

ESTUDOS AVANÇADOS EM ADMINISTRAÇÃO

VOLUME 1



ROBSON ANTONIO TAVARES COSTA
Organizador



ESTUDOS AVANÇADOS EM

ADMINISTRAÇÃO

VOLUME 1



ROBSON ANTONIO TAVARES COSTA
Organizador





EDITORA ENTERPRISING

Direção Nadiane Coutinho

Gestão de Editoração Antonio Rangel Neto

Gestão de Sistemas João Rangel Costa

Conselho Editorial

- Sérgio Henrique de Oliveira Lima, Dr. UFCA;
- Fabiane Cortez Verdu, Dra. UEM;
- Mirelle Cristina de Abreu Quintela, Dra. UFVJM;
- Cátia Rodrigues Barbosa, Dra. UFMG;
- Eugenia Maria Mariano da Rocha Barichello, Dra. UFSM;
- Francisco Horácio da Silva Frota, Dr. UECE;
- Eliana Alcantra, Dra. UninCor;
- Agnaldo de Sousa Barbosa, Dr. UNESP;
- Cibele Barsalini Martins, Dra. UFSC;
- Jane Mendes Ferreira Fernandes, Dra. UFPR.

Copyright © 2021 da edição brasileira.

by Editora Enterprising.

Copyright © 2021 do texto.

by Autores.

Todos os direitos reservados.



Todo o conteúdo apresentado neste livro, inclusive correção ortográfica e gramatical, é de responsabilidade do(s) autor(es). Obra sob o selo Creative Commons-Atribuição 4.0 Internacional. Esta licença permite que outros remixem, adaptem e criem a partir do trabalho, para fins não comerciais, desde que lhe atribuam o devido crédito e que licenciem as novas criações sob termos idênticos.

Diagramação	João Rangel Costa
Design da capa	Nadiane Coutinho
Revisão de texto	Os autores



EDITORA ENTERPRISING

www.editoraenterprising.net

E-mail: contacto@editoraenterprising.net

Tel. BR: (96) 981146835

CNPJ: 40.035.746/0001-55

Dr. Robson Antonio Tavares Costa
(Organizador)

Estudos Avançados em **Administração**

Volume 1



Macapá - AP

E82

Estudos Avançados em Administração Volume 1 / Robson Antonio Tavares Costa (Organizador). - Macapá: Editora Enterprising, 2021.

(Estudos Avançados em Administração Volume 1)

Livro em PDF

255 p., il.

ISBN: 978-65-84546-00-4

DOI: 10.29327/546009

1.Administração 2. Pesquisas 3. Práticas. 4. Organizações 5.Planejamento

I. Título.

CDD: 658

Acreditamos que o conhecimento é a grande estratégia de inclusão e integração, e a escrita é a grande ferramenta do conhecimento, pois ela não apenas permanece, ela floresce e frutifica.

Equipe Editora Enterprising.

Sumário

APRESENTAÇÃO		08
CAPÍTULO 1:	TRAÇOS DE AUTO-ORGANIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NA INDÚSTRIA DE CALÇADOS EM FORTALEZA - CEARÁ - BRASIL	09
	<i>Alexandre Gomes Galindo</i> <i>Alexandre Araujo Cavalcante Soares</i> <i>Fabício Augusto de Freitas Melo</i> <i>Carlos Artur Sobreira Rocha</i>	
CAPÍTULO 2:	PROCESSO LOGÍSTICO DO AÇAÍ DA AMAZÔNIA ORIENTAL: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA SAMBAZON	38
	<i>Alan Carlos Pereira Da Costa</i> <i>Diego Souza Da Silva</i> <i>Walzinto Rocha Martins Neto</i> <i>Cláudio Márcio Campos de Mendonça</i> <i>Rafael Pontes Lima</i>	
CAPÍTULO 3:	CAPACIDADES DINÂMICAS ALIADAS À GESTÃO DE MICROEMPRESAS DURANTE A PANDEMIA DA COVID-19 EM MACAPÁ/AP	60
	<i>Amanda De Cássia Dos Santos Bezerra</i> <i>Fernanda Furtado Coimbra</i> <i>Paulo Victor Cardoso Dos Santos</i> <i>Cláudio Márcio Campos de Mendonça</i> <i>Rafael Pontes Lima</i>	
CAPÍTULO 4:	SUSTENTABILIDADE DO VAREJO NA AMAZÔNIA ORIENTAL	86
	<i>Sheila Trícia Guedes Pastana</i>	
CAPÍTULO 5:	COMPLIANCE NAS EMPRESAS TERCEIRIZADAS DO MUNICÍPIO DE MACAPÁ/AP: UM ESTUDO SOBRE O NÍVEL DE MATURIDADE	106
	<i>Ana Karla da Silva Moraes Arruda</i> <i>Francisca Flávia Uchôa Cardoso</i> <i>Marcele Martins de Lima</i> <i>Lúcia Cláudia Alves Chaves</i>	

CAPÍTULO 6:	O DESAFIO DE PLANEJAR EM TEMPOS DE PANDEMIA: UMA ANÁLISE DOS INSTRUMENTOS DE PLANEJAMENTO DO SUS EM UMA REGIÃO DE SAÚDE DO AMAPÁ	129
	<i>Nailane Ribeiro</i> <i>Rodrigo Vasconcelos de Melo</i>	
CAPÍTULO 7:	INFLUÊNCIA DA CONSUMERIZAÇÃO NO DESEMPENHO DE COLABORADORES NO ÂMBITO ORGANIZACIONAL	150
	<i>Benedita Chaves Santana</i> <i>Gabriel Damasceno Cardoso</i> <i>Clara Angel Amoras Furtado</i> <i>Rosinete Guedes de Andrade</i> <i>Cláudio Márcio Campos de Mendonça</i>	
CAPÍTULO 8:	O REGISTRO DE MARCAS COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DO NEGÓCIO	177
	<i>Cleidiane Facundes Monteiro Nascimento</i> <i>Maria do Carmo Lima Marques</i>	
CAPÍTULO 9:	O CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO E O SUPPLY CHAIN MANAGEMENT	194
	<i>Wanderly de Jesus Moraes</i> <i>Cleyson Santos de Paiva</i> <i>Rik Alexandre Correia Costa</i>	
CAPÍTULO 10:	PROPOSTA DE CONSTRUÇÃO E OPERACIONALIZAÇÃO DE UM ATERRO SANITÁRIO NO MUNICÍPIO DE PETROLINA DE GOIÁS-GO	210
	<i>Adriano de Jesus Silva</i> <i>Silvana de Brito Arrais Dias</i>	

Apresentação

Prezados(as) leitores(as),

É com muita satisfação que apresentamos o primeiro volume da Coleção intitulada “ESTUDOS AVANÇADOS EM ADMINISTRAÇÃO”, que reúne em seus 10 capítulos pesquisadores de diversas instituições com discussões e temáticas que circundam uma gama de possibilidades de pesquisas e de relações dialógicas que certamente podem ser relevantes para o desenvolvimento social brasileiro a partir de uma ótica que contempla as mais vastas questões da sociedade. Tal obra visa dar publicidade a estudos e pesquisas frutos de árduos trabalhos acadêmicos que decerto contribuem, cada um a seu modo, para o aprofundamento de discussões em suas respectivas áreas pois são pesquisas germinadas, frutificadas e colhidas de temas atuais que estão sendo debatidos nas principais universidades nacionais e que refletem o interesse de pesquisadores no desenvolvimento social e científico que possam impactar positivamente a qualidade de vida de homens e de mulheres.

Assim sendo, convidamos todos os leitores para exercitar diálogos com os estudos aqui contemplados, esperamos que os textos publicados contribuam para a formação intelectual e a reflexão crítica dos alunos, professores e demais leitores. Desejamos ressaltar, em nome de todos que compõem a Editora Enterprising, a nossa gratidão para com os pesquisadores cujos trabalhos aparecem aqui reunidos, que diante da dedicação, temos a oportunidade de nos debruçar acerca de assuntos atuais e pertinentes.

Sejam bem-vindos e tenham proveitosas leituras!

Equipe Editora Enterprising.



Capítulo 1

TRAÇOS DE AUTO- ORGANIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NA INDÚSTRIA DE CALÇADOS EM FORTALEZA - CEARÁ - BRASIL

DOI: 10.29327/546009.1-1

Alexandre Gomes Galindo
Alexandre Araujo Cavalcante Soares
Fabrício Augusto de Freitas Melo
Carlos Artur Sobreira Rocha

TRAÇOS DE AUTO-ORGANIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NA INDÚSTRIA DE CALÇADOS EM FORTALEZA - CEARÁ – BRASIL

Publicado na Science of Computing: Journal of Computer Science
Faculdade Farias Brito-Fortaleza-Brasil
V.1, n.1 Jul-2007. p.43-63.

Alexandre Gomes Galindo

Alexandre Araujo Cavalcante Soares

Fabício Augusto de Freitas Melo

Carlos Artur Sobreira Rocha

RESUMO

Esta pesquisa visa identificar traços de auto-organização, através de estudo de caso em uma indústria de calçados na cidade de Fortaleza – CE -Brasil. Elaborou-se grafos e diagramas de enlace causal, para identificar conexões circulares, entendidas como traço de auto-organização, nos processos de: 1)fluxo físico de matérias-primas e produtos acabados;2) solicitações de aquisição/movimentação de matéria-prima e produtos acabados e 3) obtenção de informações gerenciais. Observou-se procedimentos auto-ajustáveis, tanto na produtividade e na correção de falhas, quanto no sistema como um todo. O conhecimento produzido por esta pesquisa pode ser aplicado em estudos que visem identificar e analisar estruturas e dinâmicas auto-produtoras, bem como em modelagem e simulação organizacional através da elaboração de modelos sistêmicos.

Palavras-Chave: Auto-organização, sistemas dinâmicos, grafos, modelagem.

ABSTRACT

This research intends to identify the features of auto-organization through the study of a case in the shoe industry in the city of Fortaleza – Brazil. Graphics and diagrams were elaborated as a casual link, to identify circular connections, to imply as a feature of auto-organization in the process of: 1) physic flow of raw material and finished products; 2) Request of acquisition/movement of raw material and finished products and, 3) Acquisition of management information. It was observed auto adjustable procedures, as much as productivity and correction of errors, and also in the whole system. The knowledge produced by this research can be applied in studies that aim to identify and

analyse structures to a dynamic auto production, also in moulding and organization simulation through the elaboration of systemic models.

Keywords: Auto-organization, dynamics systems, graphics, moulding.

1. INTRODUÇÃO

Desde a década de 1950, o fenômeno da autopoiese (auto-organização) tem sido vastamente estudado em diversas áreas do conhecimento, integrando o que atualmente se compreende como paradigma da complexidade, cujo núcleo de sua concepção agrega as noções de incerteza; indeterminação; auto-produção; auto-regulação e complexidade como parâmetros associados ao estudo organizacional (SOUZA, 2001). Uma empresa, entidade social que pode ser representada como sistema aberto e integrado ao ambiente, cuja finalidade reside em alcançar os objetivos inerentes ao conjunto de elementos que a integra, está envolta em uma complexa e dinâmica rede de processos interligados, capazes de sustentar a coesão de sua identidade como uma unidade organizacional.

A noção de autopoiese como fenômeno de coesão organizacional, caracterizado pela auto-reprodutibilidade do conjunto de elementos que compõem o próprio sistema, reforça o problema enfrentado pelos gestores para identificar as características e tipos de relações existentes entre os diversos fatores que influenciam a dinâmica da empresa. O enfrentamento deste desafio se justifica na medida em que possibilita o reconhecimento de estruturas e dinâmicas recorrentes que determinam, favoravelmente ou não, o comportamento da organização, tanto em suas diversas partes, quanto em sua totalidade.

Frente à necessidade da identificação de focos de auto-organização dentro das empresas, o presente estudo propõe verificar na prática, usando instrumentos da linguagem sistêmica, se a suposição de existência destes focos se sustenta em uma primeira camada de investigação centrada no plano dos eventos organizacionais.

Convém ressaltar que o presente trabalho direciona a sua atenção a uma primeira camada de investigação empírica, usando a linguagem sistêmica, na busca de identificar e analisar diversas configurações possíveis do fenômeno autopoietico, permitindo subsidiar investigações futuras.

O objetivo da pesquisa é identificar, através da elaboração de grafos e diagramas de enlace causal, conexões circulares, entendidas como traços de auto-organização, entre os elementos representativos de uma empresa do ramo industrial de calçados.

2. AUTOPOIESE E ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL: UMA PERSPECTIVA SISTÊMICA

Ao se distinguir na natureza as diversas organizações e suas respectivas estruturas, com o propósito de descrevê-las e interpretar suas interconexões, convém estar atento aos pressupostos pelos quais se diferencia organização de estrutura. De acordo com Maturana e Varela (2001), enquanto organização corresponde às relações que devem ocorrer entre os componentes de algo, para que seja possível reconhecê-lo como membro de uma classe específica, a estrutura de algo se refere aos componentes e relações que constituem concretamente uma unidade particular e configuram sua organização.

Fundamentado no paradigma da complexidade, cuja origem remonta em estudos divulgados no início da década de 1960, o conceito de sistemas auto-organizadores (autopoiese) integra o corpo teórico de várias áreas do conhecimento, sendo incorporado inicialmente pelas ciências exatas e biológicas e posteriormente pelas ciências humanas e sociais (Serva, 1992). A autopoiese é uma característica que define os sistemas auto-organizados como sendo aqueles que operam a base de uma rede fechada de relações, a qual produz os componentes necessários a sua própria produção, isto é, uma organização circular que concretamente se auto-reproduz. Para Maturana e Varela (1997), um sistema autopoietico é um sistema dinâmico, tornado real mediante relações de produção que implicam interações e transformações físicas concreta.

Desta forma, em uma unidade autopoietica, ao mesmo tempo em que uma rede de transformações dinâmicas produz seus próprios componentes (incluindo, dentre eles, as características de sua própria fronteira), a própria fronteira organizacional torna-se a condição de possibilidade para as operações que produzem a própria unidade (Figura 1).

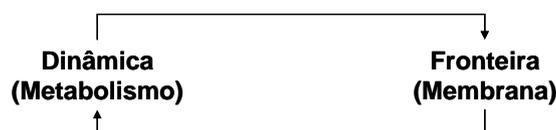


Figura 1- Organização autopoietica como fenômeno unitário

Fonte: Maturana e Varela (2001)

O fenômeno de auto-organização tem sido vastamente estudado e explorado em muitos sistemas de diferentes tipos e tamanhos. Segundo Capra (1998) os diversos sistemas auto-organizadores apresentam em comum cinco características-chave. A primeira, diz respeito ao constante processo de criação e transformação estrutural, bem como de novos padrões de comportamento adaptativos, apresentando nítidas características de desenvolvimento, aprendizado e evolução. A segunda está no fato destes sistemas, estruturalmente abertos, operarem em pleno estado de afastamento do equilíbrio. A terceira característica refere-se à necessidade do constante fluxo de energia e matéria através do sistema para que os mesmos mantenham suas qualidades de auto-organização. A quarta característica está relacionada com o papel central dos laços de realimentação na consolidação e manutenção da dinâmica organizacional. Já a quinta e última característica relaciona-se à não linearidade das conexões, devido ao fato dos laços de realimentação internos não assumirem relações lineares de casualidade em função das diversas interações mutuas existentes entre os elementos da organização.

Dalt (2002), focado no estudo das organizações humanas, as define como possuidoras de quatro condições indispensáveis: 1- são entidades sociais; 2- são dirigidas por metas; 3- são desenhadas como sistemas de atividades deliberadamente estruturadas e coordenadas e 4- são ligadas ao meio ambiente. Ainda dentro da esfera dos estudos organizacionais, Morgan (1996), em uma abordagem plural, apresenta diferentes formas de representação através de metáforas baseadas em diversos enfoques, dentre as quais, em especial, se destaca a metáfora das organizações como fluxo e transformação. Nesta representação, as organizações são entendidas sob a ótica da manifestação autopoietica das ações dos seus elementos constituintes, da rede de casualidade mútua moldada pelos processos de *feedback* e da mudança dialética impulsionada por um processo fundamentado no constante reenquadramento de oposições. Conforme o autor, o conceito de autopoiese altera a noção de que as mudanças se originam do ambiente externo para uma abordagem centrada na prerrogativa de que as mesmas são determinadas no interior da organização.

Por mais que se conceba a conexão da organização com o ambiente, suas interações são vistas como ruídos assimilados pela complexa rede de relações entre os elementos, criando variedades dentro da ordem existente no sistema. Esta variedade causa desordem que gera acoplamentos estruturais na busca de manter o padrão organizacional em determinados patamares. Quando o ruído, em função do seu grau ou natureza,

provoca variância acima dos limites suportáveis, a organização poderá se desestruturar completamente ou se reordenar em nível mais elevado de complexidade. Este processo indica que a capacidade de aprendizagem, flexibilidade e mudança são traços característicos de sistemas auto-organizáveis, na medida em que as mesmas reagem, se modificam e se transformam, mantendo coesas determinadas relações consideradas críticas e definidoras da identidade organizacional.

Segundo Gonçalves (2000), as empresas podem ser consideradas como uma grande coleção de processos englobando fluxos de materiais, de trabalho, as séries de etapas, as atividades coordenadas e/ou as mudanças de estados. A definição de processo incorpora conceitos tradicionais da transformação de *inputs* em *outputs* de valor, associando-os às noções de *endpoints*, transformações, feedback e repetibilidade. Dentro deste ponto de vista, o autor apresenta uma segmentação dos processos em três categorias (Quadro 1).

Quadro 1: Classificação Geral dos Processos Empresariais

Processos	Tipo	Capacidade de Geração de Valor	Fluxo Básico	Atuação	Exemplo
De Negócio (de cliente)	De Produção Física	Primários	Físico	Transformação	Fabricação de Bicicletas
	De Serviço	Primários	Lógico	Transformação	Atendimento de pedidos de clientes
Organizacionais (apoio aos processos produtivos)	Burocráticos	De Suporte	Lógico	Integração Horizontal	Contas a Pagar
	Comportamentais	De Suporte	Lógico	Não se aplica	Integração Gerencial
	De Mudança	De Suporte	Lógico	Não se aplica	Estruturação de uma nova gerência
Gerenciais	De Direcionamento	De Suporte	De Informação	Integração Horizontal	Definição de metas da empresa
	De Negociação	De Suporte	De Informação	Integração Horizontal	Definição de preços com fornecedor

	De Monitoração	De Suporte	De Informação	Medição de Desempenho	Acompanham ento do planejamento e orçamento
--	----------------	------------	---------------	-----------------------	--

Fonte: Gonçalves (2000)

Os processos de negócio estão ligados à essência do funcionamento da organização, na busca de consolidar diretamente a produção do resultado concreto almejado, sendo típicos de cada empresa e muito diferentes de uma organização para outra. Por sua vez, os processos organizacionais são imprescindíveis para a efetiva gestão do negócio, sendo geralmente imperceptíveis ao cliente externo. Finalmente, os processos gerenciais envolvem ações que os gerentes devem realizar para dar suporte aos demais processos.

O entendimento de como os processos funcionam e quais são os tipos de processos existentes em determinada empresa é importante para se identificar como eles devem ser gerenciados para obtenção dos melhores resultados. Ressalte-se que dentro da coleção de processos que definem as nuances do escopo empresarial, o emaranhado de relações existentes pode consolidar diversas configurações de circularidade, tanto no plano de negócio, quanto no organizacional e gerencial.

Carvalho e Oliveira (2002), dentro de um paradigma interpretativista, argumentam que a realização de estudos científicos na área da administração, amparados na concepção de auto-organização, possui relevância na medida em que: 1- propicia uma forma de conceber a organização, identificada com uma visão complexa e multifacetada dos fenômenos organizacionais; 2- agrega conhecimentos acerca das relações entre organização e os ambientes complexos e 3- investiga referenciais passíveis de subsidiar novas teorias organizacionais. Os referidos autores, ao realizarem estudo no setor hoteleiro, estabeleceram nove categorias de análise que deveriam servir de parâmetros para diagnosticar padrões auto-organizantes em empresas (Quadro 2).

Quadro 2: Categorias de análise da Auto-Organização em empresas

1-Identidade 2-Autonomia 3-Padrão em Rede (interconexão) 4-Variância 5-Redundância	6-Aprendizagem Não-Dirigida 7-Ampliação da Flutuação 8-Limiar de Instabilidade e Queda de Simetria 9-Correlações de Longo Alcance
--	--

Fonte: Carvalho e Oliveira (2002)

Por mais que algumas categorias, apresentadas no quadro acima, sejam diferentes das cinco características comuns dos sistemas auto-organizadores citados por Capra (op.cit), foram observados indícios de autopoiese na empresa analisada, onde, mesmo não sendo concebida como auto-organização em sua totalidade, comportava processos auto-organizantes. Os pesquisadores destacaram também que o fenômeno da auto-organização tem sua melhor concepção dentro de uma perspectiva sistêmica. Para Andrade (1997), na perspectiva sistêmica, a melhor forma de representar e compreender a estrutura e o comportamento organizacional é através de uma linguagem diferenciada, podendo-se para isso utilizar os diagramas sistêmicos de Enlace Causal e/ou de Fluxos, cujos componentes necessários para estruturá-los encontram-se nos quadros 3 e 4, e suas representações gráficas exemplificadas nas figuras 2 e 3.

Quadro 3: Componentes integrantes do Diagramas de Enlace Causal

Componentes	Descrição
1- Elementos do Sistema ou Variáveis	Entidades ou fatores relevantes do sistema.
2- Relacionamentos	Setas que indicam a direção de influência de um elemento sobre o outro.
3- Atrasos	Efeitos que somente são sensíveis após um tempo de espera.
4- Enlaces ou <i>Feedback</i>	Conjunto circular de causas em que uma perturbação em um elemento causa uma variação nele próprio como resposta.

Fonte: Andrade (1997)

Quadro 4: Componentes integrantes do Diagramas de Fluxos

Componentes	Descrição
1- Níveis	Acumulações ou estoques dentro o sistema.
2- Fluxos	O movimento de materiais e informações dentro do sistema.
3- Funções de Decisão	A forma como os fluxos são encontrados (usualmente definidos como políticas de gerenciamento).
4- Atrasos	Demoras na manifestação dos efeitos da influência de um elemento sobre o outro.
5- Fontes e Escoadouros	O início e o fim de um fluxo.
6- Variáveis	Auxiliares para a realização de algébricas.

