, como descrito na questão anterior, tem novamente a constatação de relacionamentos pouco fundamentada.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho apresentou conceitos e fundamentações teóricas sobre o

marketing, marketing de relacionamento, varejo e canais de distribuição. Investigou-se o relacionamento entre os fornecedores de bebidas e os administradores dos pequenos varejos, através de uma pesquisa qualitativa, onde foi possível compreender como o varejista vivencia e recepciona o marketing de relacionamento contrapondo com as noções teóricas do tema.

No término da pesquisa de campo, após análise das questões, foi possível traçar uma tendência de relacionamento entre dois grupos de pequenos varejistas agrupados por volume de pedidos realizados, a padaria pequena e a mercearia estão no grupo de baixo volume de pedidos e a padaria média e o depósito de bebidas no grupo de alto volume de pedidos. No primeiro grupo constatou-se uma insatisfação com os fornecedores que foram evidenciados pelo uso das palavras “não sinto satisfeito”, “realiza, mas dificulta” e “não existe”, o segundo grupo aponta para uma relação mais positiva com o uso de termos como “bem atendido”, “sinto satisfeito” e “resolve-se diretamente”.

Esta constatação se apoia no conceito de que as empresas tendem a manter relacionamentos duradouros que sejam mutuamente compensatórios, ou seja, o estabelecimento que realiza uma maior movimentação receberia uma maior atenção do fornecedor, pois existe um custo atrelado para manter esta relação. Esta verdade parece bem resolvida para o fornecedor, mas na percepção do grupo de varejistas com baixo volume de pedidos o resultado foi à insatisfação e a busca de alternativas que suprem suas necessidades causando em alguns casos na ruptura da fidelidade, situação esta registrada no relato da mercearia na questão quatro. É nestes casos que o marketing de relacionamento também atua primeiro, ao buscar a retenção do cliente e segundo para recuperá-lo.

Ficou evidenciada, entre os fornecedores, a existência de uma semelhança nos métodos de trabalho, como no processo de recebimento à vista ou em poucos dias, a pontualidade nas entregas de produtos e a regularidade nas visitas dos vendedores que fizeram com que os entrevistados pouco os diferenciassem.

Conclui-se também que os relacionamentos entre os fornecedores e os pequenos varejistas demonstraram fragilidade, devido ao vínculo entre eles serem apenas por comodidade e de não possuírem benefícios e condições especiais.

Segundo Crescitelli e Ikeda (2006, p. 65) a correta aplicação do marketing de relacionamento gera resultados expressivos no fortalecimento do B2B (*Business to Business* – “de empresa para empresa”), principalmente em varejo de pequeno e médio porte.

Portanto, como proposta para trabalhos futuros, uma nova pesquisa envolvendo diretamente os fornecedores e os consumidores finais proporcionará uma análise em 360°, acrescentar questões quantitativas para a elaboração de escalas e aumentar a população de

amostragem criarão condições para a obtenção de novos dados para análise que irão confirmar ou refugar hipóteses que serão úteis para o aperfeiçoamento e entendimento destas relações comerciais à luz do marketing de relacionamento.

REFERÊNCIAS

BARRETO, I. F.; CRESCITELLI, E. **Marketing de relacionamento: como implantar e avaliar resultados**. 1 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

CHIAVENATO, I. **Gestão de vendas: uma abordagem introdutória: transformando o profissional de vendas em um gestor de vendas**. 3 ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

COUGHLAN, A. T. *et al.* **Canais de Marketing**. 7 ed. São Paulo: Pearson Education Brasil, 2012.

CRESCITELLI, E.; IKEDA, A. A. **Marketing de relacionamento entre fabricantes e varejistas**. Revista de Gestão USP, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 55-65, abril/junho, 2006. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36558>>. Acessado em: 12 ago. 2017.

DOXSEY, J. R.; RIZ, J. **Metodologia da pesquisa científica**. ESAB - Escola Superior Aberta do Brasil, 2003. Disponível em: <https://cafarufrij.files.wordpress.com/2009/05/metodologia_pesquisa_cientifica.pdf>. Acessado em: 04/out/2017.

DESLANDES, S. F. *et al.* **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 34 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2015.

GARCIA, J. L. **Marketing de serviços e de varejo**. 1 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HILLMANN, R. **Administração de vendas, varejo e serviços**. 1 ed. Curitiba: InterSaberes, 2013. (Série Administração Empresarial).

JUNIOR, A. B. F.; CENTA, S. A. **Supervarejo: uma abordagem prática sobre os mercados de consumo**. 1 ed. Curitiba: InterSaberes, 2014.

KOTLER, P. ; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 14 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KOTLER, P. ; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 15 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

LAS CASAS, A. L.; GARCIA, M. T. **Estratégias de Marketing para Varejo. Inovações e diferenciações estratégicas que fazem a diferença no marketing de varejo.** 1 ed. São Paulo: Novatec, 2007. Disponível em: <<http://www.martinsfontespaulista.com.br/anexos/produtos/capitulos/250037.pdf>>. Acessado em: 04/out/2017.

LOPES, C.; DEMO, G. **Desenvolvimento e Validação das Escalas de Relacionamento com Clientes da Cerveja Skol e do Guaraná Antarctica.** V Encontro de Marketing da ANPAD, Curitiba, 20 a 22 de maio, 2012. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/adm/pdf/2012_EMA9.pdf>. Acessado em: 12 ago. 2017.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: foco na decisão.** 3 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2011.

OLIVEIRA, B. **Gestão de marketing.** 1 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

REICHELT, V. P. **Fundamentos de marketing.** 1 ed. Curitiba: InterSaberes, 2013. (Série Administração e Negócios)

SEBRAE. **Estudo de mercado: Pequenos negócios em números.** Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acessado em: 03/out/2017.

STONE, M.; WOODCOCK, N. **Marketing de Relacionamento.** 4ª ed. São Paulo: Littera Mundi, 2002.