7- Parâmetros	Constante de ajuste para estabelecer objetivos de um sistema.
---------------	---

Fonte: Andrade (1997)

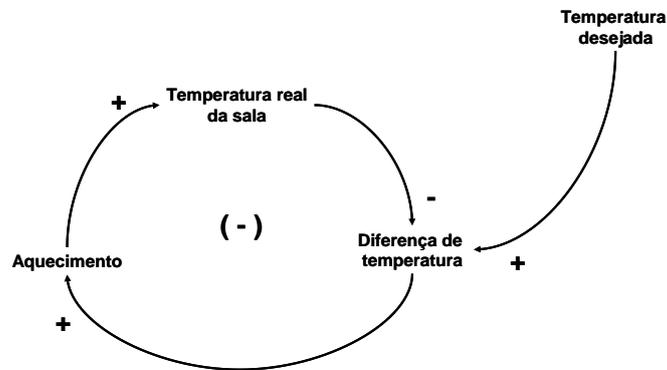


Figura 2- Diagrama de Enlace Causal de um sistema de aquecimento controlado por termostato

Fonte: Andrade (1997)

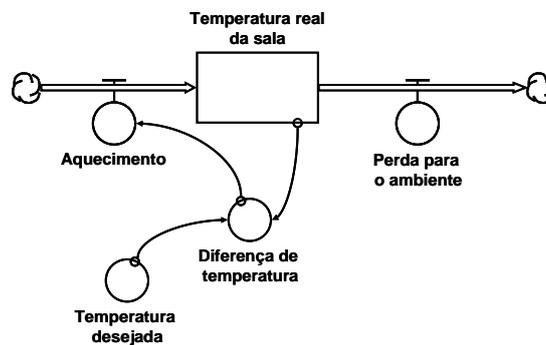


Figura 3- Diagrama de Fluxo de um sistema de aquecimento controlado por termostato

Fonte: Andrade (1997)

No que se refere à aplicação destes instrumentos, Andrade et al (2006) afirmam que, enquanto o Diagrama de Enlace Causal (chamado também de Mapa Sistemico) é propício nos estágios iniciais de estudo, e busca representar qualitativamente o comportamento de um sistema, através do mapeamento dos seus elementos e relacionamentos, o Diagrama de Fluxo é uma representação mais adequada, dentro de uma perspectiva de análise quantitativa, para modelagem computacional.

Tendo em vista, que por fundamento a autoipoiese é um fenômeno sistêmico, torna-se natural o uso da abordagem baseada no pensamento sistêmico para a sua representação e estudo. Neste sentido, Senge (1998) afirma que a perspectiva sistêmica comporta explicações em três níveis diferenciados de complexidade, antes de se abordar as representações relacionadas com os modelos mentais de pensamento (Figura 4). O primeiro, considerado de menor complexidade, corresponde ao nível explicativo dos eventos com o propósito de identificar “quem fez o que com quem” (SENGE, 1998. p. 85). O segundo nível corresponde às explicações baseadas no padrão de comportamento, focalizando a identificação das tendências de longo prazo e a avaliação das suas implicações. O terceiro nível, fundamental para a representação baseada em modelos mentais, diz respeito às explicações focadas na estrutura do sistema com o propósito de identificar as causas dos padrões de comportamento.

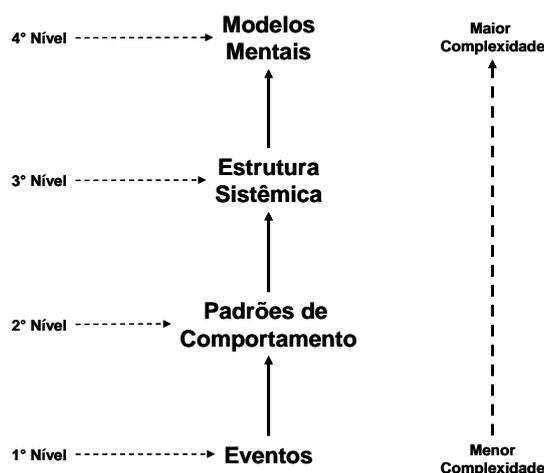


Figura 4- Níveis explicativos do pensamento sistêmico

Fonte: Adaptado de Senge (1998)

Vale ressaltar que nos processos de representação, avaliação e mudança das atividades organizacionais, sob a perspectiva sistêmica, ocorre uma complementaridade entre as lógicas de caracterização sistêmico-controladora e processual-relacional, apresentadas originalmente como opostas por Watson (2005).

Sobre esse aspecto, convém destacar que, nas etapas iniciais de representação da organização, com facilidade percebe-se a presença de um volume maior de elementos relacionados com um estilo sistêmico-controlador, na medida em que os pesquisadores

abordam “[...] as organizações como um grande sistema de entrada e saída que os gestores procuram controlar, e tratando os empregados como um pequeno sistema semelhante, que os gestores procuram controlar da mesma forma [...]” (WATSON, 2005, p.18).

Entretanto, no decorrer dos processos de avaliação e mudança dos sistemas identificados, processos esses, calcados na aprendizagem como princípio, percebe-se que ocorre um nítido aumento do volume de elementos característicos da lógica processual-relacional, na medida em que gradualmente se substitui a ênfase dada a organização “[...] como entidade perseguidora de objetivos pela ênfase nas organizações como padrões contínuos e emergentes de criação de significados e de atividades por pessoas relacionadas às demais e à sua cultura.” (WATSON, 2005, p.18).

Desta forma, concebe-se que a abordagem sistêmica engloba em sua lógica, tanto elementos que sustentam as representações da concretude organizacional, quanto elementos representativos de processos emergentes indutores de mudança (FIGURA 6).

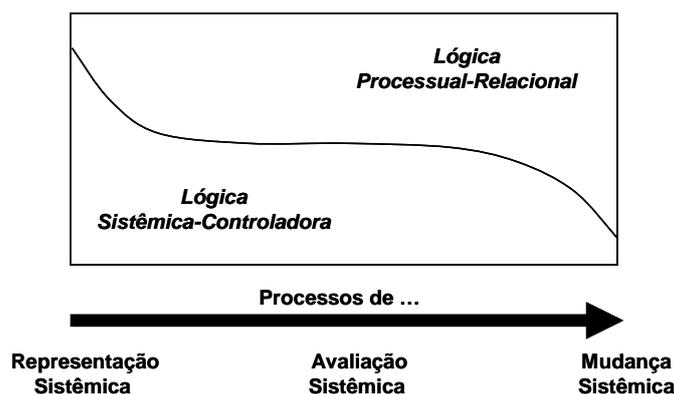


Figura 5- Complementaridade entre as lógicas de representação organizacional

Ao abordar as organizações empresariais, sob o pressuposto de que grupos, processos e atividades humanas se auto-organizam, Senge et al. (1999) afirmam que na prática quatro questões tornam-se fundamentais para a identificação e adequada condução do fenômeno autopoiético. São elas: 1- Que aspectos são considerados constates na organização?; 2- Quem pertence à organização?; 3- Qual é o propósito da organização? e 4- Quão consciente está a organização de si própria e de seu ambiente?

Neste contexto, faz-se necessário que se tenha em mente que, em última instância, os arquétipos devem ser concebidos dentro das seguintes considerações citadas por Kasper (2000):

1. O termo autopoiese se refere a um processo de organização circular.

2. No caso dos sistemas autopoieticos, a característica distintiva é produção da própria organização do sistema. Sistemas autopoieticos não transformam uma entrada numa saída, exceto no sentido de transformarem eles neles mesmos.
3. Sistemas autopoieticos são sistemas homeostáticos que mantém a sua própria organização constante. Isso ocorre de dois modos distintos: (i) toda referência a homeostase ocorre através de interconexões mútuas entre os processos internamente ao sistema em si, (ii) esta interdependência, como já visto, é a fonte de identidade do sistema.
4. A noção de autonomia, entendida como a capacidade de um sistema de dar continuidade a sua existência, na autopoiese está relacionada ao processo de auto-produção circular dos próprios componentes do sistema.

Desta forma, a autopoiese vista como um fenômeno factível nas organizações empresariais demanda atenção especial, tendo em vista o seu potencial para consolidar sistemas que podem representar focos alavancadores ou limitantes dos processos de sobrevivência, crescimento e/ou desenvolvimento organizacional.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Levando-se em consideração o pressuposto da pesquisa e do nível de objetividade utilizado, concebe-se que a abordagem incorporada por este estudo se fundamenta, segundo Burrell (1999), no paradigma da sociologia funcionalista, integrando elementos da perspectiva interpretativista, conforme admitem Lewis e Grimes (2005).

Foi utilizado como estratégia da pesquisa o estudo de caso que, de acordo com Bruyne et al. (1991), permite o estudo de fenômenos em profundidade, através da escolha de casos particulares de estudo, preservando as características holísticas e significativas dos eventos da vida real. Yin (2001) considera o estudo de caso uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em seu contexto real, sendo especialmente adequado quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes e no qual várias fontes de evidências são utilizadas. Lazzarini (1997) acrescenta que esse é um método qualitativo que se caracteriza mais pela compreensão do fato do que pela sua mensuração e possibilita utilizar várias fontes de evidências.

Definiu-se como objeto de estudo uma empresa de confecção de calçados situada no município de Fortaleza, sendo esta escolha baseada pelo critério da intencionalidade e

conveniência (MARCONI; LAKATOS, 1999). Para descrever esquematicamente a empresa, foi utilizado um modelo simplificado de sistema com os elementos representativos dos procedimentos de entrada, processamento, saída e retroalimentação (FIG. 6). Os elementos-críticos utilizados para representar sistemicamente à empresa estudada, estão descritos no quadro 5:

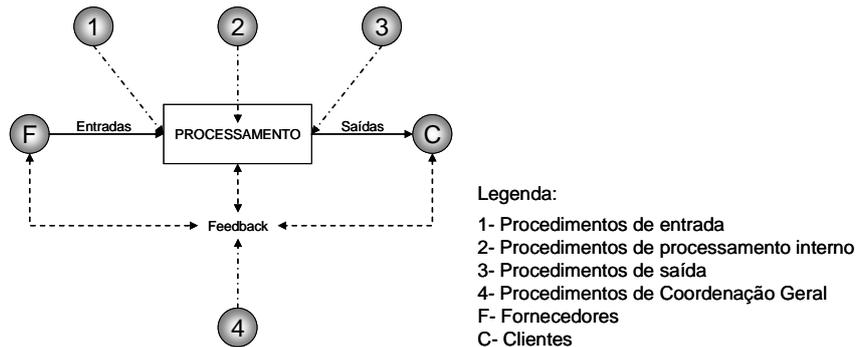


Figura 6- Representação sistêmica da empresa

Quadro 5: Elementos-Críticos representativos da empresa como sistema

ELEMENTOS-CRÍTICOS	CÓDIGO	PROCEDIMENTOS
FORNECEDORES	Fo	-----
COMPRAS DE MATÉRIA PRIMA	Co	ENTRADA
VENDAS DE PRODUTOS ACABADOS*	Ve	ENTRADA
ESTOQUES	Es	PROCESSAMENTO INTERNO
PRODUÇÃO	Pr	PROCESSAMENTO INTERNO
EXPEDIÇÃO	Ex	SAÍDA
GERÊNCIA GERAL	Gg	COORDENAÇÃO GERAL
CLIENTES	Cl	-----

Destaca-se que a função de “Venda de Produtos Acabados” foi enquadrada nos procedimentos de entrada pelo fato da empresa em estudo só produzir por encomenda, iniciando os procedimentos de processamento interno, apenas após concluir o fechamento da venda. Na busca de identificar possíveis relações circulares, foram analisadas as conexões existentes através de grafos correspondentes a três processos empresariais,

sendo respectivamente um fluxo físico, um lógico e um de informação, conforme quadro a seguir:

Quadro 6: Características dos processos analisados na pesquisa

Processos	Categoria	Tipo	Capacidade de Geração de Valor	Fluxo Básico
(1) Aquisição e movimentação física de matérias-primas e calçados	De Negócio (de cliente)	De Venda	Primários	Físico
(2) Ordens para aquisição e movimentação matérias-primas e calçados	Organizacional (Apoio aos processos de negócio)	Burocrático	De Suporte	Lógico
(3) Obtenção de informações gerenciais	Gerenciais	De Direcionamento	De Suporte	De Informação

Para o fluxo físico, foram analisadas as relações envolvidas com a aquisição, movimentação e entrega das matérias-primas e calçados. No que diz respeito ao fluxo lógico, destacou-se o processo organizacional relacionado com as ordens voltadas para a aquisição, movimentação e entrega das matérias-primas e calçados. A análise do fluxo de informação foi pautada no processo de coleta de informações gerenciais necessárias para o desenvolvimento das diversas funções dentro da empresa. Vale destacar que, enquanto a análise dos fluxos físico e lógico possuem vinculação direta com o ciclo econômico da empresa (desde a compra de matéria prima com o fornecedor até a entrega do calçado ao cliente final), o fluxo de informação está relacionado principalmente com os *inputs* de informação necessários para a gestão da empresa e de seus setores.

Para a coleta das informações, foi realizada uma entrevista semi-estruturada com o profissional responsável pela administração geral, utilizando como instrumento de registro um formulário de 32 questões descritas no Quadro 7. Para identificar a frequência das relações existentes entre cada elemento-chave, em cada um dos processos, utilizou-se uma gradação que variou conforme a seguinte escala: 0= Nunca; 1=Às Vezes; 2= Com Bastante Frequência; 3=Sempre.

Quadro 7: Perguntas balizadoras da entrevista

Processo	Elemento Crítico	COD	Pergunta
(1)	Compras	P1	De onde você obtém as Matérias Primas?
		P2	Para onde você repassa as Matérias Primas?
	Estoque	P3	De onde você obtém as Matérias Primas?
		P4	Para onde você repassa as Matérias Primas?
	Produção	P5	De onde você obtém as Matérias Primas?
		P6	Para onde você repassa os Produtos Acabados (Calçados)?
	Expedição	P7	De onde você obtém os Calçados?
		P8	Para onde você repassa os Calçados?
	Vendas	P9	De onde você obtém os Calçados?
		P10	Para onde você repassa os Calçados?
	G. Geral	P11	De onde você obtém as Matérias Primas?
		P12	Para onde você repassa as Matérias Primas?
		P13	De onde você obtém os Calçados?
		P14	Para onde você repassa os Calçados?
(2)	Compras	P15	Quem expede as ordens de Compra de Matérias Primas?
		P16	De quem você solicita o fornecimento de Matérias Primas?
	Estoque	P17	Quem dá a ordem para entrada de Matérias Primas no estoques?
		P18	Quem dá a ordem para saída de Matérias Primas do estoques?
		P19	Quem controla a saída de Matérias Primas do Estoque?
	Produção	P20	Quem dá a ordem para a entrada de Matérias Primas na produção?
		P21	Quem dá a ordem para saída de Produtos da Produção?
	Expedição	P22	Quem dá a ordem para a entrada de Calçados na Expedição?
		P23	Quem dá a ordem de Expedição/Entrega dos Calçados para os Clientes?
	Vendas	P24	Quem solicita a compra de Calçados?
	G. Geral	P25	Quem lhe solicita a reposição de Matérias Primas?
		P26	Quem lhe solicita a aquisição de novas quantidades de Calçados?

(3)	Compras	P27	De onde você recebe as informações mais importantes para gerenciar as Compras?
	Estoque	P28	De onde você recebe as informações mais importantes para gerenciar o Estoque?
	Produção	P29	De onde você recebe as informações mais importantes para gerenciar a Produção?
	Expedição	P30	De onde você recebe as informações mais importantes para gerenciar a Expedição?
	Vendas	P31	De onde você recebe as informações mais importantes para efetuar as Vendas?
	G. Geral	P32	De onde você recebe as informações mais importantes para coordenar os processos da Fábrica?

As evidências registradas serviram de balizadoras para a construção dos Diagramas de Enlace Causal para cada processo. Em seguida, foram realizadas análises com o propósito de comparar os fluxos encontrados e identificar as diversas relações existentes e em especial, as relações circulares, entendidas como traços básicos de uma auto-organização.

4. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA: SAMMYA LTDA

A empresa Sammya Indústria e Comércio de Bolsas Ltda, fundada em 1986 e localizada no Bairro Presidente Kennedy (Fortaleza-CE), iniciou suas atividades focada na produção e oferta de bolsas de palha dentro do mercado atacadista da capital do Estado, sendo considerada como uma das melhores fábricas de bolsas deste gênero no final da década de 1980. No transcorrer da década de 1990 a empresa passou por um processo de redirecionamento estratégico, baseado em avaliações sobre a possibilidade de alteração de seus valores, ampliação da sua carteira de clientes e diversificação do negócio. Mesmo conservando o foco no mercado atacadista, a empresa optou por migrar para o setor de calçados femininos em couro, estando atualmente em pleno processo de maturidade na produção de linhas diferenciadas de Sandálias, Tamancos, “Ana-Belas” e Rasteirinhas (sandálias sem salto) para uma carteira ampla de clientes.

Tendo em vista os laços de parentesco entre os principais gestores tomadores de decisão e a preocupação vigente com a preparação adequada do processo sucessório, pode-se caracterizar a Sammya Ltda como uma indústria preste a se tornar uma empresa familiar segundo conceito de Lodi (1998). Com uma média de 20 funcionários, a fábrica se enquadra como uma pequena empresa de estrutura simples, cuja missão reside em

“superar as expectativas dos clientes no que se refere à qualidade, conforto e atendimento” vinculada à visão de “modernizar os processos produtivos, objetivando uma maior produtividade para atingir todo o Estado do Ceará”.

Em função dos valores incorporados na sua cultura gerencial, a empresa tem como filosofia produzir apenas por encomenda, buscando reduzir ao máximo os possíveis estoques de matérias-primas e produtos acabados. Desta forma, o fechamento das vendas torna-se o principal elemento inicializador do processo produtivo, fazendo com que o seu ciclo econômico seja iniciado com a venda (fechamento do negócio), passando pela compra de matérias-primas, fabricação e terminando com a entrega dos calçados aos clientes no prazo estipulado. O Planejamento de Produção da empresa está fundamentado na concepção de um modelo de operação em série, através do encadeamento dos setores de modelagem, corte, emassamento, montagem, solamento e acabamento. Ao final, os produtos acabados são passados para o setor de expedição para serem entregues aos seus destinos finais.

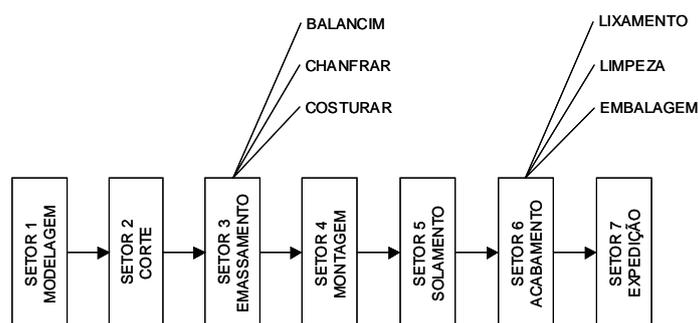


Figura 7- Processo de Produção dos Calçados da Empresa

No que se refere às perspectivas futuras, a empresa vem estudando formas de implementação de alternativas para aperfeiçoamento da gestão e do processo produtivo, bem como alternativas para consolidação da marca, através de constante participação em eventos e implementação de estratégias de *Benchmarking*, preservando uma relação ética com seus clientes e com os outros agentes envolvidos no setor.

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO

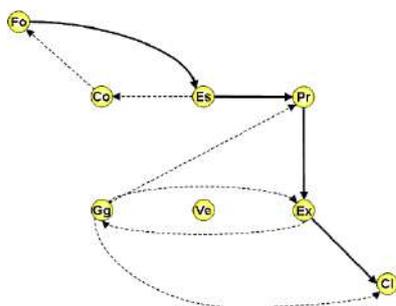
Na entrevista, foram dirigidas perguntas para identificar conexões entre os elementos-chave, em cada um dos processos, cujas intensidades variavam de 0 (nenhuma

relação) a 3 (relação sempre recorrente). Logo após gerou-se uma matriz de intensidade de relacionamento para visualizar o comportamento das cargas de relação e elaborar grafos orientados (Quadro 8).

Quadro 8: Matriz de Intensidade de Relacionamento

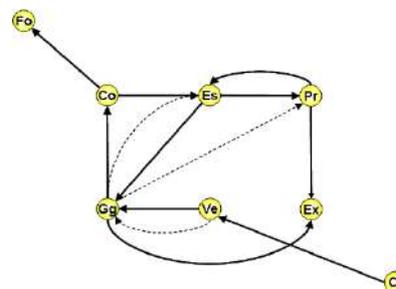
COD	ELEMENTOS-CHAVE								COD	ELEMENTOS-CHAVE							
	Fo	Co	Es	Pr	Ex	Ve	Gg	Cl		Fo	Co	Es	Pr	Ex	Ve	Gg	Cl
P1	-	-	-	-	-	-	-	-	P17	-	3	-	-	-	-	-	-
P2	1	-	-	-	-	-	-	-	P18	-	-	-	3	-	-	1	-
P3	3	-	-	-	-	-	-	-	P19	-	-	3	-	-	-	3	-
P4	-	1	-	3	-	-	-	-	P20	-	-	3	-	-	-	1	-
P5	-	-	3	-	-	-	-	-	P21	-	-	-	3	-	-	-	-
P6	-	-	-	-	3	-	-	-	P22	-	-	-	3	-	-	-	-
P7	-	-	-	3	-	-	-	-	P23	-	-	-	-	1	-	3	-
P8	-	-	-	-	-	-	1	3	P24	-	-	-	-	-	-	-	3
P9	-	-	-	-	-	-	-	-	P25	-	-	3	-	-	1	-	-
P10	-	-	-	-	-	-	-	-	P26	-	-	-	-	-	3	-	-
P11	-	-	-	-	-	-	-	-	P27	1	-	-	-	-	3	3	-
P12	-	-	-	-	-	-	-	-	P28	-	-	-	2	-	3	3	-
P13	-	-	-	-	1	-	-	-	P29	-	-	-	-	-	-	3	-
P14	-	-	-	1	1	-	-	1	P30	-	-	-	3	-	-	3	-
P15	-	-	-	-	-	-	3	-	P31	-	-	1	2	-	-	3	3
P16	3	-	-	-	-	-	-	-	P32	3	-	2	3	-	3	-	3

Os grafos para os três processos apresentaram as seguintes conformações:



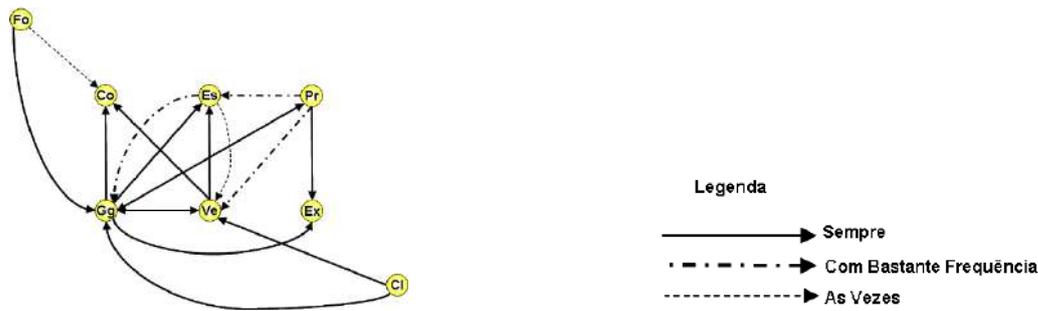
Grafo 1

Fluxo Físico de MP e Calçados



Grafo 2

Ordens para Aquisição e Movimentação MP e Calçados



Grafo 3

Processo 3- Obtenção de Informações Gerenciais

Em uma primeira camada de análise dos grafos, observa-se que as conformações obtidas denotam características distintas para cada processo. Levando em consideração apenas o conjunto de conexões existentes com carga relacional elevada, verifica-se que, enquanto o processo de movimentação física de matérias-primas/calçados evidencia uma tendência à linearidade dos fluxos, o processo lógico de solicitações e comandos para essa movimentação apresenta maiores evidências de circularidade entre as relações. Já o processo de obtenção de informações gerenciais apresenta uma arquitetura caracterizada por focos de convergência e propagação dos fluxos de informação.

Frente a esta perspectiva, concebe-se que a movimentação das matérias-primas/calçados, como esperado, se desloca por um caminho dos fornecedores em direção aos clientes, passando antes pelo setor de fabricação, sem, contudo, haver indícios de fluxos retentores destes objetos dentro dos limites da empresa. Entretanto, o padrão observado nas solicitações/comandos para realizar esta movimentação, apresenta convergência na direção da expedição dos calçados aos clientes, contendo retroalimentação para subsidiar, com matérias-primas, a fabricação de calçados e repô-las, quando necessário, no estoque. No que se refere à obtenção de informações gerenciais, identifica-se evidências dos clientes e fornecedores como propagadores de informação e do compartilhamento de informações da Gerência Geral com as funções de Venda, Produção e Estoque. Quando se analisa os graus de emissão e recepção dos vértices do Grafo 3, através do somatório das cargas relacionais, verifica-se que as funções Gerência Geral e Produção são os maiores focos propagadores de Informação, sendo a Gerência Geral e Venda os maiores retentores de informações.

Entretanto, ao se levar em consideração as outras possíveis conexões, identificaram-se diversos fluxos vinculados ao funcionamento da empresa, conforme descritos no quadro 9.

Quadro 9: Decomposição dos processos em fluxos vinculados ao funcionamento da empresa (continua)

Processo	Sub Grafos	Conexão	Característica da Conexão	Descrição do Fluxo
Fluxos Físicos	F1	Fo~Es~Pr~Ex~Cl	Caminho	Fluxo de produção física dos calçados
	F2	Fo~Es~Co~Fo	Ciclo	Fluxo de substituição dos materiais fora das especificações
	F3	Ex~Gg~Pr~Ex	Ciclo	Fluxo de concertos de calçados fora das especificações
	F4	Ex~Gg~Ex	Ciclo	Fluxo de casos especiais do setor de expedição
	F5	Ex~Gg~Cl	Caminho	
Fluxos Lógicos	F6	Cl~Ve~Gg~Co~Es~Pr~Ex	Caminho	Fluxos das principais solicitações/comandos do negócio
	F7	Cl~Ve~Gg~Co~Es~Gg~Ex	Passeio	
	F8	Gg~Co~Es~Pr~Es~Gg	Passeio Fechado	Fluxo das ordens de controle e manutenção da produção
	F9	Cl~Ve~Gg~Ex	Caminho	Fluxo relacionado com o controle da expedição/entrega

Quadro 9: Decomposição dos processos em fluxos vinculados ao funcionamento da empresa (Continuação)

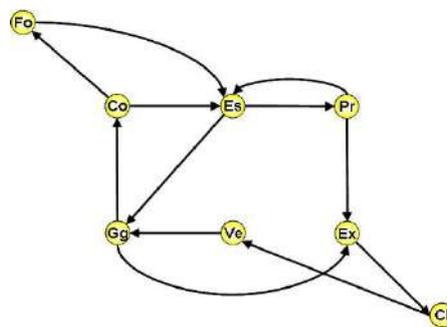
Processo	Sub Grafos	Conexão	Característica da Conexão	Descrição do Fluxo
Fluxos de Informação	F10	Cl~Ve	Caminho	Fluxo de identificação das tendências/características da demanda (Cl=Propagador de Informações)
	F11	Cl~Gg	Caminho	

	F12	Fo~Gg	Caminho	Fluxo de identificação das características e disponibilidades de matéria prima (Fo=Propagador de Informações)
	F13	Gg~Ve	Estrela com vértice de corte em Gg	Fluxo de informação compartilhada para controle geral da produção
		Gg~Pr		
		Gg~Es		
	F14	Gg~Co	Estrela com vértice de corte em Gg	Fluxo de informação para alinhamento estratégico das funções (Gg=Foco de Propagação de Informações)
		Gg~Ve		
		Gg~Pr		
		Gg~Es		
		Gg~Ex		
	F15	Pr~Gg	Estrela com vértice de corte em Pr	Fluxo de informação sobre a capacidade e desempenho do processo produtivo (Pr=Foco de Propagação de Informações)
		Pr~Ve		
		Pr~Es		
		Pr~Ex		
	F16	Cl~Gg	Estrela com vértice de corte em Gg	Fluxo de informação para o delineamento da oferta pela empresa (Gg=Foco de Convergência de Informações)
		Fo~Gg		
		Ve~Gg		
		Pr~Gg		
		Es~Gg		
	F17	Cl~Ve	Estrela com vértice de corte em Ve	Fluxo de informação para o fechamento do negócio (Ve= Foco de Convergência de Informações)
		Gg~Ve		
		Pr~Ve		

Dentre as relações existentes, encontram-se conexões circulares nos processos esporádicos de substituição de matérias-primas e calçados fora das especificações, bem como em situações especiais envolvendo a função de expedição de calçados aos clientes (Fluxos F2; F3 e F4). Percebe-se, também, a existência de uma conexão fechada de ordens voltadas para o controle e manutenção da linha de produção de calçados (Fluxo F8). Esta circularidade sinaliza a tendência da empresa em conservar constantes determinadas

ordens de procedimentos auto-ajustáveis em unidades geradores de produtividade (F8) e de correção de falhas (F2; F3 e F4) dentro de seus limites.

Tendo em vista que a movimentação física de matérias-primas/calçados (processo 1) e comandos para essa movimentação (processo 2) estão vinculados diretamente às etapas do ciclo econômico da empresa, realizou-se a sobreposição destes dois processos gerando o que se denominou de Processo de Comercialização, Fabricação e Entrega de Calçados. Excluindo-se as relações esporádicas (aquelas em que a carga relacional é igual a 1), chegou-se a uma configuração representada no grafo abaixo:



Grafo 4

Processo de comercialização, fabricação e entrega de calçados

Verifica-se de imediato circularidades envolvendo as relações entre os elementos do sistema que representam à empresa, através da conexão em forma de ciclo $F18 = Cl \sim Ve \sim Gg \sim Co \sim Fo \sim Es \sim Pr \sim Ex \sim Cl$ ou de passeio fechado conforme a representação $F19 = Cl \sim Ve \sim Gg \sim Co \sim Fo \sim Es \sim Gg \sim Ex \sim Cl$. O conjunto das características inerentes a estas conexões, sugere que a empresa, como um todo, sob a ótica do Processo de Comercialização, Fabricação e Entrega de Calçados, possui indícios de ser uma unidade que se mantém através de uma auto-organização, conforme Diagrama de Enlace Causal a seguir, obtido pela leitura interpretativa dos eventos vinculados aos Fluxos F18 e F19.

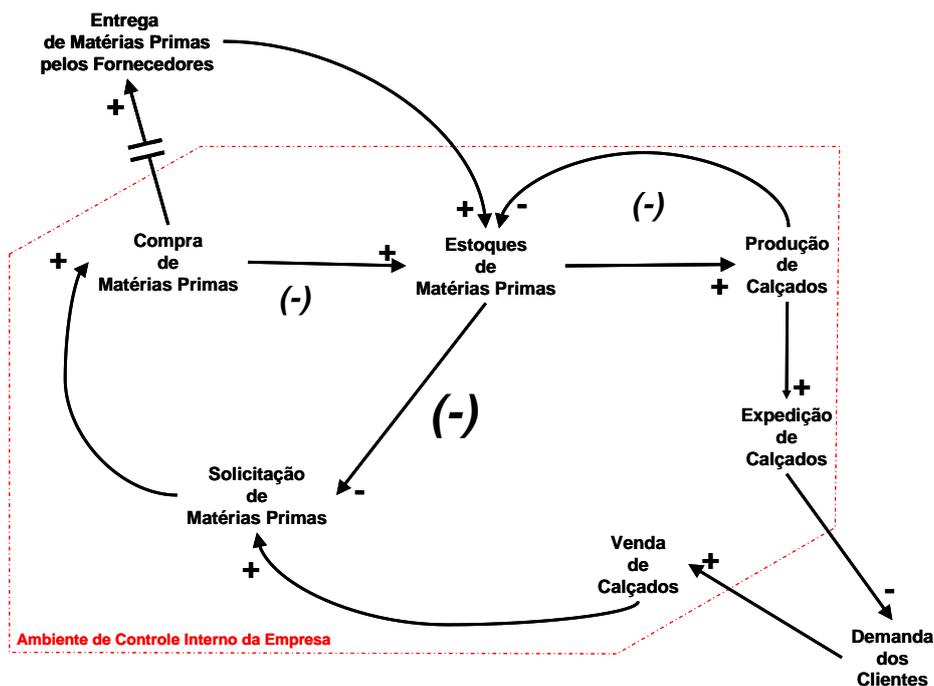


Figura 8- Diagrama de Enlace Causal do Processo de Comercialização, Fabricação e Entrega de Calçados representativo da Empresa

Sobre a perspectiva funcional, o processo se desenvolve na conjugação de enlaces promotores de equilíbrio e estabilização do sistema, através da seguinte ordem de eventos: 1º- Os Clientes solicitam calçados para a função de Venda; 2º- A função de Venda solicita a produção de novos calçados para a Gerência Geral; 3º- A função de Gerência Geral emite ordem de aquisição de Matérias-primas para a função de Compra; 4º- A função de Compras solicita Matérias-Primas aos Fornecedores; 5º- Os Fornecedores entregam as Matérias-Primas ao Estoque; 6º- O Estoque repassa gradativamente as Matérias-Primas para a função de Produção para a fabricação dos Calçados; 7º- A Produção encaminha os calçados fabricados para a função de Expedição e 8º- Após autorização da Gerência Geral, a Expedição entrega os calçados aos Clientes, conforme solicitação inicial.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As bases teóricas que fundamentaram este estudo conduzem a um entendimento da empresa como uma unidade complexa e integrada ao meio ambiente, com vistas a alcançar objetivos em função dos atores envolvidos com sua constituição e dinâmica.

Dentro do escopo deste trabalho, a atual pesquisa buscou analisar com mais profundidade o fenômeno da autopoiese, através da identificação de relações circulares

como traço deste fenômeno e tendo como pressuposto a hipótese de que a auto-organização pode ser concebida e identificada tanto em partes específicas, quanto na empresa como um todo. Frente a esta perspectiva, a abordagem sistêmica tornou-se mecanismo fundamental para superar objetivamente o desafio de descrever e inferir sobre esses mecanismos.

A imersão exploratória em uma indústria de calçados, com o objetivo de identificar e representar, através de grafos e diagramas de enlace causal, as relações oriundas dos seus processos, é vista como uma alternativa plausível de demarcar, com mais profundidade, as possíveis circularidades existentes no nível de seus eventos.

Os três processos analisados abrangeram a movimentação física de matérias-primas/calçados, comandos para essa movimentação e a obtenção de informações gerenciais pela empresa. Neste estudo, a empresa foi compreendida como uma unidade composta por um conjunto de seis funções (Gerência Geral; Vendas; Compras; Estoque; Produção e Expedição) mais dois outros elementos-chave (Clientes e Fornecedores). Observou-se, após a análise dos dados, que as relações existentes indicaram características distintas para cada processo.

Enquanto que a movimentação das matérias-primas/calçados se desloca dos fornecedores em direção aos clientes, evidenciando uma tendência à linearidade dos fluxos, o padrão observado nas solicitações/comandos para realizar esta movimentação, apresentou convergência na direção da expedição dos calçados, contendo elementos de retro-alimentação para subsidiar, com matérias-primas, a fabricação e repô-las, quando necessário, no estoque.

No que se refere à obtenção de informações gerenciais, verificou-se que os clientes e fornecedores são propagadores de informação para a identificação das tendências/características da demanda e das características e disponibilidade de matérias-primas. Observou-se, também, a existência de um forte compartilhamento de informações da Gerência Geral, com as funções de Venda, Produção e Estoque, voltado para o controle da produção da fábrica. Vale destacar que os maiores propagadores de informação da empresa são as funções de Gerência Geral e Produção, e as funções que mais retém informação são a Gerência Geral e Venda.

Foram identificadas circularidades apenas nos processos de movimentação física de matérias-primas e calçados (Processo 1) e de ordens para essa movimentação

(Processo 2). Os fluxos relacionados com a obtenção de informações gerenciais (Processo 3), não evidenciaram a existência de nenhuma conexão circular.

Dentro da perspectiva da movimentação física, foram encontrados fluxos circulares nos processos esporádicos de substituição de matérias-primas (F2) e calçados fora das especificações (F3), bem como em situações especiais envolvendo a função de expedição (F4). Todos os fluxos possuem um padrão estabilizador e são essenciais no ajuste do processo de produção física de calçados pela empresa. Sobre o aspecto gerencial, convém observar que apenas o processo de substituição de matérias-primas (F2) apresenta os fornecedores como vértice fora do ambiente de controle interno da empresa. Neste sentido, torna-se aconselhável que a empresa mantenha constante uma gestão da cadeia de suprimento, principalmente no que se refere ao controle/ajuste de qualidade das matérias-primas produzidas por seus fornecedores.

Percebeu-se, também, a existência de um fluxo circular estabilizador relacionado com as ordens de controle e manutenção da linha de produção de calçados (F8). Sobre este aspecto, percebe-se que a circularidade encontra-se integralmente contida dentro do ambiente de controle interno da empresa, havendo destaque para o papel da gerência geral no controle da produção e da função de estoque na manutenção de um fluxo contínuo de produção.

Estas circularidades confirmam a tendência da empresa em conservar constantes determinados procedimentos auto-ajustáveis (possivelmente representativos de sistemas autopoieticos) em unidades geradoras de produtividade e de correção de falhas dentro de seus limites.

Ao vincular o processo de movimentação física de matérias-primas/calçados com o de comandos para essa movimentação (gerando o processo de comercialização, fabricação e entrega de calçados), foi observado uma configuração circular envolvendo todos os elementos-chave do sistema representativo da empresa. Esta circularidade diz respeito ao próprio processo regular de comercialização, fabricação e entrega de calçados, identificado através do fluxo fortemente conexo (F18). O conjunto das características inerentes a este fluxo, sugere que a empresa, como um todo, sob a ótica do Processo de Comercialização, Fabricação e Entrega de Calçados, possui fortes evidências de ser uma unidade auto-organizada no nível dos eventos.

Entende-se que a contribuição da referida pesquisa está na possibilidade do conhecimento produzido ser aplicado em estudos posteriores que busquem identificar e

analisar possíveis focos, estruturas e dinâmicas auto-produtoras, que podem estar influenciando positivamente ou negativamente no desempenho dentro de organizações empresariais.

Levando em consideração os limites inerentes à técnica de estudos de caso, torna-se recomendável a realização de pesquisas futuras no sentido de verificar, em empresas similares, a possibilidade de recorrência das configurações encontradas neste trabalho. Sugere-se, também, a aplicação desta metodologia, analisando os mesmos processos ou outros que sejam relevantes, em organizações de diversos portes e segmentos, com o propósito de identificar padrões que evidenciem similaridades e singularidades entre empresas e setores.

São aconselháveis estudos mais profundos, com o propósito de analisar os efeitos gerados por cada fluxo encontrado e, em especial, pelos fluxos com características de circularidade. Estudos desta natureza propiciarão uma compreensão mais detalhada da influência da auto-organização na dinâmica empresarial e suas implicações dentro da esfera administrativa. Dentro desta perspectiva, outro ponto que também se torna relevante, diz respeito à possibilidade do uso desta abordagem em pesquisas que envolvam modelagem e simulação organizacional, especialmente envolvendo a elaboração de modelos sistêmicos.

7. REFERÊNCIAS

- Andrade, A.L. (1997) “Pensamento sistêmico: um roteiro básico para perceber as estruturas da realidade organizacional”, Revista Eletrônica de Administração, Porto Alegre, ed. 05, v. 3, n. 1, mai/jun, [http:// read.adm.ufrgs.br](http://read.adm.ufrgs.br).
- Andrade, A.L., Seleme A., Rodrigues L.H., Souto R. (2006) “Pensamento sistêmico-caderno de campo: o desafio da mudança sustentada nas organizações e na sociedade”, Porto Alegre, Bookman, p. 100-106.
- Burrell, G. (1999) “Ciência normal, paradigmas, metáforas discursos e genealogia da análise”, In: Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais, Vol. 1, Clegg, S.R., Hardy, C. e Nord, W.R. (orgs), São Paulo, Atlas, p. 399-462.
- Bruyne, P., Herman, J., Schoutheete, M. (1991) “Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica”. 5. ed. Rio de Janeiro, Francisco Alves, p. 25-38.

- Capra, F. (1998) “A teia da vida: uma nova concepção científica dos sistemas vivos”, São Paulo, Cutrix, p. 78-80.
- Carvalho, R.G. e Oliveira, F.C. (2002) “Auto-organização e administração: estudo de caso em empresa hoteleira, In: XXVI Encontro Nacional da ANPAD- XXVI ENANPAD, Anais... Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Salvador (BA), 1 CD-ROM
- Dalt, R.L. (2002) “Organizações: teorias e projetos”, São Paulo, Pioneira Thomsom Learning, p. 11.
- Gonçalves, J.E.L. (2000) “As empresas são grandes coleções de processos”, Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 40, n. 1, jan/mar, p. 6-19.
- Kasper, H. (2000) “O processo de pensamento sistêmico: um estudo das principais abordagens a partir de um quadro de referência proposto”, Dissertação de Mestrado em Engenharia da Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, p. 123-124.
- Lazzarini, S.G. (1997) “Estudo de caso para fins de pesquisa: aplicabilidade e aplicações do método”, São Paulo, Pioneira.
- Lewis, M.W e Grimes, A.J. (2005) “Metatriangulação: a construção de teorias a partir de múltiplos paradigmas”, Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 45, n. 1, jan/mar, p. 72-91.
- Lodi, J.B. (1998) “A empresa familiar”, 5 ed., São Paulo, Pioneira, p. 03-06.
- Maturana, H. e Varela, F. (2001) “A arvore do conhecimento: as bases biológicas da compreensão humana”, São Paulo, Palas Athena, p. 54.
- Maturana, H. e Varela, F. (1997) “De máquinas e seres vivos: autopoiese - a organização do vivo”, Porto Alegre, Artes Médicas, p. 92.
- Marconi, M.A. e Lakatos, E.M. (1999) “Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados”, 4 ed., São Paulo, Atlas.
- Morgan, G. (1996) “Imagens da organização”, São Paulo, Atlas, p. 239-278.

Senge, P.M. (1998) “A quinta disciplina: arte da organização que aprende”, 3 ed., São Paulo, Best Seller, p. 84-86.

Senge, P.M, Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G. e Smith, B. (1999) “A dança das mudanças: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem”, Rio de Janeiro, Campus, p. 117-181.

Serva, M. (1992) “O paradigma da complexidade e a análise organizacional”, Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 32, n. 2, abr/jun, p. 26-35.

Souza, R.S. (2001) “O funcionalismo sistêmico nas teorias social e organizacional: evolução e crítica”, Revista Eletrônica de Administração, Porto Alegre, ed. 19, v. 7, n. 1, jan/fev, [http:// read.adm.ufrgs.br](http://read.adm.ufrgs.br).

Yin, R.K. (2001) “Estudo de caso: planejamento e métodos”, 2 ed., Porto Alegre, Bookman, p. 19-37.

Watson, T.J. (2005) “Organização e trabalho em transição: da lógica sistêmico-controladora à lógica processual-relacional”, Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 45, n. 1, jan/mar, p. 14-23.

AUTORES:

ALEXANDRE GOMES GALINDO: Bacharel e Mestre em Administração, Doutor em Sociologia, Professor da Universidade Federal do Amapá-UNIFAP, Pesquisador do Núcleo de Estratégia, Gestão e Estudos Organizacionais-NEGEO/UNIFAP. alexandregalindo01@gmail.com

ALEXANDRE ARAUJO CAVALCANTE SOARES: Bacharel e Mestre em Administração, Doutor em Direito, Professor da Universidade Federal do Cariri-UFCA. alexandreacsoares@gmail.com

FABRÍCIO AUGUSTO DE FREITAS MELO: Bacharel e Mestre em Administração, Professor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará-IFCE. fabricaougustofm@yahoo.com.br

CARLOS ARTUR SOBREIRA ROCHA: Bacharel em Estatística e Matemática Aplicada, Mestre em Ecologia Quantitativa, Doutor em Ciências Biológicas, Professor Aposentado da Universidade Federal do Ceará-UFC, Instituto de Tecnologia da Informação e Comunicação-ITIC. cartur@itic.org.br



Capítulo 2

PROCESSO LOGÍSTICO DO AÇAÍ DA AMAZÔNIA ORIENTAL: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA SAMBAZON

DOI: 10.29327/546009.1-2

Alan Carlos Pereira Da Costa
Diego Souza Da Silva
Walzinto Rocha Martins Neto
Cláudio Márcio Campos de Mendonça
Rafael Pontes Lima

PROCESSO LOGÍSTICO DO AÇAÍ DA AMAZÔNIA ORIENTAL: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA SAMBAZON

Alan Carlos Pereira Da Costa

Diego Souza Da Silva

Walzinto Rocha Martins Neto

Cláudio Márcio Campos de Mendonça

Rafael Pontes Lima

RESUMO

O açaí é um dos produtos mais representativos e tradicionais da Amazônia, sendo utilizado de diversas formas. Sua colheita, transporte e comercialização requer uma atenção das organizações, devido ao contexto presente na região amazônica. O presente artigo objetiva descrever o processo logístico do Açaí na empresa Sambazon da Amazônia Oriental. Quanto aos procedimentos metodológicos, o trabalho pode ser classificado como um estudo de caso único, exploratório, descritivo e qualitativo. Elaborou-se uma entrevista semiestruturada, embasada na definição teórica sobre atividades da logística, apresentado por Ballou (2015). Os pedidos de fornecimento observam o período de safra de cada área, bem como expectativa e previsão de consumo. O transporte ocorre por meio de embarcações até a Sambazon, onde o fruto é armazenado e aguarda até um dia para ir à produção. Após a produção, a polpa do açaí e os produtos derivados são armazenados, aguardando distribuição, realizada por transportadoras.

Palavras-chave: Açaí; Processo Logístico; Atividades da Logística;

ABSTRACT

The açaí is one of the most representative and traditional products of the amazon, being used in several ways. Its harvest, transportation and commercialization requires an attention of the organizations, due to the current context in the Amazon region. The present article aims to describe the logistic process of Acai in the company Sambazon. As for the methodological procedures, the work can be classified as a single, exploratory, descriptive and qualitative case study. As a method of data collection, a semi-structured interview was elaborated, based on the theoretical definition on logistics activities, presented by Ballou (2015). For the treatment and analysis of the data, the technique of

content analysis was used. The results demonstrated that the açai logistic process begins by certifying the fruit producing areas. The supply orders observe the harvest period of each area, as well as the expectation and forecast of consumption. The transportation takes place by means of boats until Sambazon, where the fruit is stored and it waits until one day to go to the production. After production, the açai pulp and the derived products are stored, awaiting distribution, carried out by carriers.

Keywords: Açai; Logistic Process; Logistics Activities;

1. INTRODUÇÃO

O açai é um dos principais e mais tradicionais frutos da região amazônica, possuindo expressiva importância econômica e social. Sua utilização varia em diversos contextos, desde alimento base na dieta de milhares de famílias da Amazônia, até matéria-prima beneficiada e exportada como produtos cosméticos ou gêneros alimentícios.

Seu consumo e produção tem seguido uma crescente expansão (IBGE, 2018), alcançando diversos estados brasileiros e alguns locais do exterior, bem como sua demanda tem se diversificado para além do consumo, assumindo papel importante em pesquisas científicas, indústrias farmacêuticas e cosméticas. Além disso, sua logística de colheita, transporte e distribuição apresenta-se em contextos específicos, que requer atenção por parte das organizações.

Os principais desafios logísticos estão relacionados às especificidades da região amazônica, sendo predominantemente constituída por malhas hidroviárias, ausência de transportes multimodais estruturados, além da característica perecível da fruta, que necessita de armazenamento e acondicionamento adequado para chegar com qualidade aceitável no destino final. A partir dessas circunstâncias, a problemática que norteia este trabalho é como o processo logístico do açai é realizado na empresa Sambazon?

A logística compreende uma das funções empresariais basilares à competitividade das organizações. Associado ao contexto do açai, essa função apresenta características únicas diante dessa realidade. Nesse sentido, o objetivo geral deste estudo é descrever o processo logístico do açai na empresa Sambazon. Além disso, o presente artigo objetiva especificamente: a) descrever o contexto do açai na região amazônica, b) identificar os principais conceitos sobre logística, c) descrever as atividades da logística, e d) relacionar as atividades da logística do açai na empresa Sambazon.

Este trabalho está organizado em seis capítulos, dispostos da seguinte forma: Introdução, onde são apresentados os objetivos e a problemática e um contexto geral

sobre os assuntos; Referencial Teórico, organizado por três subcapítulos que apresentam os principais conceitos sobre as temáticas apresentadas; Metodologia, que descreve os métodos utilizados para realização do trabalho; Análise e Discussão dos Resultados, que apresenta os dados e onde são realizadas as principais análises do trabalho; Considerações Finais, onde há a retomada dos objetivos, descrição da importância e limitação do trabalho; e Referências Bibliográficas, que contém as devidas referências de todos os autores citados ao longo do texto.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Contexto do açaí na região amazônica

O açaizeiro (*Euterpe oleracea Mart.*) possui grande relevância à economia amazônica, sendo um dos principais recursos vegetais da região, tendo considerável importância como alimento para as populações locais. Além disso, o açaizeiro é a principal matéria-prima utilizada nas agroindústrias do palmito no Brasil (OLIVEIRA *et al.*, 2016). A polpa do açaí batida é utilizada para consumo imediato, a polpa industrializada é exportada para diversos países ao redor do mundo e o corante natural, chamado de antocianina é utilizado em indústrias farmacêuticas, cosméticas e alimentícias (BEZERRA; SILVA; DAMASCENO, 2017).

O açaí é o principal produto dessa palmeira, devida sua participação na dieta de parcela considerável da região amazônica por meio da extração da polpa. Porém, além da sua polpa, os caroços ou sementes são aproveitados em outras atividades como na produção de bijuterias, na produção de adubo orgânico e também são utilizados como fonte de energia em algumas indústrias (ARAÚJO, 2017).

Atualmente, o açaí é o principal produto da palmeira, onde do mesmo se retira a polpa, que serve como alimento. Do processamento do açaí, além da polpa, surgem as sementes (caroços) que são aproveitados não só no artesanato de bijuterias como também como adubo orgânico e fonte de energia nos fornos de indústrias de cerâmicas.

De acordo com MAPA (2016), os maiores importadores do açaí amazônico são os norte-americanos e japoneses, que concentram cerca de 90% das importações. Os outros 10% são adquiridos pelos seguintes países: Alemanha, Bélgica, Reino Unido, Angola, Austrália, Canadá, Chile, China, Cingapura, Emirados Árabes, França, Israel, Nova Zelândia, Peru, Porto Rico, Portugal e Taiwan. A partir desse dado, observa-se que

o açaí é exportado para países de todo mundo, dos cinco continentes, apesar de apenas dois países concentrarem o maior destino das importações.

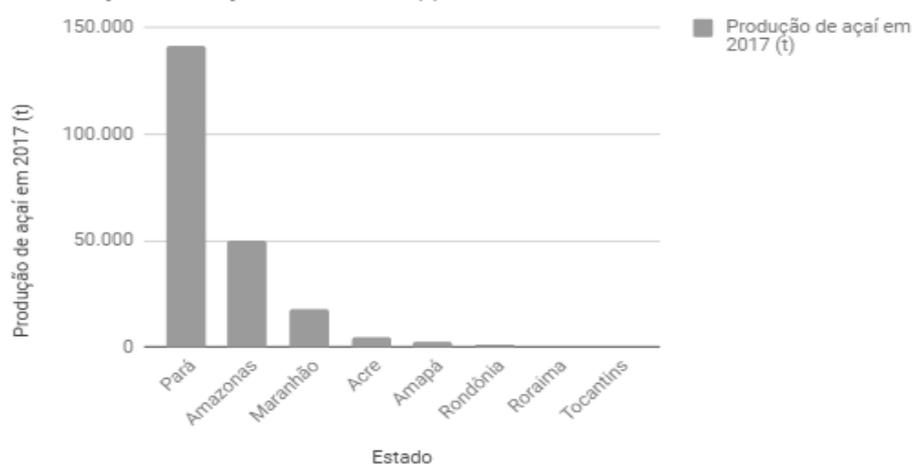
O mercado varejista do açaí pode ser classificado em três segmentos: bateadeiras, geralmente individuais, ou outro locais onde o açaí é despulpado e comercializado diretamente ao consumidor, representando cerca de 37% do mercado; microempreendedores que também possuem ponto de venda, porém contém marca específica para a comercialização do fruto, representando 40%; e supermercados e praças de alimentação, constituindo 23% do mercado (BEZERRA; SILVA; DAMASCENO, 2017).

Na ótica de Oliveira *et al* (2016), a demanda (maior que a oferta) contribui para o aumento do preço do açaí na entressafra do fruto que ocorre no primeiro semestre, atingindo principalmente a população de baixa renda que utiliza o açaí como um dos principais produtos para sua alimentação. Uma das formas de reverter esse quadro social nesse período seria a expansão da produção do açaí em terra firme, visto que as áreas de várzea já estão no limite da sua exploração, em conjunto com inovações tecnológicas.

Outra variável que interfere consideravelmente na comercialização do açaí é sua característica perecível. Das etapas que vão desde a colheita, até a produção da polpa ou do vinho, o açaí tende a resistir geralmente até 72h, a partir desse período, sua qualidade é afetada drasticamente (FERNANDES, 2016). Esse pode ser considerado um dos principais fatores que afetam a comercialização da polpa e ampliação de oferta de produtos a partir do açaí.

O gráfico 1 apresenta o panorama da produção de açaí no ano de 2017 por Estado produtor, de acordo com IBGE (2018):

Gráfico 1 - Produção de açaí em 2017 (t) x Estado



Fonte: IBGE (2018)

A partir do gráfico X, nota-se que o Estado do Pará concentra a maior produção do fruto, chegando a ter quase três vezes a produção do segundo produtor, Estado do Amazonas. Além disso, observa-se que a produção majoritariamente advém das unidades da federação que compõem a região norte.

2.1.1 Açaí no Amapá

O consumo do açaí no Amapá, assim como em toda região amazônica, é elevado por basicamente três principais motivos, de acordo com IPEA (2015): a) tradição regional, descobertas relacionadas ao potencial energético do açaí quando processado, e c) facilidade de colheita do fruto, sendo utilizado por muitas famílias como principal constituinte da dieta alimentar em certas regiões.

Entre os principais itens que impactam na comercialização do açaí no Amapá, está o preço que sofre influência de diversas variáveis como a quantidade do fruto, estado em que o mesmo está conservado, custo de transportes relacionados e qualidade (IPEA, 2015), sendo este último um dos principais fatores que ocasionam as diferenças encontradas sobre o preço da saca do fruto nos mais diferentes pontos de comercialização localizados na região (CRUZ JUNIOR, 2016).

A produção de açaí do Amapá advém, em sua maioria de áreas de várzea, que são formadas ao longo de áreas alagadas e margens de rios. A produção em áreas de terra firme é praticamente insignificante (CARVALHO; COSTA; SEGOVIA, 2017), sendo o aumento da produção nessa área uma potencialidade a ser explorada para comercialização de maior volume do fruto (OLIVEIRA *et al*, 2016).

De acordo com IEF (2014), a comercialização do açaí beneficiado em forma de “vinho”, é realizada majoritariamente por “amassadeiras”. Somente em Macapá, existiam em 2013 em torno de 3.000 organizações desse tipo, que podem ser caracterizadas por pequenos produtores que utilizam máquinas do tipo despoldadeira para obter o “vinho” do açaí e o condicionam em sacolas plásticas para comercialização (IPEA, 2015).

Com base nos autores citados acima, observa-se que o açaí no contexto do Estado do Amapá é semelhantes ao de outras regiões, ressalvadas algumas particularidades. Assim como em grande parte da região amazônica, o açaí é utilizado como principal fonte nutritiva da dieta alimentar de muitas famílias.

2.1.2 Açaí no Pará

O Estado do Pará concentra a maior parcela da produção do açaí no Brasil, tendo cerca de 141.913 toneladas produzidas em 2017. Dos 20 municípios que mais produzem açaí, 12 estão localizados no Pará (IBGE, 2018). O quadro 1 apresenta as principais etapas da cadeia de valor do açaí no Marajó, uma das principais regiões produtora do fruto no Pará (POTIGUAR; OLIVEIRA, 2016).

Quadro 1 - Etapas da cadeia de valor do Açaí no Marajó

Etapa	Principais atividades
Produção	Plantio, limpeza dos açaizais, desbastes de estipes e touceiras, raleamento.
Extração	Coleta, debulha e ensacamento.
Transporte	Armazenagem, congelamento e transporte.
Distribuição	Seleção/triagem, armazenamento, transporte, congelamento e distribuição.
Beneficiamento	Obtenção do vinho, lavagem, despulpamento, congelamento e branqueamento.
Comércio	Transporte, distribuição e venda.
Consumo	Nos mercados locais, estaduais, nacionais e internacionais.

Fonte: Adaptado de Potiguar e Oliveira (2016)

A extração e comercialização do açaí no Pará vêm se avolumando ao passar dos anos. De acordo com Oliveira *et al* (2016), a demanda anual nos mercados nacional e internacional ganhou considerável expansão e a produção anual ainda é suficiente para atender a demanda existente. No ano de 2014, a comercialização da polpa do açaí e do seu *mi* para outros Estados do Brasil em conjunto com a exportação ao mercado internacional, representou cerca de R\$ 225,7 milhões injetados à economia local.

2.2 Logística

A logística tem seu conceito constantemente alterado, à medida que evolui e reage às mudanças organizacionais. Inicialmente, estava associada a atividades como transporte e armazenagem, sendo considerada uma atividade de apoio. Também chegou a ser confundida e incorporada com outras áreas funcionais (SANTOS NETO; SANTANA; 2015). Contudo, atualmente a logística vem impactando consideravelmente no sucesso

empresarial, devido as suas ferramentas e metodologias que auxiliam na competitividade e redução de custos, além da sua importância estratégica como função estratégica e sua interface com outras áreas funcionais (FARIA; ROBLES; BIO; 2004).

Uma das primeiras definições mais aceitas sobre logística na literatura foi apresentada pelo CLM - Council of Logistics Management (2013, p. 117), que define logística como “processo de planejamento, implementação e controle do fluxo eficiente e eficaz de matérias-primas, estoques de produtos acabados e semi-acabados e do fluxo de informação a eles relativos, desde a origem até o consumo”. Essa definição supera a visão da logística como uma atividade de suporte às demais áreas funcionais.

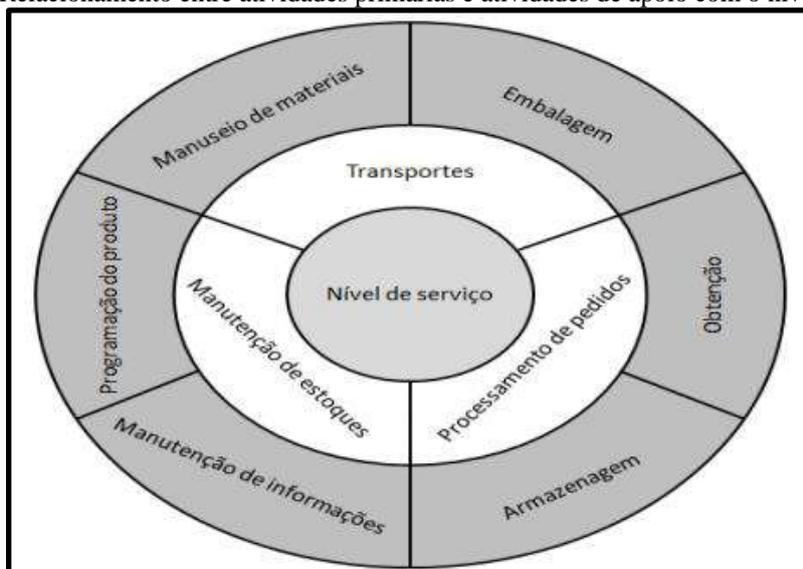
Na ótica de Pêgo (2016), a logística compreende como planejamento, operação e controle do fluxo de mercadorias e informações, transitando desde o fornecedor até o consumidor. CNT (2008) acrescenta que as atividades realizadas pela logística, proporcionam a oferta da exata quantidade de produtos nos locais e períodos desejados a custos mínimos.

Outra definição conceitual é apresentada por Bowersox *et al* (2014), onde explanam que a logística diz respeito a gerenciar um sistema que pelo menor custo possível irá realizar o controle de transporte, localização geográficas de produtos, matérias-primas e estoques, que já foram encerrados ou ainda estão em processo de produção.

2.3 Atividades da logística

As atividades logísticas, de acordo com Ballou (2015), podem ser divididas entre atividades primárias e atividades de apoio, sendo que as atividades primárias representam maior importância e maior volume de operações.

Figura 1 - Relacionamento entre atividades primárias e atividades de apoio com o nível de serviço



Fonte: Ballou (2015)

A figura 1 apresenta graficamente todas as atividades logísticas e seu relacionamento com o nível de serviço. É possível observar que cada atividade de apoio auxilia uma atividade primária, e estas têm maior relação com o nível de serviço. As atividades logísticas são realizadas com o intuito de entregar nível de serviço adequado ao cliente, que corresponde aos padrões de serviços logístico desejados pelo demandante. Nos subcapítulos seguintes, cada atividade logística será descrita individualmente.

2.3.1 Atividades primárias

De acordo com Ballou (2015), essas atividades são consideradas primárias, pois representam, geralmente, os maiores custos relacionados à logística, maior volume de operações e representam importância vital no nível de serviço oferecido ao cliente. As atividades primárias são transporte, processamento de pedidos e manutenção de estoques.

1) Transporte- É considerado uma atividade primária por geralmente representar cerca de 45 à 50% % dos custos que uma empresa tem com a logística (PAURA, 2012). Sakai (2005) descreve essa atividade como a movimentação dos insumos e produtos ao longo da cadeia de suprimentos desde os fornecedores primários até clientes finais. Andrade (2015) acrescenta que essa atividade envolve decisões quanto ao método de transporte a ser utilizado, modal, roteiros e capacidade dos veículos.

2) Manutenção de estoque- De acordo com Ballou (2015), o porquê do estoque está contido nas atividades primárias pode ser entendido por quatro motivos principais: redução dos custos entre transporte e produção, amortecer a oferta e demanda, apoiar o

processamento da produção e colaborar na comercialização dos produtos. Essas atividades representam a importância do estoque para a entrega de níveis de serviço adequado ao cliente, além de agregar valor de tempo à logística (OLIVA, 2016).

3) Processamento de pedidos- Na ótica de Oliva (2016), essa atividade primária pode ser considerada a de menor custo, porém de igual relevância, e suas tarefas estão relacionadas ao tempo necessário do pedido realizado pelo consumidor, seu devido processamento e disponibilização do produto. Rodrigues *et al* (2010) complementam que essa atividade pode impactar diretamente nos custos e níveis de serviços ofertados ao cliente, devido ao tempo despendido para sua realização.

2.3.2 Atividades de apoio

Essas atividades auxiliam como base ao desenvolvimento e execução das atividades primárias, sendo utilizadas como suporte na gestão logística (BALLOU, 2015). As atividades primárias são: obtenção, armazenagem, manutenção da informação, programação do produto, manuseio e embalagem.

1) Obtenção- Ballou (2015) caracteriza essa atividade como responsável em suprir o produto ao processo logístico, sendo muito confundida com compras. Sua importância está no fato das decisões de aquisição, processos de seleção e programação, que podem afetar de forma significativa os custos logísticos (FARIA; COSTA, 2014).

2) Armazenagem- Castiglioni (2010) caracteriza essa atividade de apoio com um conjunto tarefas relacionadas com abastecimento no processo produtivo, utilizando ferramentas e técnicas apropriadas, assim como instalações físicas pertinentes e objetiva atividades como recebimento, depósito e distribuição de matérias-primas, produtos acabados, componentes e produtos em trânsito.

3) Manutenção das informações- As atividades logísticas necessitam de informações para poderem operar de modo eficiente, reduzindo os custos e mantendo o desempenho esperado (BALLOU, 2015), de modo que de posse das informações corretas, no tempo adequado, o gestor poderá tomar decisões mais acertadas, reduzindo a incerteza (SILVA, 2016).

4) Programação do produto- Na percepção de Bowersox, Closs e Cooper (2014), essa atividade trata do fluxo de saída (distribuição) e da quantidades de pedidos que devem ser produzidos na sequência de produção. Essa atividade pode ser considerada

como a continuidade da obtenção, pois se refere ao escoamento/distribuição do fluxo de informação, materiais e serviços (OLIVA, 2016).

5) Manuseio de materiais- De acordo com Oliva (2016), essa atividade apoia principalmente a armazenagem, envolvendo decisões sobre a escolha do tipo de equipamento a ser utilizado na movimentação e escolha de sistemas de informação.

6) Embalagem de proteção- Representa uma atividade crucial à logística, sendo responsável pela proteção durante a movimentação, carregamento e descarregamento, além de representar uma interface essencial para a entrega do produto nas mesmas especificações solicitadas pelo cliente, sem dano ou avaria (BALLOU, 2015). Barão (2011) acrescenta que a embalagem deve exercer quatro principais funções: proteção; conservação; informação; e a função relacionada ao serviço ou a conveniência na utilização do produto.

3. METODOLOGIA

O presente trabalho buscou descrever o processo logístico do Açaí na empresa Sambazon. Para tanto, inicialmente realizou-se pesquisa de caráter exploratório sobre as temáticas apresentadas (açaí e logística), para possibilitar maior aproximação teórica e maior compreensão de diversos aspectos relacionados ao fato estudado, conforme orienta Gil (2017). Além disso, a pesquisa é classificada como descritiva, por buscar descrever um fenômeno de determinada realidade e quanto aos meios, é definida como um estudo de caso único, tendo como sujeito a empresa Sambazon, seguindo o entendimento apresentado por Trivinos (2009).

Em relação ao enquadramento deste trabalho quanto ao problema, o mesmo é classificado como qualitativo, uma vez que essa abordagem permite ao pesquisador aprofundamento da compreensão do fenômeno, a partir da interpretação da perspectiva dos sujeitos da pesquisa, sem se preocupar em criar generalizações estatísticas ou representações numéricas (GUERRA, 2014).

Quanto ao método de coleta de dados, o instrumento foi desenvolvido com base na definição teórica sobre atividades da logística, apresentado por Ballou (2015). Nesse sentido, foi elaborado uma entrevista semiestruturada, com perguntas relacionadas a todas as atividades da logística. A coleta de dados ocorreu entre os meses de Outubro de Dezembro de 2018, tendo como participante da pesquisa o Gestor Administrativo da empresa, também responsável pela função logística.

No tratamento e interpretação dos dados coletados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, optando-se por seguir o modelo apresentado por Moraes (1999), que direciona utilização dessa técnica em 5 etapas: preparação, unitarização, categorização, descrição e interpretação. Por meio dessa técnica, foi possível a descrição lógica e sistematizada do processo logístico do Açaí na empresa Sambazon e a confrontação com a teoria utilizada.

4. ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

4.1 Sambazon

A empresa objeto de estudo deste trabalho é uma beneficiadora de polpa de açaí, sendo uma empresa americana com sede em São Clemente, na Califórnia. Foi fundada em 2000 e atualmente produz e comercializa produtos alimentícios e bebidas para países como Dinamarca, Japão, Brasil, Estados Unidos, entre outros.

A empresa possui instalações nos estados do Pará e Amapá (Município de Santana), onde realiza um processo logístico de transporte da matéria-prima o açaí, para a realização da produção e exportação da polpa de açaí e produtos derivados. Dentro deste processo, a empresa procura trabalhar de forma a seguir o tripé social, ambiental, econômico e também fomentando a economia familiar dos produtores de açaí.

4.2 Atividades da logística no contexto do açaí

Inicialmente buscou-se entender o início do processo logístico do açaí. A partir do relato do entrevistado, pode-se criar uma sequência lógica de atividades logísticas que ligavam o açaí, desde o produtor até a exportação para os mercados internacionais.

O primeiro questionamento buscou saber como inicia o processo logístico do açaí na Sambazon. De acordo com o gestor, o primeiro passo para que uma comunidade, associação ou cooperativa possa fornecer o açaí à empresa é a certificação, realizada por funcionários da própria Sambazon. Essa etapa consiste na certificação acerca do processo produtivo dos açaizais, garantindo que durante a produção do açaí não seja utilizada mão-de-obra infantil ou adubo em alguma das etapas do plantio, manejo e colheita da fruta. Com base no relato do gestor, percebe-se que a Sambazon não adquire o fruto sem antes verificar sua procedência, preocupando-se com a forma de produção do fruto e não utilização de adubo ou trabalho infantil.

Após essa primeira etapa, os produtores de açaí estão aptos a fornecer o fruto à Sambazon. Com base nesse contato com produtores, os locais são mapeados para identificar as épocas de colheita. Desse modo, para entender como ocorre uma das principais atividades primárias da logística, o transporte, o questionamento seguinte objetivou identificar como ocorre o transporte do açaí dos locais de produção do fruto até a empresa. A partir do relato do entrevistado, pode-se identificar que o transporte do açaí pode ocorrer de duas maneiras, porém sempre utilizando o modal hidroviário.

A primeira forma de transporte ocorre quando os produtores possuem embarcações. Quando os produtores não possuem embarcações, ocorre a segunda forma de transporte: os coordenadores logísticos da Sambazon, divididos por regiões de produção, realizam o transporte.

Sobre a utilização do modal hidroviário para o transporte do açaí, Dourado e Pereira (2015) comentam que esse modal configura-se como o principal meio de transporte na região amazônica, porém ainda não é utilizado com todo seu devido potencial, seja pelas características presentes na região ou por sua eficiência energética frente a outros modais. Desse modo, nota-se que no contexto atual, esse modal é o mais recomendado para o transporte do açaí desde o produtor até a Sambazon, observadas as especificidades da região amazônica que é constituída por diversos rios que criam rotas naturais.

O procedimento de recebimento do açaí produzido é realizado na Sambazon, que possui uma área própria para recebimento das embarcações. O fruto é recebido em sacas e/ou peneiras e depositado em basquetas, para ser pesado. Após a pesagem, é feito um dos controles da qualidade do fruto que ocorre por meio da classificação do açaí, que representa o nível de qualidade do fruto. Caso o fruto não esteja em qualidade aceitável (qualidade é definida na etapa de certificação), o mesmo não é recebido pela empresa, sendo devolvido ao produtor que arca com todas as despesas de transporte reverso.

Os pedidos de fornecimento são realizados de acordo com o planejamento de vendas, que define o que será produzido e quais os insumos necessários à produção. Toda atividade de processamento de pedidos do açaí segue esse planejamento, que pode ser modificado de acordo com as situações adversas que possam ocorrer durante o ano. Segundo o gestor, a maior parte do açaí recebido na empresa vem do Estado do Pará, e que quanto mais perto o produtor estiver de Belém, mais difícil e custosa será a obtenção do fruto.

Com base no exposto acima, observa-se o processamento de pedidos é realizado de acordo com a literatura, onde essa atividade deve ser devidamente planejada e realizada de modo estratégico, pois pode impactar diretamente nos custos logísticos (RODRIGUES *et al*, 2010; OLIVA, 2016).

Após o recebimento, o açaí poderá permanecer armazenado no local de descarregamento de 3 a 4 horas se for gelado, e caso seja natural, pode permanecer até um dia inteiro antes de ir para o processo produtivo. Logo após, as basquetas com açaí serão transportadas através de empilhadeiras até esteiras para a realização da retirada de resíduos e lavagem da fruta, em seguida é produzida a polpa do açaí.

Acerca da embalagem, atividade de apoio de essencial importância à logística, nota-se que o açaí utiliza embalagens adequadas, que permitem a proteção e conservação do fruto, que vai ao encontro com a afirmação de Ballou (2015) quando indica que essas são as funções da embalagem. Sobre a movimentação, a utilização de empilhadeiras e esteiras permite a empresa manusear o fruto de forma adequada, durante o trânsito interno do açaí na Sambazon.

Sobre os resíduos gerados no processo produtivo, questionou-se ao gestor qual a destinação dos caroços de açaí. A resposta obtida foi de que o caroço do açaí, decorrente do processo de despulpamento, é recolhido por uma transportadora e encaminhado até a empresa Jari Celulose, no município de Laranjal do Jarí, onde será utilizado para a geração de energia.

Percebe-se que o açaí continua gerando valor a cadeia de diversas formas, conforme relata Araújo (2017), onde afirma que todas as partes do açazeiro podem ser utilizados para gerar valor. Além disso, observa-se há simbiose industrial entre as empresas envolvidas, Sambazon e Jarí Celulose, mesmo que em nível micro, uma vez que uma utiliza os resíduos da outra para agregar valor no seu processo produtivo. Esse fenômeno está de acordo com Herzer, Robinson e Nunes (2017) quando descrevem que as empresas devem criar uma rede simbiótica entre si, de modo a possibilitar a venda e/ou troca de resíduos e subprodutos.

Após o despulpamento, a polpa é armazenada em baldes, sachês e potes e estocada no armazém de produtos acabados. Sobre a formação de estoques, buscou-se entender quais as técnicas, métodos e ferramentas utilizadas na gerenciamento dos estoques. Segundo o entrevistado, o principal fator que regula os estoques é a safra do açaí: a

produção é maximizada nos períodos da safra para estocagem da maior quantidade possível de polpa de açaí, para suprir a demanda nos períodos de entressafra do fruto.

Acerca da distribuição dos produtos (programação de produtos), buscou-se entender como é realizada a saída de pedidos. Conforme relato do gestor, há uma programação de embarque que é realizada de acordo com a demanda dos clientes. Os produtos restantes continuam armazenados aguardando saída.

A distribuição dos produtos da fábrica inicia por uma transportadora que utiliza carretas refrigeradas. Em certo ponto do trajeto, trecho que compreende o município de Santana à Belém-PA, as carretas são conduzidas por balsas, devido a falta de ligação rodoviária entre os estados do Amapá e Pará.

A partir do relato acima, observa-se que durante a atividade de distribuição e saída da polpa do açaí e outros produtos acabados da Sambazon, há a integração entre modais (hidroviário e rodoviário), devido a falta de ligação direta entre os Estado do Amapá e Pará por meio de rodovias. Desse modo, a existência dessa interligação rodoviária, otimizaria o processo, não sendo necessário a realização de transbordo entre os modais.

Um dos fatores que mais afetam diretamente a produção na fábrica é a dinâmica dos açaizeiros, que possuem um de ciclo de produção específico, que varia no decorrer do ano, com épocas de safras, entressafra e safras menores, também conhecida por “safrinhas”. Sobre essa dinâmica, o gestor relatou que durante esse período, não há obtenção do fruto se o preço do mesmo está muito elevado, e caso necessário, é utilizada a polpa estocada, que é o insumo base à produção de vários outros produtos fabricados pela Sambazon.

Essa estratégia de obtenção e produção maximizada, que advém da necessidade se precaver frente a sazonalidade do fruto, mostra-se adequada, visto que permite a Sambazon manter-se competitiva em períodos de entressafra do fruto, onde o preço tende-se a elevar demasiadamente devido a auto-regulação desse mercado. Além disso, permite a empresa manter o ritmo desse período e atender aos pedidos dos clientes.

Acerca do nível de serviço, questionou-se ao entrevistado quais as principais exigências e requisitos solicitados aos prestadores de serviço logístico. De acordo com o entrevistado, a Sambazon espera que os prestadores logísticos apresentem nível de serviço que ofereça qualidade do produto, rastreabilidade da matéria-prima e segurança alimentar. Portanto, observa-se que a Sambazon tem bem definido o nível de serviço que espera dos prestadores de serviço logístico. Esse item caracteriza essencial medida para

aferir a qualidade do serviço contratado e possibilitar criação de indicadores de qualidade de serviço para medir o desempenho.

O quadro 2 abaixo, demonstra a relação das atividades primárias e de apoio da logística (BALLOU, 2015) e como essas atividades são desenvolvidas na Sambazon.

Quadro 2- Atividades logística do Açaí na empresa Sambazon

Atividades da logística (BALLOU, 2015)	Atividades da logística do açaí na Sambazon
Nível de serviço	Qualidade do produto, rastreabilidade e segurança alimentar.
Transporte	Embarcações (modal hidroviário) e carretas (modal rodoviário)
Manutenção de estoques	Formado a partir da safra do açaí e expectativa de demanda.
Processamento de pedidos	De acordo com planejamento de vendas
Obtenção	A obtenção é maximizada durante a safra e durante a' entressafra, não há obtenção se o preço do fruto ficar muito elevado.
Armazenagem	O açaí é armazenado na doca, aguardando a saída até à produção. Após a produção da polpa ou produtos, os mesmos são armazenados no depósito de produtos acabados.
Manutenção de informações	Sistema de informação gerencial (contendo informações sobre safras, áreas certificadas e expectativa de demanda)
Programação do produto	Programação de embarque e demanda dos clientes.
Manuseio de materiais	Empilhadeiras e esteiras
Embalagem de proteção	Sacos e peneiras (recebimento), basquetas (trânsito e armazenagem na fábrica) e sachês, baldes e potes (distribuição)

Fonte: Autores da pesquisa (2018)

O quadro 2, buscou relacionar como as atividades da logística são realizadas na Sambazon, com base no contexto do açaí. Por meio do quadro, pode-se perceber que todas as atividades da logística (BALLOU, 2015), são realizadas pela empresa em alguma etapa, mesmo que com pequenas tarefas. Desse modo, nota-se a maturação da empresa em desempenhar tais atividades, tendo a ciência sobre quais são primordiais manter sobre seu domínio, como embalagem, armazenamento, manuseio e outra e quais precisam ser terceirizadas para manter a competitividades, como a atividade de transporte. A figura 2 demonstra visualmente as etapas seguidas no processo logístico do açaí e quais atividades de apoio e atividades primárias são realizadas em cada etapa do processo.

Figura 2 - Processo logístico do açaí X Atividades da Logística



Fonte: autores (2018)

A partir da figura 1, percebe-se que algumas etapas utilizam poucas atividades logística, como a etapa de transporte, bem como outras necessitam utilizar quase todas as atividades, como a etapa de distribuição. Nota-se também que algumas atividades repetem-se ao longo do processo, como a embalagem e o manuseio de materiais, pois ganham interfaces novas ao decorrer das etapas.

Há um destaque nítido à atividade de manutenção da informação, que mesmo sendo considerada uma atividade de apoio, é a única atividade que se repete em todas as etapas. Essa atividade representa, portanto, o elo entre todas as outras atividades logísticas e entre as etapas, pois a informação impacta diretamente no desempenho logístico, no desempenho do nível de serviço e em todas as atividades relacionadas ao processo logístico do açaí na Sambazon, desde a obtenção até a distribuição.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O açaí representa uma importância econômica, cultural e social, fundamental à região amazônica, sendo um dos frutos que mais a caracterizam. Diversas atividades industriais, comerciais e científicas exploram o fruto, que requer uma atenção por parte das organizações desde sua obtenção até a distribuição. Nesse sentido, este estudo buscou descrever o processo logístico do açaí da empresa Sambazon.

A partir dos resultados, observa-se que o processo logístico do açaí inicia na certificação das áreas de fornecimento, com coleta de informações sobre a safra de tais áreas, informações essas que vão subsidiar a atividades de obtenção. Os pedidos de fornecimento observam essas informações e também segue um planejamento de vendas e expectativa de consumo. Após o pedido, o açaí é transportado por meio de embarcações e recebido em um espaço adequado para descarregamento fluvial na própria Sambazon, em Santana/AP.

Após o recebimento, o açaí passa por um controle de qualidade e é armazenado, aguardando a saída ao processo produtivo, podendo permanecer nesse espaço por até um dia. Após o processo produtivo, a polpa do açaí e os produtos derivados do açaí são armazenados em um depósito de produtos acabados, à espera da distribuição, que é realizada conforme a programação de saída dos produtos e os pedidos dos clientes.

No meio desse processo, algumas atividades ganham interfaces novas a cada etapa, como atividade de embalagem, que passa por três momentos: sacos e peneiras (transporte), basquetas (armazenamento/recebimento) e sachês, baldes e potes (armazenamento de produtos acabados/distribuição). A movimentação interna dos produtos utiliza empilhadeiras e esteiras. Além disso, os resíduos gerados no processo produtivo (caroços) são utilizados pela empresa Jarí Celulose para geração de energia, o que configura uma simbiose industrial, mesmo que em pequena escala.

Por meio dos resultados apresentados, considera-se que os objetivos foram alcançados e a problemática que norteou este trabalho foi respondida. A importância desse estudo está na relação de duas temáticas presentes no cotidiano de milhares de famílias da Amazônia, aplicadas em um setor industrial, que representa importância expressiva para o desenvolvimento econômico e social da região.

Entre as limitações deste trabalho, está o universo pesquisado, sendo o estudo de caso adequado à responder a problemática, porém um estudo multicaso apresenta-se como opção interessante para maiores comparações na cadeia do açaí. Outra limitação está no fato do objeto de estudo ser apenas um dos atores da cadeia.

Este estudo não teve o intuito de esgotar as discussões sobre as temáticas apresentadas, mas sim de fomentar o debate. Desse modo, recomenda-se como estudos futuros, a descrição das relações de poder entre os atores da cadeia de suprimentos do açaí, estudos comparativos com outras indústrias ou atividades comerciais que utilizam o açaí como matéria-prima base e a descrição do processo logístico de outros produtos da Amazônia, como o Buriti e a Castanha do Pará.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Carolina Oliveira de. **Logística Empresarial**: Aspectos teóricos e tributários. São Paulo: 2b, 2015. 118 p.

ARAÚJO, Dinaldo do Nascimento. **Análise dos fatores de competitividade da cadeia produtiva da polpa do açaí do nordeste paraense**. 2017. 179 f. Tese (Doutorado) - Curso de Doutorado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2017.

BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial**: transportes, administração de materiais e distribuição física. tradução Hugo Yoshizaki1 ed. – São Paulo: Atlas, 2015.

BARÃO, Mariana Zanon. **Embalagens para produtos alimentícios**. Instituto de Tecnologia do Paraná-TECP AR. Curitiba, 2011.

BEZERRA, Valeria Saldanha; SILVA, Otniel Freitas; DAMASCENO, Leandro Fernandes. Açaí: produção de frutos, mercado e consumo. In: **II Jornada científica embrapa amapá**, 2., 2016, Macapá. Anais... . Macapá: Embrapa, 2016. p. 1 - 19.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; COOPER, M. B.; BOWERSOX, J. C. **Gestão logística da cadeia de suprimentos**. 4 ed. Porto Alegre: AMGH, 2014. 455 p.

CASTIGLIONI, José Antonio de Mattos. **Logística Operacional**: guia prático. São Paulo: Érica, 2010.

CARVALHO, Antonio Claudio Almeida de; COSTA, Francisco de Assis; SEGOVIA, Jorge Federico Orellana. Caracterização e análise econômica do arranjo produtivo local do açaí nativo no Estado do Amapá. In: OLIVEIRA, Carlos Wagner de A. *et al.* **Arranjos produtivos locais e desenvolvimento**. Brasília: Ipea, 2017. p. 109-128.

CLM, Council Of Logistics Management. **Supply chain management**: terms and glossary. Illinois: Clm, 2013. 2013 p.

CNT – Confederação nacional do transporte. **Plano CNT de logística**. Brasília: CNT, 2008.

CRUZ JUNIOR, Francisco de Oliveira. Caracterização morfológica e da produção de frutos de populações de açaizeiros estabelecidas em Mazagão - Amapá. 2016. 80 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Biodiversidade Tropical., Universidade Federal do Amapá, Macapá, 2016.

DOURADO, A. T. ; PEREIRA, I. C. . Hidrovias na Amazônia: análise do passivo ambiental da instalação de ETCS em Rurópolis - PA. IN: **XX Congresso Brasileiro de Economia**, 2015, Curitiba/PR, 2015.

DOURADO, A. T.; PEREIRA, I. C.. Hidrovias na Amazônia: análise do passivo ambiental da instalação de ETCS em Rurópolis/PA. In: **XX Congresso Brasileiro de Economia**, 2015, Curitiba/PR, 2015.

FARIA, A. C.; ROBLES, L. T.; BIO, S. R.. Custos Logísticos: Discussão sob uma ótica diferenciada. In: **XI Congresso Brasileiro de Custos**, 2004, Porto Seguro: XI Congresso Brasileiro de Custos, 2004. Anais.

FARIA, Ana Cristina de; COSTA, Maria de Fátima Gameiro da. **Gestão de custos logísticos**. São Paulo: Atlas, 2014.

FERNANDES, Francivane. **Potencialidades e limites da cadeia de valor do açaí (Euterpe sp.) no município de Manicoré, sul do Amazonas**. Belém: IED, 2016.

GIL, A.. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

GUERRA, Eliane Linhares de Assis. **Manual de pesquisa qualitativa**. Belo Horizonte: Anima Educação, 2014.

HERZER, Eduardo; ROBINSON, Luiz Carlos; NUNES, Fabiano de Lima. Simbiose industrial e produção mais limpa como estratégias de gestão ambiental. **Revista Ingeniería Industrial** - Año 16 No3: 273-288, 2017.

IEF, Instituto Estadual de Florestas do Amapá. 2014. **Comercialização e preço do fruto Açaí em Macapá**. Núcleo de Mercado e Comercialização: IEF, Macapá, Brasil.

IPEA, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Cadeias de comercialização de produtos florestais não madeireiros na Região Sul do Amapá**. Rio de Janeiro: Ipea, 2015. 100 p.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Tabela 289** – quantidade produzida e valor da produção na extração vegetal – ano 2017. Disponível em: <https://sidra.ibge.gov.br/tabela/289#resultado>. Acesso em 04 de Nov de 2018.

MAPA, Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento. **Açaí: o sabor da Amazônia que se espalha pelo mundo**. Brasília: Mapa, 2016.

MORAES, Roque. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

OLIVA, Rafael Augusto. **Logística de suprimentos: uma análise das atividades entre produtores de tilápia e frigoríficos na uhe de Ilha Solteiras/SP**. 2016. 140 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Agronegócio e Desenvolvimento., Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Tupã, 2016.

OLIVEIRA, L. P. de. **Programa de desenvolvimento da cadeia produtiva do açaí no Estado do Pará – PROAÇAÍ**. Belém: SEDAP, 2016.

PAURA, Glávio Leal. **Fundamentos da Logística**. Curitiba: E-tec, 2012. 112 p.

PÊGO, Bolívar. **Logística e transportes no Brasil: uma análise do programa de investimentos 2013-2017 em rodovias e ferrovias**. Rio de Janeiro: Ipea, 2016. 30 p.

POTIGUAR, Manoel; OLIVEIRA, Hermógenes J. Sá de. **Planejamento estratégico para o fortalecimento do arranjo produtivo local da cadeia de valor do açaí do marajó: Uma construção coletiva e territorial**. Belém: Instituto Peabiru, 2016. 97 p.

RODRIGUES, E. F.; VITAL, A. M.; FORMIGONI, A.; ALBUQUERQUE, A. R. P. L.; CAMPOS, I. P. A.. Logística de preparação e montagem de pedidos: Um estudo sobre a aplicação de sistemas na montagem de pedidos em uma editora de livros em São Paulo. In: **Simpósio de excelência em gestão e tecnologia**, 8., 2010, Resende. Anais... Resende: Segt, 2010. p. 1 - 12.

SAKAI, Jurandir. **A importância da logística para a competitividade das empresas: estudo de caso na indústria do pólo de camaçari**. 2005. 225 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2005.

SANTOS NETO, Ubaldino José dos; SANTANA, Lídia Chagas de. Logística e serviço ao cliente como estratégia competitiva. **Revista de Iniciação Científica Ric: RIC**, João Pessoa, v. 2, n. 2, p.97-111, jun. 2018.

SILVA, Antônio Carlos. **A importância da logística para a construção civil: O estudo de caso no Grupo Construnovos Empreendimentos.** 2016. 62 f. TCC (Graduação) - Curso de Curso de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Currais Novos, 2016.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação – o positivismo, a fenomenologia, o marxismo.** 5 ed. 18 reimpr. São Paulo: Atlas, 2009. 175p.

AUTORES:

ALAN CARLOS PEREIRA DA COSTA: UNIFAP, Brasil, Costaalan95@gmail.com

DIEGO SOUZA DA SILVA: UNIFAP, Brasil, diegosouza7ap@gmail.com

WALZINTO ROCHA MARTINS NETO: UNIFAP, Brasil, walzintoneto@gmail.com

CLÁUDIO MÁRCIO CAMPOS DE MENDONÇA: UNIFAP, Brasil,
cmarcio@gmail.com

RAFAEL PONTES LIMA: UNIFAP, Brasil, rafaponteslima@gmail.com

Capítulo 3

CAPACIDADES DINÂMICAS ALIADAS À GESTÃO DE MICROEMPRESAS DURANTE A PANDEMIA DA COVID-19 EM MACAPÁ/AP

DOI: 10.29327/546009.1-3

Amanda De Cássia Dos Santos Bezerra
Fernanda Furtado Coimbra
Paulo Victor Cardoso Dos Santos
Cláudio Márcio Campos de Mendonça
Rafael Pontes Lima

CAPACIDADES DINÂMICAS ALIADAS À GESTÃO DE MICROEMPRESAS DURANTE A PANDEMIA DA COVID-19 EM MACAPÁ/AP

Amanda De Cássia Dos Santos Bezerra

Fernanda Furtado Coimbra

Paulo Victor Cardoso Dos Santos

Cláudio Márcio Campos de Mendonça

Rafael Pontes Lima

RESUMO

O presente artigo tem o intuito de analisar as capacidades dinâmicas das microempresas amapaenses durante a Pandemia do Covid-19, o estudo foi baseado em uma pesquisa exploratória para pontuar com os microempresários como foi esse período, quais adaptações precisaram ocorrer e quais os mecanismos usaram para o desenvolvimento de suas atividades. Os dados da pesquisa foram obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas com 7 empresários de microempresas amapaenses. Através da pesquisa foi identificado que todas as empresas passaram por grandes mudanças nesse período, mesmo com conhecimento científico ou empírico, todos sentiram a necessidade de se reinventar mediante a mudança e cobrança da sociedade para com os seus estabelecimentos. A maioria das empresas tiveram que mudar sua forma de trabalho, se adequando aos meios digitais, e em uma análise macro foi possível diagnosticar uma porcentagem preocupante de empresários que não tem conhecimento sobre as capacidades dinâmicas e sua importância, o que causa dificuldade em gerenciamentos de crises futuras, porém, na coleta de dados foi possível evidenciar que durante a pandemia as empresas que fizeram parte do estudo obtiveram um resultado em maioria positivo mesmo que utilizando somente o conhecimento empírico.

Palavras chaves: Capacidades dinâmicas, microempresas, pandemia do covid-19, gestão.

ABSTRACT

This article aims to analyze the dynamic capabilities of microenterprises from Amapá during the Covid-19 Pandemic, the study was based on exploratory research to

score with microentrepreneurs how this period was, what adaptations needed to occur and what mechanisms were used to the development of its activities. The survey data were obtained through semi-structured interviews with 7 entrepreneurs from micro-enterprises from Amapá. Through the research, it was identified that all companies underwent major changes in this period, even with scientific or empirical knowledge, all felt the need to reinvent themselves through change and society's demand for their establishments. Most companies had to change their way of working, adapting to digital media, and in a macro analysis it was possible to diagnose a worrying percentage of entrepreneurs who are not aware of dynamic capabilities and their importance, which causes difficulties in managing future crises, however, in the data collection it was possible to show that during the pandemic the companies that took part in the study obtained a mostly positive result, even if using only empirical knowledge.

Keywords: Dynamic capabilities, micro-enterprise, coronavirus pandemic, business management.

1. INTRODUÇÃO

Ao final de 2019, o mundo foi pego pelo surto do novo coronavírus, que afeta e impacta até hoje em vários contextos mundiais, mesmo ainda não totalmente mensurados, esses impactos causaram e causam grande desgaste em todos os aspectos da sociedade. No primeiro semestre de 2020, o Brasil adotou medidas de isolamento social para tentar conter a transmissão do vírus por meio de aglomerações e contatos.

O anúncio por meio de decretos estaduais e municipais eram feitos de acordo com o avanço da transmissão em um determinado período. Fixamente foram adotadas medidas de proteção individual como máscaras e utilização de álcool em gel. Hábitos rotineiros para todas as pessoas que poderiam circular por algum motivo, como no caso das pessoas que estavam trabalhando na linha de frente do combate ou que eram de serviços essenciais.

O presente artigo tem o intuito de analisar as capacidades dinâmicas das microempresas amapaenses durante a Pandemia do Covid-19, o estudo foi baseado em uma pesquisa exploratória para pontuar com os microempresários como foi esse período, quais adaptações precisaram ocorrer e quais os mecanismos usaram para o desenvolvimento de suas atividades. Vale ressaltar que no ano de 2021, o cenário pandêmico ainda é existente, no entanto, a população já está sendo vacinada e aos poucos o comércio local está se revitalizando.

As capacidades dinâmicas destacam habilidades organizacionais que auxiliam a empresa na obtenção de vantagem competitiva sustentável a longo prazo, porém, para mantê-las é necessário o auxílio de competências relacionadas ao empreendedorismo, para identificar e explorar novas oportunidades (TEECE, 2007). Organizações com práticas eficazes se sobressaem no mercado competitivo, mas não necessariamente as capacidades dinâmicas irão gerar a vantagem competitiva a longo prazo, é necessário aplicar as capacidades dinâmicas de forma inteligente e eficiente, antes da concorrência. Portanto, a vantagem competitiva é originada pela reconfiguração e aproveitamento de recursos e oportunidades, podendo ser realizado através das capacidades dinâmicas como ferramenta (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

Diante do exposto, formula-se a seguinte problemática: Como as capacidades dinâmicas contribuem na gestão de microempresas em meio a pandemia da covid-19? Para responder o questionamento em questão o presente artigo tem como objetivo geral identificar como as capacidades dinâmicas contribuem na gestão de microempresas em meio a pandemia da covid-19.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Capacidades Dinâmicas

O termo Capacidades Dinâmicas (CDs) é relativamente recente comparado à outras teorias, trata-se de um conceito em constante aperfeiçoamento, estudos para melhor definição e aprimoramento estão sendo realizados, geralmente ele é apresentado associado a outros elementos e variáveis, como inovação, aprendizagem, gerenciamento e empreendedorismo (MEIRELLES; CAMARGO, 2014; TONDOLO; BITENCOURT, 2014; GUERRA; TONDOLO; CAMARGO, 2016).

Para Winter (2003) existem várias formas e meios de provocar uma mudança organizacional, independente das capacidades dinâmicas, *as hoc problem-solving* é a forma de identificar as mudanças realizadas para combater uma adversidade momentânea, uma mudança não planejada, não é rotineira, nem padronizada e repetitiva, já as capacidades dinâmicas provocam mudanças de uma forma diferenciada com objetivos a longo prazo. De acordo com Zahra, Sapienza e Davidsson (2006) há uma diferença entre *dynamic capabilities* e *substantive capabilities*, no qual *dynamic capabilities* está relacionado a fatores de ambiente e mercado, já as *substantive capabilities* estão relacionadas à performance e resultados obtidos pela empresa.

Em mercados extremamente competitivos as capacidades dinâmicas são geradas através de conhecimentos adquiridos para fins específicos (EISENHARDT; MARTIN, 2000). As empresas absorvem e compartilham conhecimentos de forma constante, a partir de treinamentos e experiências que posteriormente são incorporadas em suas práticas empresariais. Através dessa incorporação é desenvolvida capacidades para identificação de oportunidades, criação e/ou reconfiguração de recursos e habilidades, com o objetivo de aperfeiçoar e melhorar sua performance organizacional com ações estratégicas sustentáveis a longo prazo (FONSECA; ANDRADE; CORRÊA, 2021).

As CDs são formadas a partir de um conjunto de processos e operações organizacionais que possibilitam a empresa se adaptar ao mercado competitivo, através da articulação e análise de conhecimentos e experiências anteriores (ZOLLO; WINTER, 2002; TONDOLO; BITENCOURT, 2014). São formadas por elementos estratégicos relacionados ao desempenho da empresa fornecendo uma forma de abordar e entender as configurações e mudanças estratégicas (HELFAF; PETERAF, 2009).

As CDs podem ser classificadas em várias dimensões, Meirelles e Camargo (2014) apresentam duas vertentes, a primeira formada por habilidades, comportamentos e capacidades organizacionais, a segunda formada por processos e rotinas utilizadas para se adequar, obter e/ou manter vantagens competitivas. Tondolo e Bitencourt (2014) classificam as CDs de acordo com cinco dimensões que abordam de forma abrangente os processos de estratégia, gerenciamento e aspectos individuais na geração das capacidades dinâmicas.

A obra de Teece (2007) apresenta 3 dimensões:

Sensing opportunities and threats - habilidade de criar e/ou identificar oportunidades, envolve ações empreendedoras de aprendizagem e criatividade para identificar as necessidades e/ou preferências dos clientes e observar como os concorrentes atendem esses requisitos. A dimensão *sensing* é formada por processos de exploração de fornecedores e inovações, pesquisa e desenvolvimento de ciência e tecnologias internas e externas, identificação de novos nichos de mercado.

Seizing opportunities – habilidade de aproveitar as oportunidades identificadas, por meio de novos produtos, processos e/ou serviços. É necessário manter e aprimorar as capacidades tecnológicas, para quando surgir uma oportunidade a empresa esteja preparada para investir diretamente de forma mais assertiva. A dimensão *seizing* é formada por estruturas e procedimentos com o objetivo de construir lealdade e

comprometimento, definir limites empresariais para gerenciar plataformas de controle, selecionar protocolos de tomada de decisão, delinear modelos de negócios e soluções voltadas para o cliente.

Managing threats and reconfiguration – habilidade de reconfigurar e redefinir recursos e estruturas organizacionais conforme a organização e as tecnologias evoluem, de acordo com as mudanças de mercado e ambiente. Alinhamento e reconfiguração contínua de recursos tangíveis e intangíveis, envolve conhecimento de gerenciamento, co-especialização, governança, descentralização e desconstrução.

De acordo com Guerra, Tondolo e Camargo (2016) a organização somente obterá vantagem competitiva sustentável quando houver a integração dos microfundamentos às capacidades dinâmicas, logo, ainda há necessidade de maiores pesquisas acerca das capacidades dinâmicas, estudos qualitativos para definir categorias e elementos de análise (TONDOLO; BITENCOURT, 2014) e para o desenvolvimento de métricas (HEL FAT; PETERAF, 2009).

2.2. Microempresas

As microempresas e derivados estão alcançando um novo nível de aprendizado no século XXI, é inestimável ignorar que o acesso à informação e os mecanismos de telecomunicações não influenciam na escolha e compra de um produto ou alimento. O avanço do marketing digital diz muito sobre a permanência de um CNPJ no mercado, as adaptações e atualizações acontecem dia após dia e o ritmo necessita de um acompanhamento preciso e sucinto (GONÇALVES, 1998).

As adaptações são absorvidas com aspecto diferente por cada empreendedor, uns tem como desafio, outros como a única chance de perpetuar no mercado, e existem os que não conseguem atuar frente às mudanças advindas de um novo cenário econômico social, que por sua vez, acabam decretando falência e seguindo outros caminhos longe do empreendedorismo (GONÇALVES, 1998).

Existem três dimensões que levam as empresas a uma mudança significativa, dentre elas estão: tirar o atraso do tempo que passaram sem nenhuma atualização frente ao mercado, adequar-se às exigências tidas como necessárias para um bom desenvolvimento e corrigir o que foi verificado como erro prejudicial. (GONÇALVES, 1998).

Dentre os desafios encontrados pelas organizações, Gonçalves (1998), aponta sobre o desdobramento dos empresários no núcleo interno e externo de seu empreendimento, visto que, a adequação ao público é primordial, no entanto é necessário que exista uma atenção aos colaboradores também, pois os mesmos encontram-se com exigências de sempre estarem muito carismáticos e atenciosos, educados e célebres, com isso, passam feedbacks tanto do público quanto de si mesmos para seus superiores. Esse novo cenário pode ser visto como uma via de mão dupla entre o colaborador e o gestor de uma microempresa, pois, mesmo que, mais exigentes os funcionários podem ajudar na atualização e fiscalização de uma melhor gestão, apontar fatores que somente quem está na linha de frente pode visualizar e ter o poder de percepção mais humano e recolher dados interessantes a gestão.

2.2.1. O processo estratégico das microempresas

Quando falado em inovações tecnológicas ou mudanças favoráveis ao desempenho organizacional, é imprescindível deixar o tema estratégico de fora. Através dessas vertentes, os planos se idealizam e passam por um crivo avaliativo até chegar a melhor decisão. Em seu artigo Santos *et al.* (2007), aponta sobre o mercado de extrema competitividade, que independente do porte da empresa, existe competitividade e para isso, o gestor precisa estar preparado para superar crises e desenvolver ideias inovadoras rumo ao sucesso próspero.

A estratégia vem para segmentar ideias avulsas, juntá-las e transformá-las em planos tidos como “estratégicos” dentro de uma organização, lembrando que, cada empresa tem seu perfil, então a estratégia ou plano de ação é baseado nas necessidades de cada instituição (SANTOS *et al.*, 2007).

Dessa forma, é inerente tentar fazer adivinhações futuras ou utilizar de estratégias de outras empresas para uso próprio sem que tenha uma sequer modificação, é um processo falho e trabalhoso, pois adaptar-se à realidade de outra instituição são mecanismos que levam ao fracasso vindouro. No entanto, é possível ter como base para ajudar no desenvolvimento atividades afins e projeções rumo a um planejamento estratégico de qualidade (SANTOS *et al.*, 2007).

Frente a um novo tempo, mecanismos para estratégias estão surgindo, de maneira que todas as opções de projeções sejam possíveis para o desempenho de qualidade e uma boa gestão. Investir em capacidade humana tem sido um dos pontos principais para fomentar uma boa gestão, e quando se fala em capacidade humana, é interessante ressaltar

que o importante não é a quantidade e sim a qualidade. Como já foi dito anteriormente, o mercado consumidor tornou-se exigente, tanto para com a qualidade do produto quanto para a qualidade do serviço prestado. A equipe necessita estar preparada para todos os momentos inoportunos que possam vir a acontecer, o equilíbrio emocional e a saúde mental carecem de estar em dia para um atendimento com feedbacks positivos (GONÇALVES, 1997).

Para Vasconcelos e Cyrino (2000), existem dois temas que formulam os pensamentos sobre estratégia empresarial tais como; vantagens competitivas e comportamento organizacional. Esses dois tópicos afetam diretamente as mudanças econômicas e sociais. Assim como Fleury e Fleury (2004) pensam sobre as formulações que se dão através do contexto em que cada empresa se encontra e das competências individuais de cada um que se depara no ciclo organizacional.

No século XXI, um grande auxiliador das microempresas nas vantagens competitivas é o uso do *Marketing* digital, de acordo com Sallby (1997, p.6 e 7), com o avanço tecnológico oferta possibilidades de uma melhor comunicação entre cliente e vendedor, está sendo um fator primordial no ramo dos negócios, pois, os clientes tornaram-se mais exigentes e detalhistas, suas requisitos já não se limitam a condições como preço, mas sim com a predominância da qualidade, o que faz com que o empreendedor tenha o compromisso de zelar pelos atributos de seu produto final.

Outra necessidade competitiva que deve ser priorizada são as de inteligência emocional, o capital humano é peça chave dentro de qualquer micro ou macro empresa. É comum dentro de organizações que por vezes esse assunto seja deixado de lado justamente por pensamentos de ineficácia, mas muito se engana quem pensa dessa maneira pois, para Almeida, Teixeira e Martinelli (1993), a estratégia de se investir em capital humano vai além de alcançar as metas e objetivos organizacionais, está relacionado com o atendimento preciso das necessidades de crescimento pessoal e empresarial.

Para a criação de uma microempresa alguns mecanismos precisam de enfoque principal, segundo Fernandes *et al.* (2006), existem alguns fatores relevantes que devem ser aplicados e estudados, pois são de competências organizacionais e desempenho, dentre elas podemos citar:

- Indicadores de processos internos
- Clientes

- Financeiro
- Recursos Humanos (práticas de RH, satisfação e competências dos funcionários).

2.3. Desafios das microempresas na pandemia

Como já abordado, o cenário pandêmico atual faz com que todos os tipos de negócios e organizações passem por muitas dificuldades e obstáculos para continuarem. Para Nassif, Corrêa e Rossetto (2020), a inovação em situações como essa é crucial em ambientes com restrição de recursos como o de hoje. Nivelando ao contexto empresarial, observa-se que as empresas foram forçadas a se adaptar aos novos padrões de consumo e uso, visto que os meios não são mais os mesmos juntamente com os hábitos de comportamento.

A análise do comportamento das Microempresas em meio a Pandemia é fundamental para entender as medidas que tomaram frente a um obstáculo tão grande. Os impactos econômicos que poderiam ser tragos por tomadas de decisões erradas podem ser na mesma medida, já que as Microempresas carregam boa parte do PIB consigo. Conforme Marcelino, Resende e Miyaji (2020), por exemplo, as Microempresas do Estado do Paraná são responsáveis por 33% do PIB do Estado, representação significativa. Santos, Krein e Calixtre (2012), enfatizam que as Microempresas são pilares para a criação de empregos e fortalecimento da economia, já que são grande parte da fatia de empresas brasileiras.

De acordo com Bethania Almeida *et al* (2020), um esforço mundial vem sendo desenvolvido para que, com o apoio da ciência e a sociedade em geral, encontremos uma solução a fim de que medidas ágeis, oportunas e eficientes possam ser adotadas pelas autoridades sanitárias de cada país relacionadas a capacidade de diagnóstico, manejo clínico e reabilitação dos casos de COVID-19 e estratégias de prevenção.

2.3.1 Dificuldades em tempos de crise

Segundo o pensamento de Dias (2012), a Crise é um problema social. Quando instalada, ela acarreta abarrotamento do empreendimento, afetando todo o cenário econômico como um efeito dominó. Analisando o cenário de dificuldades atual, podemos entrar em comparação com outros acontecimentos recentes e extrair o que fizeram as empresas que conseguiram se manter em meio ao caos econômico. Conforme Costa (2014), empresas que enfrentam dificuldades em tempos de crise também podem encontrar o caminho para o crescimento se agirem da forma certa. Tanto na Grande Crise

de 1929 como na de 2008, as dificuldades existentes no mercado derivavam de colapsos econômicos, já a atual é de cenário pandêmico, tendo a existir diferenças nos fatores, mas em que ambas podem se complementar nas soluções.

Segundo Almeida, Novais e Rocha (2016), o acréscimo das despesas financeiras, em decorrência da piora das condições de contratação de empréstimos e dos efeitos da desvalorização cambial sobre o passivo em dólar, no momento em que a rentabilidade das empresas caiu significativamente provocou o acúmulo de dívidas, gerando um crescente quadro de fragilização financeira. Cenário que podemos encontrar atualmente, visto que o mercado financeiro e bancário está frágil e encontramos empresas com reformulação nas suas estratégias de vendas.

Bernardes, Silva e Lima (2020), realçam que a pandemia causada pela Covid-19 fez com que muitos empreendedores tivessem que repensar a forma como conduzir seus negócios para mantê-los ativos, fazendo com que muitos aderissem ao comércio eletrônico. O e-Commerce ainda não é presente em todos os empreendimentos do País, principalmente nos pequenos negócios, Teixeira (2017) afirma que esses pequenos negócios encontram muitas dificuldades nessa área, visto que essa ainda não é uma realidade para os mesmos, apesar da expansão dos meios de acesso no País. Para Bittar, Sergio e Vasconcelos (2018), as micro e pequenas empresas possuem dificuldades que afetam suas capacidades inovadoras, como: pouco conhecimento técnico; dependência de fornecedores; falta de processo formal de inovação; baixa tradição de investimento tecnológico; receio em inovar devido ao alto custo de aquisições, entre outras dificuldades.

2.3.2. Expectativas Pós Pandemia

É importante lembrar que diversas empresas pediram financiamento dos órgãos credores para pagamento ao final de 2020 e 2021, com o objetivo de reduzir impactos e prejuízos justamente no início da volta por cima. Momentos de incerteza são tomados por empresários, é difícil prever como o mercado vai se comportar, porém, manter uma gestão focada nas novas oportunidades que surgiram podem ser uma das soluções. O mercado online é um grande exemplo, muitos empreendedores conseguiram se manter fazendo negócios através desse canal nos momentos mais difíceis de 2020, logo, o aprofundamento da utilização pode ser um dos meios para somar e, de acordo com Aveni (2021), os negócios depois da pandemia não podem ser retomados sem uma análise do

que aconteceu e os seus impactos, assim justifica-se a escassez de diretrizes para esse ramo.

Conforme pensamento de Silva e Silva (2020), podemos dividir os impactos econômicos causados pela pandemia em 3 momentos que afetam as empresas, são eles: pré pandemia, momento correspondente ao primeiro trimestre de 2020, quando o País detectava os primeiros casos de covid-19 e grande parte das empresas interrompiam as suas cadeias de suprimentos; pandemia, quando o país enfrentava a primeira onda de surto da covid-19 e momento em que os decretos são impostos e as empresas não essenciais fecham suas portas ou trabalham reduzidamente - o Auxílio Emergencial criado pelo governo é de grande ajuda nesse segundo momento, pois serviu como uma via de mão dupla para a população e empresários, visto que estimulava a compra e venda além do Home Office que era mantido para a maioria dos Serviços. Pós pandemia, marcando o período do segundo semestre de 2020 até o presente momento visando a retomada das atividades econômicas e superação dos impactos sofridos desde 2020. Para o autor, o atual momento dos 3 é o momento crucial para a economia começar a se reajustar, pois é quando a cadeia produtiva de vários setores começa a se reestabelecer para atender a grande demanda que espera.

Na linha de raciocínio de Júnior Guimarães et al (2020), uma das principais mudanças ocorridos por consequência da pandemia no comércio foi a transformação digital das empresas. Com a quarentena e isolamento social deferidos em todo o País, as capacidades de produção foram afetadas drasticamente, deixando somente serviços essenciais com postos de trabalhos ativos e ainda com algumas restrições. O varejo foi um dos principal afetados, visto que aglomerações eram proibidas por motivos de contenção do vírus, fazendo com que outros meios fossem buscados como alternativas ao trabalho presencial com o cliente, como o home office.

O trabalho remoto (em home-office) não se confunde com as modalidades de trabalho fabris realizados “em domicílio”, oficinas domésticas e de trabalhadores subcontratados por grandes corporações, resultantes da reestruturação produtiva do último quartel do século XX. Nesse caso, no contexto da pandemia, tratam-se de trabalhos realizados e possibilitados pelas tecnologias da informação (TI). Trabalhos que passaram a ser realizados em casa (à distância) mediados por computadores, notebooks, tablets e smartphones com conexão pela Internet. (BRIDI ET AL, 2020, p. 4)

Muitos empreendedores tiveram que recorrer ao trabalho online para poder se manterem, sejam com seus próprios negócios ou fazendo entregas via aplicativos. Houve uma facilidade de adaptação por parte de empresas que já lidam com o ramo digital em seus trabalhos, porém, ao empreendedor do cotidiano, dificuldades de adaptação ocorreram. Para Júnior Guimarães et al (2020), a venda por meios digitais se apresenta como uma das principais soluções para evitar a falência de empresas e o aumento do desemprego. Dessa forma, negócios que estavam num estágio avançado de transformação digital puderam se adaptar melhor a essas novas condições, enquanto que negócios tradicionais se viram forçados a adaptar-se abruptamente, diferente do que se difunde, a transformação digital não está relacionada somente com tecnologia, mas sim com estratégia e maneiras de pensar.

A melhora não vem só de equipamentos físicos/acessórios que ajudem o trabalho manual, ela deve ser vista junto da melhora em estratégia e modo de pensar. Devem-se estimular os pequenos negócios e os negócios tradicionais alinhando com as novas tomadas de decisões junto dos meios digitais, facilidade em um momento difícil é mais que necessária. Um bom início é usar o cotidiano a favor de si, muitos pequenos empreendedores já utilizam de redes sociais como ferramentas de trabalho (JÚNIOR GUIMARÃES et al., 2020).

3. METODOLOGIA

Do ponto de vista dos seus objetivos a pesquisa é classificada de forma descritiva e exploratória, quanto a abordagem do problema é classificada de forma qualitativa. De acordo com Godoy (1995) a pesquisa qualitativa é mais viável que a quantitativa quando se busca a compreensão de algo complexo, geralmente associado a fatores organizacionais diversos, como culturais e sociais.

Para obtenção de dados foi realizado um roteiro de entrevista do tipo semiestruturada, de acordo com Fraser e Gondim (2004), a entrevista, diferente de um diálogo, tem um objetivo específico que é a troca de conhecimento sobre o contexto em que vive o entrevistado. Acrescenta ainda que uma das vantagens que a entrevista possui é o acesso físico ao objeto de estudo, permitindo um melhor entendimento do que está sendo dito, através do comportamento e da expressão facial do entrevistado.

A entrevista divide-se em estruturada que é a mais utilizada no método quantitativo já que não disponibiliza respostas flexíveis ao entrevistado, com opções de

respostas pré-definidas, as semiestruturadas e não estruturadas já são utilizadas principalmente no método qualitativo, pois possibilita mais liberdade e aprofundamento do assunto abordado (FRASER; GONDIM, 2004).

As empresas selecionadas para participar da pesquisa são classificadas como Microempresa da região norte, no Estado do Amapá.

Art. 3º Para os efeitos desta Lei Complementar, consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte, a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei no 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil), devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que:

I - no caso da microempresa, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) (BRASIL, 2006, Art. 3).

O instrumento de pesquisa foi aplicado virtualmente, à princípio via e-mail no qual constava a versão digital do instrumento de pesquisa, confeccionada na ferramenta google forms. Após o envio dos e-mails foi realizado o contato direto com 07 empresários de segmentos diversos, 3 empresas do segmento alimentício, 2 empresas de materiais de construção, 1 empresa de distribuição de bebidas e 1 empresa do segmento de medicina e saúde. As reuniões foram realizadas de forma remota para respeitar as medidas de proteção contra a COVID-19.

A análise dos dados foi realizada com a técnica de análise de discurso e análise de conteúdo. A análise de discurso é uma disciplina de interpretação, havendo várias variações e estilos diferentes, é a junção de três pontos: ideologia, histórico e linguagem. Procura questionar o significado por trás das formas verbais ou não verbais, que podem ser relacionadas com séries textuais, figuras ou linguagem corporal, já a análise de conteúdo foca somente no conteúdo do texto sem fazer correlações com outros elementos (CAREGNATO; MUTTI, 2006).

4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Os dados da pesquisa foram obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas com 7 empresários de microempresas amapaenses. O instrumento de pesquisa foi dividido em 2 partes, sendo a 1º parte para conhecer as microempresas em questão e a 2º parte para identificar as capacidades dinâmicas durante o período de pandemia e a sua contribuição para a gestão.

Na primeira parte, é identificado a área de atuação das microempresas: 3 empresas do segmento alimentício, 2 empresas de materiais de construção, 1 empresa de distribuição de bebidas e 1 empresa do segmento de medicina e saúde. É identificado também a quantidade de funcionários e tempo de atuação da empresa no mercado. A quantidade de funcionários das empresas entrevistadas varia entre 2 e 10 funcionários, quanto ao tempo de atuação, varia entre 8 meses e 28 anos.

Ainda na 1º parte é possível identificar se a pandemia afetou de forma positiva ou negativa, dentre os entrevistados 4 afirmam ter obtido resultado positivo, 1 empresa afirma ter obtido resultado negativo e 2 empresas afirmaram ter obtido resultados positivos e negativos. Já na 2º parte da entrevista é identificado as capacidades dinâmicas de analisar o ambiente interno e externo, capacidade de aproveitar as oportunidades detectadas no ambiente interno e externo, capacidade de gerenciar ameaças e transformações decorrentes das mudanças organizacionais e capacidade de se reconfigurar, se recriar e se renovar, além de identificar como essas habilidades contribuem para a gestão.

Quadro 1 – Capacidade de Analisar o Ambiente Interno e Externo

Empresa	Capacidade de Analisar o Ambiente Interno e Externo
Empresa 01	Fizemos essa análise do ambiente interno. Durante a pandemia percebemos que o nosso consumo de bebida alcoólica estava aumentando. Quando fomos analisar o ambiente externo, a redondeza, percebi que o pessoal estava bebendo mais do que nunca.
Empresa 02	Sim, como aumentou o número de clientes, tivemos que contratar mais gente inclusive, investimos em funcionários e materiais etc.
Empresa 03	Sim, pois através da pandemia veio a ideia de abrir um delivery para atender a população amapaense.
Empresa 04	Sim, fui em busca de conhecimento, e melhorei o ambiente interno e externo.
Empresa 05	Sim, foi relevante, pois através disso, conseguimos fazer parcerias com autônomos ou MEI para atuar na modalidade delivery.
Empresa 06	Como o movimento ficou melhor, eu percebi que o mercado tava aumentando, então tratei de encher o meu galpão de produto, pra poder ter um faturamento melhor.
Empresa 07	Foi preciso fazer uma análise do público alvo, essa análise de ambiente externo e interno foram bastante importantes para verificar como os outros segmentos estavam se saindo diante da pandemia, pra ver no quê que a gente tava faltando, no quê que a gente precisava mudar e fazer as modificações por aqui.

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

É possível analisar que as empresas estudadas possuem a capacidade *sensing opportunities and threats* (Quadro 1), independente do tempo de maturidade empresarial e do nível de conhecimento técnico por parte dos empresários, pois durante o período de pandemia todas fizeram uma análise, mesmo que informal, no ambiente interno e externo em busca de novas oportunidade de negócio. Todas as empresas consideram a capacidade

relevante para obter vantagem de mercado, tanto de forma direta como indireta e grande parte dos entrevistados notaram um aumento no fluxo de clientes, mesmo em um momento tão difícil para a área comercial.

Quadro 2 – Capacidade de Aproveitar as Oportunidades Detectadas no Ambiente Interno e Externo

Empresa	Capacidade de Aproveitar as Oportunidades Detectadas no Ambiente Interno e Externo
Empresa 01	A gente já tinha percebido que aqui o pessoal tinha uma carência com relação onde comprar, pensei, se a gente fincar um ponto aqui com certeza o pessoal daqui da redondeza só vem comprar aqui. Dito e certo, aí foi uma das oportunidades que a gente tinha e aproveitou.
Empresa 02	Temos clientes que nunca compraram e começaram a comprar por causa da pandemia, passaram a gostar e agora estão fidelizados
Empresa 03	Sim, foi relevante, pois, por conta do cenário, a vendas dispararam no mercado delivery e fomos afetados positivamente.
Empresa 04	Sim, minha capacidade e força de vontade de continuar, fui em busca de conhecimentos e cursos.
Empresa 05	Sim, contribuiu, pois tivemos o contato direto com cliente, por exemplo, através do WhatsApp e redes sociais.
Empresa 06	Acho que a única relevância assim que teve foi do governo federal injetar o dinheiro na população, na economia, e através desse dinheiro injetado o movimento foi alto.
Empresa 07	Com esses fatores detectados no ambiente interno e externo, eu pude identificar esse público alvo que surgiu, fazer um atendimento diferenciado baseado naquilo que mais era procurado aqui no estabelecimento e juntamente com os colaboradores, sentamos e verificamos o que a gente poderia fazer para melhorar o atendimento e a qualidade dos serviços que nós estávamos oferecendo pra população.

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Na análise da capacidade *Seizing opportunities* (Quadro 2) foi identificado apesar de considerarem uma habilidade relevante, alguns empresários não à possuem. Através da análise de discurso foi detectado que um dos fatores que contribuem para essa falta é o nível de conhecimento técnico sobre gestão e empreendedorismo, visto que os empreendedores que apresentam indícios da capacidade aparentam ter um conhecimento administrativo maior. De acordo com Gonçalves (1998), as adaptações são absorvidas com aspecto diferente por cada empreendedor, uns tem como desafio, outros como a única chance de perpetuar no mercado.

Quadro 3 – Capacidade de Gerenciar Ameaças e Transformações Decorrentes das Mudanças Organizacionais

Empresa	Capacidade de Gerenciar Ameaças e Transformações Decorrentes das Mudanças Organizacionais
Empresa 01	O que seria ameaças aqui para a gente principalmente seria a concorrência. Mas como que a gente gerenciou essa ameaça, começamos a fornecer primeiro.

Empresa 02	Tivemos que fazer treinamento com os funcionários, pois teve mudança na forma de atender o cliente. Ameaça que eu considero poderia ser a concorrência, mas não tivemos muitos problemas com isso.
Empresa 03	Não teve mudanças organizacionais e nem muitas diferenças porque já entramos no meio da pandemia.
Empresa 04	Sim, minha capacidade de querer sempre o melhor.
Empresa 05	Sim, pois a principal ameaça estava relacionada ao aumento dos produtos, e tivemos que saber lidar com essa situação da melhor forma para não entrar em crise.
Empresa 06	Na parte de prestação do pessoal nós não conseguimos aproveitamento por que teve a questão que a mão de obra, ficou difícil.
Empresa 07	Foi relevante pois através da troca de informações com outras empresa, tive a oportunidade de compartilhar né com os meus gestores e colaboradores em que aspectos precisávamos corrigir e melhorar.

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Dentre as 7 microempresas entrevistadas somente 4 demonstraram possuir a capacidade *managing threats and reconfiguration* (Quadro 3), 1 microempresa afirma não ter passado por transformações e/ou mudanças organizações visto que foi inaugurada em meio à pandemia, porém, somente a implantação de uma empresa durante um período de crise já é uma grande transformação e adaptação organizacional. Vale ressaltar que alguns entrevistados relacionaram a capacidade com a concorrência, como única ameaça possível identificada.

Quadro 4 – Capacidade de se Reconfigurar, se Recriar e se Renovar

Empresa	Capacidade de Gerenciar Ameaças e Transformações Decorrentes das Mudanças Organizacionais
Empresa 01	Sim. Qualquer coisa que a gente for fazer na vida, vamos ter que contar com a criatividade todo tempo, se reinventar, ainda mais quando é o único no mercado próximo, né? O jeito de tu atender o cliente como se fosse um amigo teu, isso é uma forma de se renovar, se reinventar.
Empresa 02	A gente mudou, antigamente o nosso público era aberto e com a pandemia nós tivemos que funcionar só no delivery. Foi uma mudança pra melhor, a gente pensou que não ia dar certo, mas deu.
Empresa 03	Sim, até porque nascemos na pandemia devido as dificuldades apresentadas tivemos que nos moldar a ela, atendimento não presencial, divulgação digital, álcool em gel, distanciamento e horário de funcionamento. Isso tudo faz com que transformemos as dificuldades em oportunidade.
Empresa 04	Sim, em melhorar a cada dia, e cresce na minha empresa, eu era MEI, já mudei minha empresa pra ME (Microempresa).
Empresa 05	Sim, foi relevante, pois se a empresa não tivesse se adequando a pandemia, iríamos fechar.
Empresa 06	Foi muito relevante, antes a gente tava trabalhando só de forma à vista e eu tive que colocar máquinas, o pix surgiu também, ai o cliente não vinha, era difícil de vim, só por transferência. Então foi uma quebra de paradigma totalmente, daí isso foi só crescendo.
Empresa 07	Com certeza, eu tive que recriar e renovar toda a organização aqui dentro da empresa, o que contribuiu de forma bastante positiva, como assim, diante dos desafios vistos na empresa e da organização que faltava em alguns setores, pude aprimorar essas áreas que precisavam de uma maior atenção, e digamos que a empresa teve que se reinventar, teve que se repaginar né, teve que ver

	onde em que aspectos estavam precisando de mais atenção e hoje em dia eu posso dizer que nós estamos mais preparados diante da pandemia.
--	--

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

As capacidades de se reconfigurar, recriar e renovar (Quadro 4) são encontradas em todas as empresas na análise, porém, nota-se que algumas empresas não veem como essencial a não ser que seja a última opção. Percebe-se que todas as empresas passaram por grandes mudanças nesse período, mesmo com conhecimento científico ou empírico, todos sentiram a necessidade de se reinventar mediante a mudança e cobrança da sociedade para com os seus estabelecimentos. Observa-se que a maioria das empresas entrevistadas tiveram de que mudar sua forma de trabalho, se adequando aos meios digitais, para Júnior Guimarães et al (2020), uma das principais mudanças ocorridas no comércio por consequência da pandemia foi a transformação digital nas empresas e conforme pensamento de Bernardes, Silva e Lima (2020), o comércio eletrônico é indispensável para as empresas num contexto como esse.

Teece, Pisano e Shuen (1997) consideram as CDs uma habilidade para obter vantagem competitiva, habilidade de integrar, desenvolver, e reconfigurar processos e competências, internas e externas, para responder de forma ágil às mudanças do mercado. Meirelles e Camargo (2014) mencionam a inovação, criatividade e dinamismo como indícios das capacidades dinâmicas.

Em uma análise macro, foi possível diagnosticar uma quantia preocupante de empresários que não tem conhecimento científico ou básico sobre as capacidades dinâmicas e sua importância para os negócios, o que causa dificuldade em gerenciamentos de crises futuras, porém, na coleta de dados foi possível evidenciar que durante a pandemia a maioria das empresas que fizeram parte do estudo obtiveram um resultado positivo mesmo que utilizando somente o conhecimento empírico. No desenvolver das entrevistas também foi constatado que o mercado amapaense carece de líderes e empresários com conhecimento aprofundado de gestão, é notório que as problemáticas não são somente pelo cenário pandêmico, mas pela falta de conhecimento técnico dos empresários para criar mecanismos eficazes de reestruturação do empreendimento, como: inovações tecnológicas, oscilação de preços, protocolos operacionais, plataformas digitais que envolvam atendimento online, entre outras.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi de suma importância estudar e realizar uma pesquisa baseada em capacidades dinâmicas dentro da capital amapaense, para conhecer os gargalos dentro do empreendedorismo, com enfoque em microempresas. De acordo com Sallby (1997) os clientes deixaram de ser números e tornaram-se parte da organização. Um estudo baseado em capacidades dinâmicas sem dúvidas irá aflorar quais as necessidades desses clientes e como as empresas estarão aptas para atendê-los. Sua teoria está baseada em trazer o cliente para dentro de sua empresa e a partir disso criar mecanismos de atuação que verdadeiramente funcionem e sejam favoráveis principalmente ao usuário.

O estudo foi realizado através de uma pesquisa descritiva exploratória com microempresas amapaenses para identificar as capacidades dinâmicas dentro do comércio local. Grande parte do público entrevistado foi diagnosticado de forma positiva em relação às capacidades dinâmicas, no entanto, ficou claro as dificuldades vivenciadas pelos empresários como: aumento dos insumos para venda ou produção, período de adaptação ao novo cenário, adequação aos decretos estaduais e municipais, boa parte de empresas brasileiras foram afetadas de forma grave por consequência das mudanças ocorridas nesse período de pandemia.

As empresas estudadas possuem a capacidade *sensing opportunities and threats*, independente do tempo de maturidade empresarial e do nível de conhecimento técnico por parte dos empresários, pois durante o período de pandemia todas fizeram uma análise, mesmo que informal, no ambiente interno e externo em busca de novas oportunidade de negócio. Na análise da capacidade *Seizing opportunities* foi identificado apesar de considerarem uma habilidade relevante, alguns empresários não à possuem.

Dentre as 7 microempresas entrevistadas somente 4 demonstraram possuir a capacidade *managing threats and reconfiguration*, já a capacidade de se reconfigurar, recriar e renovar são encontradas em todas as empresas, porém, nota-se que algumas empresas não veem como essencial a não ser que seja a última opção. Portanto, foi possível diagnosticar que uma porcentagem preocupante de microempreendedores não possui conhecimento sobre as capacidades dinâmicas e sua importância para a obtenção de vantagem competitiva.

De acordo com Zahra, Sapienza e Davidsson (2006) há várias atividades envolvidas na criação de capacidades dinâmicas, como as atividades empreendedoras que induzem o processo de aprendizagem organizacional, a obtenção de conhecimento, know-

how, que cria novas capacidades e expande os conhecimentos empíricos. Há uma relação positiva entre capacidades dinâmicas gerenciais e orientação empreendedora, a capacidade de reconfiguração de recursos influencia ações empreendedoras e criação de vantagens competitivas (ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006; TONDOLO; BITENCOURT, 2014).

Percebe-se que todas as empresas passaram por grandes mudanças nesse período, mesmo com conhecimento científico ou empírico, todos sentiram a necessidade de se reinventar mediante a mudança e cobrança da sociedade para com os seus estabelecimentos. Observa-se que a maioria das empresas entrevistadas tiveram de que mudar sua forma de trabalho, se adequando aos meios digitais, para Júnior Guimarães et al (2020), a venda por meios digitais se apresenta como uma das principais soluções para evitar a falência e o aumento do desemprego.

6. REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Bethania de Araujo et al. Preservação da privacidade no enfrentamento da COVID-19: dados pessoais e a pandemia global. **Ciência & Saúde Coletiva**, [S.L.], v. 25, n. 1, p. 2487-2492, jun. 2020. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1413-81232020256.1.11792020>.

ALMEIDA, Julio Sergio Gomes de; NOVAIS, Luis Fernando; ROCHA, Marco Antonio. A fragilização financeira das empresas não financeiras no Brasil pós-crise. **Academia**, Campinas, v. 0, n. 0, p. 1-46, jun. 2016.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de; TEIXEIRA, Maria Luiza Mendes; MARTINELLI, Dante Pinheiro. Por que administrar estrategicamente recursos humanos? **Revista de Administração de Empresas**, [S.L.], v. 33, n. 2, p. 12-24, abr. 1993. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-75901993000200003>.

AVENI, Alessandro. Estratégias Atuais E Futuras Para Empresas E Profissionais Na Economia Da Covi-19. **Revista Processus: Revista Processus De Politicas Publicas E Desenvolvimento Social**, Brasília, v. 2, n. 3, p. 1-19, jun. 2020.

BERNARDES, Juliana Reis; SILVA, Bárbara Letícia de Sousa; LIMA, Thais Cristina Ferreira. Os impactos financeiros da Covid-19 nos negócios. **Revista da Faesf: especial COVID 19**, Piauí, v. 47, n. 43, p. 1-5, jun. 2020.

BITTAR, Alexandre de Vicente; SERIO, Luiz Carlos di; VASCONCELLOS, Marcos Augusto de. Micro e Pequenas Empresas Inovadoras: evidências em empresas paulistanas. **Regepe - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, [S.L.], v. 7, n. 3, p. 85-109, 13 set. 2018. Revista de Empreendedorismo e Gestao de Pequenas Empresas (REGPEPE). <http://dx.doi.org/10.14211/regepe.v7i3.729>.

BRASIL. **Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006**. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm. Acesso em: 03 ago. 2021.

BRIDI, Maria Aparecida; BOHLER, Fernanda Ribas; ZANONI, Alexandre Pilan;

BRAUNERT, Mariana Bettega; BERNARDO, Kelen Aparecida da Silva; MAIA, Fernanda Landolfi; FREIBERGER, Zélia; BEZERRA, Giovana Uehara. O trabalho remoto/home-office no contexto da pandemia COVID-19. **Eco Unicamp**, Campinas, v. 1, n. 0, p. 1-8, jun. 2020. Disponível em: https://www.eco.unicamp.br/remir/images/Artigos_2020/ARTIGO_REMIR.pdf. Acesso em: 05 jul. 2021.

CAREGNATO, Rita Catalina Aquino; MUTTI, Regina. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. **Texto & Contexto - Enfermagem**, Florianópolis, v. 15, n. 4, p. 679-684, dez. 2006. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0104-07072006000400017>.

COSTA, Sandra Isabel Simão da. **Impacto Da Crise Na Performance Económico-Financeira Das Empresas**. 2014. 78 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Contabilidade, Instituto Politécnico de Setubál, Escola Superior de Ciencias Empresariais, Setúbal, 2014. Cap. 1.

CRUZ, Marina de Almeida; DINIZ, Daniela Martins; CORRÊA, Victor Silva. Capacidades Dinâmicas E Micropráticas Da Média Gerência. **Revista de Administração Unimep**, Piracicaba, v. 19, n. 1, p. 185-207, abr. 2021. Disponível em: <http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/rau/article/view/1797>. Acesso em: 10 jul. 2021.

DIAS, Leonardo Adriano Ribeiro. **FINANCIAMENTO DAS EMPRESAS EM CRISE**. 2012. 40 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Direito, Faculdade de Direito da Usp, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012. Cap. 1.

EISENHARDT, Kathleen M.; MARTIN, Jeffrey A.. Dynamic capabilities: what are they?. **Strategic Management Journal**, [S.L.], v. 21, n. 10-11, p. 1105-1121, 08 out. 2000. Wiley. [http://dx.doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/113.0.co;2-e](http://dx.doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/113.0.co;2-e).

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha et al. Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. **Rae-Revista de Administração de Empresas**, Vol. 46, N. 4, 2006: FGV - EAESP, [s. l.], v. 46, n. 4, 2006. Disponível em: <https://www.fgv.br/rae/artigos/revista-rae-vol-46-num-4-ano-2006-nid-43530/>. Acesso em: 14 jul. 2021.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Correa. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas**, [S.L.], v. 44, n. 1, p. 44-57, mar. 2004. FapUNIFESP (SciELO). Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902004000100012>. Acesso em: 08 jul. 2021.

FONSECA, Alexandre Vieira Seixas; ANDRADE, Jefferson Reis Guimarães; CORRÊA, Rúbia Oliveira. Conhecimento Organizacional E Capacidades Dinâmicas:: ativos para empreender estratégias competitivas sustentáveis no setor de turismo. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v. 15, n. 3, p. 70-93, 2021. Disponível em: <https://rica.unibes.com.br/rica/article/view/1174/0>. Acesso em: 10 jul. 2021.

FRASER, Márcia Tourinho Dantas; GONDIM, Sônia Maria Guedes. Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. **Paidéia**, Ribeirão

Preto, v. 14, n. 28, p. 139-152, 2004. FapUNIFESP (SciELO).
<http://dx.doi.org/10.1590/s0103-863x2004000200004>.

G1 - GLOBO (Brasil). Bem Estar. **Em coletiva da OMS, ministro da Saúde diz ser 'possível garantir' que toda a população brasileira será vacinada até o fim de 2021.** 2021. Disponível em:

<https://g1.globo.com/bemestar/coronavirus/noticia/2021/04/30/em-coletiva-da-oms-ministro-da-saude-diz-ser-possivel-garantir-que-toda-a-populacao-brasileira-sera-vacinada-ate-o-fim-de-2021.ghtml>. Acesso em: 5 ago. 2021.

GODOY, Arllda Schmidt. Introdução À Pesquisa Qualitativa E Suas Possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, p. 57-63, abr. 1995. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rae/a/wf9CgwXVjpLFVgpwNkCgmnC/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 05 set. 2021.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. A necessidade de reinventar as empresas: organização, recursos humanos e planejamento. **Rae-Revista de Administração de Empresas**, Vol. 38, N. 2, 1998, São Paulo, v. 38, n. 2, 1998. Semanal. Disponível em: <https://www.fgv.br/rae/artigos/revista-rae-vol-38-num-2-ano-1998-nid-46448/>. Acesso em: 06 jul. 2021.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. Os novos desafios da empresa do futuro. **Rae-Revista de Administração de Empresas**, Vol. 37, N. 3, 1997, São Paulo, v. 37, p.8, 1997. Disponível em: <https://www.fgv.br/rae/artigos/revista-rae-vol-37-num-3-ano-1997-nid-46442/>. Acesso em: 08 jul. 2021.

GUERRA, Rodrigo Marques de Almeida; TONDOLO, Vilmar Antônio Gonçalves; CAMARGO, Maria Emília. O Que (Ainda) Podemos Aprender sobre Capacidades Dinâmicas. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, São Paulo, v. 15, n. 01, p. 44-64, 1 mar. 2016. University Nove de Julho. <http://dx.doi.org/10.5585/riae.v15i1.2168>.

GUIMARÃES JÚNIOR et al. Efeitos da Pandemia do COVID-19 na Transformação Digital de Pequenos Negócios. **Revista de Engenharia e Pesquisa Aplicada**, [S.L.], v. 5, n. 4, p. 1-10, 23 jul. 2020. Revista de Engenharia e Pesquisa Aplicada. <http://dx.doi.org/10.25286/rep.v5i4.1455>.

HELFAT, Constance E.; PETERAF, Margaret A.. Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. **Strategic Organization**, [S. L.], v. 7, n. 1, p. 91-102, fev. 2009. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1177/1476127008100133>.

MARCELINO, Jose Antônio; REZENDE2, Adriano; MIYAJI, Mauren. Impactos Iniciais Da Covid-19 Nas Micro E Pequenas Empresas Do Estado Do Paraná - Brasil. **Revista Ufrr: Boletim De Conjuntura, Boa Vista**, v. 2, n. 5, p. 1-14, jun. 2020.

MEIRELLES, Dimária Silva e; CAMARGO, Álvaro Antônio Bueno. Capacidades Dinâmicas: o que são e como identificá-las?. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 18, n. , p. 41-64, dez. 2014. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac20141289>.

NASSIF, Vânia Maria Jorge; CORRÊA, Victor Silva; ROSSETTO, Dennys Eduardo. Estão Os Empreendedores E As Pequenas Empresas Preparadas Para As Adversidades Contextuais? Uma Reflexão À Luz Da Pandemia Do Covid-19. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, [S.L.], v. 9, n. 2, p. 1, 6 fev. 2020. <http://dx.doi.org/10.14211/regepe.v9i2.1880>.

REZENDE, Adriano Alves de; MARCELINO, José Antônio; MIYAJI, Mauren. A Reinvenção Das Vendas: as estratégias das empresas brasileiras para gerar receitas na pandemia de covid-19. **Revista UFRR: Boletim De Conjuntura, Boas Vista**, v. 2, n. 6, p. 1-19, jun. 2020.

SALLBY, Paulo Eduardo. O Marketing De Relacionamento: O Novo Marketing Da Nova Era Competitiva: o novo contexto empresarial. **Rae-Revista de Administração de Empresas**, [s. l], v. 37, n. 3, p. 1-12, jul-set. 1997. Disponível em:

https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901997000300011.pdf.

Acesso em: 14 jul. 2021.

SANTOS, Anselmo Luís dos; KREIN, José Dari; CALIXTRE, André Bojikian. **Micro e Pequenas Empresas: mercado de trabalho e implicação para o desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – Ipea, 2012.

SANTOS, Leonardo Lemos da Silveira et al. Formação De Estratégia Nas Micro E Pequenas Empresas: Um Estudo No Centro-Oeste Mineiro: •. formação de estratégia nas micro e pequenas empresas: um estudo no centro-oeste mineiro. **Rae-Revista de Administração de Empresas**, [s. l], v. 47, n. 4, p. 1-73, out./dez. 2007. Disponível em: https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902007000400006.pdf. Acesso em: 06 jul. 2021.

SILVA, Mygre Lopes da; SILVA, Rodrigo Abbade da. Economia Brasileira Pré, Durante E Pós-Pandemia Do Covid-19: Impactos E Reflexões¹. **Fapergs: Observatório Socioeconomico Da Covid-19**, Santa Maria, v. 1, n. 7, p. 1-11, 19 jun. 2020.

TEECE, David J.. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, [S.L.], v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 07 ago. 2007. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.640>.

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, [S.L.], v. 18, n. 7, p. 509-533, ago. 1997. Wiley. [http://dx.doi.org/10.1002/\(sici\)1097-0266\(199708\)18:73.0.co;2-z](http://dx.doi.org/10.1002/(sici)1097-0266(199708)18:73.0.co;2-z).

TEIXEIRA, Tarcísio *et al.* **COMÉRCIO ELETRÔNICO: conforme o marco civil da internet e a regulamentação do e-commerce no brasil**. São Paulo: Saraiva, 2017. 92 p. (1).

TONDOLO, Vilmar Antonio Gonçalves; BITENCOURT, Claudia Cristina. Compreendendo as Capacidades Dinâmicas a Partir de Seus Antecedentes, Processos e Resultados. **Brazilian Business Review**, Vitória, Es, v. 11, n. 5, p. 124-147, 21 out. 2014. Fucape Business School. <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2014.11.5.6>.

VASCONCELOS, Flávio C.; CYRINO, Álvaro B.. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, [S.L.], v. 40, n. 4, p. 20-37, dez. 2000. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-75902000000400003>.

WINTER, Sidney G.. Understanding dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, [S.L.], v. 24, n. 10, p. 991-995, 12 set. 2003. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.318>.

ZAHRA, Shaker A.; SAPIENZA, Harry J.; DAVIDSSON, Per. Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: a review, model and research agenda*. **Journal Of Management Studies**, [S.L.], v. 43, n. 4, p. 917-955, jun. 2006. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x>.

ZOLLO, Maurizio; WINTER, Sidney G.. Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. **Organization Science**, [S.L.], v. 13, n. 3, p. 339-351, jun. 2002. Institute for Operations Research and the Management Sciences (INFORMS). <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>.

AUTORES:

AMANDA DE CÁSSIA DOS SANTOS BEZERRA: UNIFAP, Brasil,
santosamanda717@gmail.com

FERNANDA FURTADO COIMBRA: UNIFAP, Brasil, 16coimbra16@gmail.com

PAULO VICTOR CARDOSO DOS SANTOS: UNIFAP, Brasil,
victorcards08@gmail.com

CLÁUDIO MÁRCIO CAMPOS DE MENDONÇA: UNIFAP, Brasil,
cmarcio@gmail.com

RAFAEL PONTES LIM: UNIFAP, Brasil, rafaponteslima@gmail.com

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

ROTEIRO DA ENTREVISTA

Parte 1: Conhecendo a microempresa

1. Qual o segmento de atuação da sua microempresa?
2. A quanto tempo está no mercado amapaense?
3. Qual a quantidade funcionários na sua microempresa?
4. Na sua opinião a pandemia afetou a sua atividade comercial? Se sim, o resultado obtido foi negativo ou positivo?

Parte 2: Identificando as Capacidades Dinâmicas durante a pandemia

1. Na sua opinião a **Capacidade de Analisar o Ambiente Interno e Externo** foi relevante para a organização durante o período de pandemia? Se sim, como essa capacidade contribuiu na gestão da sua microempresa?
2. Na sua opinião a **Capacidade de Aproveitar as Oportunidades Detectadas no Ambiente Interno e Externo** foi relevante para a organização durante o período de pandemia? Se sim, como essa capacidade contribuiu na gestão da sua microempresa?
3. Na sua opinião a **Capacidade de Gerenciar Ameaças e Transformações Decorrentes das Mudanças Organizacionais** foi relevante para a organização durante o período de pandemia? Se sim, como essa capacidade contribuiu na gestão da sua microempresa?
4. Na sua opinião a **Capacidade de se Reconfigurar, se Recriar e se Renovar** foi relevante para a organização durante o período de pandemia? Se sim, como essa capacidade contribuiu na gestão da sua microempresa?



Capítulo 4

SUSTENTABILIDADE DO VAREJO NA AMAZÔNIA ORIENTAL

DOI: 10.29327/546009.1-4

Sheila Trícia Guedes Pastana



SUSTENTABILIDADE DO VAREJO NA AMAZÔNIA ORIENTAL

Sheila Trícia Guedes Pastana

RESUMO

Com o objetivo de analisar a gestão das empresas de grande porte do varejo de Macapá, à luz do tripé da sustentabilidade, realizou-se pesquisa exploratória e descritiva, abordagem qualitativa e quantitativa, com estudo de casos múltiplos em empresas do segmento de hipermercado e magazine. Devido à contemporaneidade e abrangência da temática à sociedade e ao ambiente organizacional, o presente estudo buscou analisar o seguinte problema: As empresas de grande porte do varejo de Macapá buscam na gestão de seus empreendimentos alcançar seus objetivos atendendo equilibradamente os critérios do tripé da sustentabilidade? Assim, após análise das percepções, evidências e relevância das ações desenvolvidas nas empresas pesquisadas, concluiu-se que não há uma gestão pautada no equilíbrio do tripé da sustentabilidade. É importante ressaltar que para a adequada operacionalização da sustentabilidade empresarial, as três dimensões: econômica, social e ambiental, devem caminhar em sincronia.

Palavras-chave: Gestão empresarial; Gestão do varejo; Tripé da sustentabilidade; responsabilidade social, ambiental e econômica.

ABSTRACT

In order to analyze the management of large retail companies in Macapá, in the light of the tripod of sustainability, an exploratory and descriptive research was carried out, with a qualitative and quantitative approach, with multiple case studies in companies in the hypermarket and magazine segment. . Due to the contemporaneity and scope of the theme to society and the organizational environment, this study sought to analyze the following problem: Do large retail companies in Macapá seek, in the management of their ventures, to achieve their goals while meeting the criteria of the sustainability tripod in a balanced way? Thus, after analyzing the perceptions, evidence and relevance of the actions developed in the companies surveyed, it was concluded that there is no management based on the balance of the sustainability tripod. It is important to emphasize that for the proper operationalization of corporate sustainability, the three dimensions: economic, social and environmental, must walk in synchrony.

Keywords: Business management; Retail management; Sustainability tripod; social, environmental and economic responsibility.

1. INTRODUÇÃO

Os termos sustentabilidade, desenvolvimento sustentável, responsabilidade social e ambiental empresarial e sustentabilidade empresarial, hodiernamente se fazem presentes no Brasil e demais países em razão da tendência e urgência de fazer algo significativo pelo meio ambiente e sociedade. Porém, a maior parte do que se propaga nos meios de comunicação como sustentável geralmente, não são.

Ainda estamos longe da sustentabilidade ideal, mas conscientes de que ela deva ser definida globalmente, para um sistema econômico-social-ecológico completo, Elkington (2012), que se dissemine regionalmente e localmente.

Nessa perspectiva, nas últimas décadas, o ambiente organizacional vem se tornando mais competitivo e a gestão sustentável vem a cada dia desempenhando um papel mais importante, especialmente, junto à sociedade, cada vez mais consciente de sua representatividade e exigindo das empresas privadas e instituições governamentais, políticas, ações e projetos mais consistentes relacionados a sustentabilidade.

O aumento da importância da sustentabilidade fez suscitar o desejo de investigar o tema no segmento corporativo do comércio varejista macapaense, visto que o varejo está na ponta da cadeia comercial, em interação face a face com o consumidor, recebendo e percebendo as demandas, os anseios e sentindo os impactos advindos da sociedade. O varejo é o elo entre a indústria e o cliente final.

Assim, vislumbrando analisar a adoção de práticas que apoiem os gestores na condução dos negócios, o presente estudo buscou respostas ao seguinte problema de pesquisa: As empresas de grande porte do varejo de Macapá buscam na gestão de seus empreendimentos alcançar seus objetivos atendendo equilibradamente os critérios do tripé da sustentabilidade? O tripé da sustentabilidade abordado nesse trabalho, está alicerçado nas concepções de Elkington (2012), quanto ao equilíbrio econômico, social e ambiental empresarial.

Com o objetivo de analisar a gestão das grandes empresas do varejo de Macapá à luz do tripé da sustentabilidade, a presente pesquisa desdobrou-se com os seguintes objetivos específicos: 1. Analisar as empresas e ações de sustentabilidade incorporadas na gestão dos empreendimentos varejistas de Macapá; 2. Investigar as

evidências e relevância das ações de gestão sustentável, no que se refere à sustentabilidade na percepção dos gestores, funcionários e clientes; 3. Compreender de que maneira essas empresas percebem e lidam com a sustentabilidade.

Destarte, no entendimento da relevância e urgência de fomentar a sustentabilidade empresarial, suscitaremos reflexões, sem a pretensão de serem conclusivas, mas vislumbrando preparar o caminho para discussão e quiçá, adoção de práticas efetivas.

2. GESTÃO SUSTENTÁVEL EMPRESARIAL

2.1 Sustentabilidade

Nos últimos anos, o termo sustentabilidade tornou-se comum nos discursos, pois segundo Pereira et al (2011), o conceito abrange as relações entre equidade social, cuidado ambiental e desenvolvimento econômico. Para o mesmo autor, tal termo configura-se como um sistema ou processo que possui um período determinado.

Nesse contexto, Almeida (2009) assevera que a sustentabilidade afeta as estruturas de poder estabelecidas e busca o equilíbrio no tripé, resultando em um mundo tripolar entre organizações da sociedade civil, governos e empresas.

Lemme (2010, p. 38) acrescenta que, “a sustentabilidade corporativa pode ser vista como uma etapa na busca pela excelência de gestão, correspondendo ao desafio de ter empresas economicamente viáveis, ambientalmente corretas e socialmente justas”.

A sustentabilidade apresenta-se como uma nova possibilidade de harmonizar os interesses e relações dos atores envolvidos. Configura-se como uma quebra de paradigmas.

2.2 Responsabilidade Social Empresarial

A responsabilidade social e ambiental das empresas tem sua origem nos mesmos movimentos das discussões acerca do desenvolvimento sustentável, a partir dos anos de 1960. Segundo Reis e Medeiros (2007), fundamentada por pressões da sociedade acerca de maior responsabilidade das empresas pelo meio ambiente e dos direitos dos consumidores.

Com o passar do tempo, ocorreram transformações no panorama econômico mundial, os problemas ambientais e sociais agravaram-se e a pressão dos consumidores foi ampliando seu escopo sobre as empresas.

Para Karkotli (2006) a responsabilidade social das organizações está atrelada a forma como elas se relacionam e atuam na sociedade. O consumidor exerce grande influência sobre as decisões das empresas, principalmente se ele for articulado(r). Na administração utiliza-se o termo *stakeholders*, para designar as partes interessadas, envolvidas com determinado negócio; esse envolvimento dá-se também em sua cadeia de fornecimento, abrangendo os parceiros do negócio.

Nesse ínterim, Reis e Medeiros (2007) apresentam sua adaptação dos degraus da responsabilidade social empresarial: Filantrópico; Econômico; Ético; Legal. Quando os autores utilizam o termo “responsabilidade social”, referem-se ao conjunto de obrigações que a empresa assumiria perante a sociedade. Neste caso, eles não estão privilegiando somente a dimensão social.

É oportuno compreender que a dimensão legal é o alicerce de todas as atividades da empresa. É o mínimo que se espera que ela cumpra. Porém algumas organizações entendem que cumprindo o requisito legal já estão contribuindo o suficiente.

Desse modo, o Instituto Ethos (2013) que é referência às empresas nesse aspecto e tem sua importância para o meio empresarial, ressalta que a responsabilidade empresarial está alicerçada na gestão e relação ética a transparente da empresa com todos os *stakeholders*.

A mudança de mentalidade, a concepção de novo olhar e atitude, a sensibilização de seu dever ético e moral, e até mesmo novas estratégias de mercado são primordiais à sustentabilidade e precisam ser implementadas.

Então, quando há referência à sustentabilidade organizacional ou responsabilidade social e ambiental empresarial, busca-se harmonizar o tradicional pilar econômico, com seu enfoque na prosperidade econômica, com o pensamento emergente na qualidade ambiental e na justiça social, Elkington (2012), em toda a cadeia, envolvendo fornecedores de matéria-prima, indústria, atacado e varejo.

É importante ressaltar que não é comum encontrar casos espontâneos de sucesso na gestão sustentável, com sua responsabilidade social e ambiental perfeita no meio empresarial. Normalmente esses casos estão atrelados a questões estratégicas de competitividade no mercado, exigência dos clientes e/ou em atenção à legislação pertinente. Dessa forma, há que se considerar a sustentabilidade na elaboração do planejamento e nas práticas da administração.

2.3 Sustentabilidade Empresarial

Na visão dos autores Meadows e Randers (1992) apud Munck (2013, p.69), “a sustentabilidade é definida como uma estratégia de desenvolvimento que resulta na melhoria de qualidade da vida humana e na minimização simultânea dos impactos ambientais negativos”. Nesse sentido, os autores ressaltam a importância da gestão integrada, que representa a visão conexa e holística dos aspectos do desenvolvimento social, crescimento econômico e proteção ambiental aliados às estratégias de gestão empresarial.

2.3.1 Tripé da Sustentabilidade

Refinando a definição anteriormente apresentada, a sustentabilidade está fundamentada em três dimensões que são: social, ambiental e econômica; que consistem no tripé da sustentabilidade. Alicerçados nos pilares: pessoas, planeta e lucro.

Nesse cenário, Elkington cunhou o termo *triple bottom line: profit – planet – people*; o tripé da sustentabilidade composto pelos pilares econômico, ambiental e social.

Segundo Elkington (2012, p. 111), a linha Pilar Econômico – *Profit*, “é composto pelo lucro, representando ganhos por ação, como parte da contabilidade padrão”.

O outro é o Pilar Ambiental – *Planet*, segundo Elkington (2012, p.116) “atualmente os executivos sentem-se mais desafiados nas questões ambientais”.

O último é o Pilar Social – *People*, Elkington nos apresenta o conceito de Capital Social “considerando o capital humano, na forma de saúde, habilidades e educação, mas também deve abranger medidas mais amplas de saúde da sociedade e do potencial de criação de riqueza” (Elkington, 2012, p.123).

Em cada um dos três pilares apresentados, econômico, ambiental e social, Elkington discorre acerca da responsabilidade compromissada, contabilidade, indicadores, auditorias, relatórios e avaliações que as organizações devem atentar para que alcancem resultado.

À luz de Pereira (2011), a ideia central de Elkington é de que as organizações não avaliem o sucesso apenas com base no desempenho financeiro, que não tenham foco somente nos acionistas. Assim, se faz necessário avaliar o impacto sobre a economia mais ampla, a sociedade e o meio ambiente que a empresa está inserida.

Barbieri e Cajazeira (2012) corroboram com Elkington e ressaltam a importância da utilização conscienciosa do modelo *triple bottom line* ou de suas variações,

pois segundo os autores, permite obter melhorias em todas as dimensões da sustentabilidade.

É importante ressaltar que para a adequada operacionalização da sustentabilidade empresarial, as três dimensões devem caminhar em sincronia.

Outros teóricos também abordam os três pilares propostos por Elkington. Sachs, sem o enfoque essencialmente empresarial, também analisa tais dimensões e acrescenta outras quatro, resultando em sete: sustentabilidade biofísica; sustentabilidade política; sustentabilidade econômica; sustentabilidade social; sustentabilidade ecológica; sustentabilidade cultural e sustentabilidade espacial (Sachs, 2007).

Quando o tema é sustentabilidade, e dada sua amplitude, transversalidade e complexidade, é possível que surjam outras novas dimensões, e mesmo assim é provável que nelas haja coerência.

3. SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL NO VAREJO

Ao se fazer o resgate histórico do varejo no Brasil, é possível identificar a interligação entre os principais momentos da formação econômica e social do país, inicialmente alicerçado na oferta de itens básicos de subsistência, geralmente comercializados via escambo. A evolução natural das relações, e do mercado, levou a uma sofisticação até chegar aos modelos de diferentes segmentações, hodiernamente, encontrados.

Segundo Richert (1954), citado por Terra (2005), os primeiros registros da atividade do varejo no mundo são antigos, antiguidade, na época em que Atenas, Alexandria e Roma foram grandes áreas comerciais e os gregos antigos eram conhecidos como grandes comerciantes.

Segundo Varotto (2006), o comércio propriamente dito nasce, no Brasil, a partir das “formações populacionais nas primeiras vilas litorâneas”, orientado quase que totalmente para a exportação e internamente com o escambo.

Pela sua importância crescente no cenário empresarial e na economia nacional e internacional, segundo Parente e Barki (2014), o varejo se consolida e exerce relevante papel no investimento em tecnologia da informação, na modernização do sistema de distribuição, geração de empregos, desenvolvimento da economia, novos formatos de negócio, e atendimento das necessidades do consumidor.

Nesse contexto, visando maior compreensão do tema, é oportuno conceituar o varejo, segundo Kotler, (2012, p. 482) “o varejo inclui todas as atividades relativas à venda de bens e serviços diretamente ao consumidor final, para uso pessoal e não comercial”. Nas últimas décadas o varejo tem ganhado destaque, considerando sua posição estratégica na distribuição de produtos e serviços, e passado por transformações tanto global como no Brasil.

O varejo ocupa posição estratégica, pois no mercado tem o papel de negociador, articulador da relação entre fabricantes, fornecedores e clientes finais. Em muitos casos, é o varejo que decide, que oferta o produto que o cliente vai comprar, e a contrapartida dos fabricantes e fornecedores para ganhar espaço nos pontos de venda. A magnitude do varejo no desenvolvimento do país é notória.

Conquanto, o varejo está intimamente ligado com a política econômica do governo e com o consumidor final. Tal setor é sensível às oscilações do mercado, sendo afetado e afetando rapidamente em função das alterações na conjuntura macroeconômica, podendo ocasionar variações nas vendas, emprego e/ou desemprego.

Na concepção de Parente e Barki (2014, p.411), o conceito de sustentabilidade surge a partir de uma “percepção da escassez de recursos do planeta e do uso abusivo desses recursos. Pelos padrões de consumo atuais, precisamos de mais recursos do que o planeta é capaz de gerar”. Nesse entendimento, ao se discutir a sustentabilidade, o varejo possui um papel central, por ser o elo entre os fornecedores e os consumidores, ou seja, por suas conexões na cadeia de valor a qual pertence.

Tais conexões na cadeia de valor do varejo, perpassam desde a matéria-prima e insumos até o descarte do produto no pós-consumo e direcionamento para reciclagem. Essas concepções e práticas ganham cada vez mais espaço e tornam-se cruciais para o futuro.

John Elkington (2014, p. 37), afirma que “os próximos anos exigirão das empresas mais ambição, transparência e objetivos agressivos. A boa notícia: o Brasil pode se destacar nessa área [...] serão privilegiadas as empresas que aprenderem com a natureza e a operar na emergente economia circular”. Nesse ínterim, segundo o autor, nos últimos anos o mundo dos negócios já presenciou a discussão de conceitos diversos acerca da necessária quebra de paradigmas vislumbrando uma mudança global na relação com a natureza, a sociedade e com o jeito de fazer negócios.

Dentre os modernos conceitos, Elkington (2014, p. 38), relaciona os seguintes: “ecoeficiência, sustentabilidade, tripé da sustentabilidade (social, ambiental e econômico), valor compartilhado e economia circular”. Tais abordagens e consequentemente suas implementações, vislumbram como possibilidades tangíveis de um novo caminho à gestão responsável.

4. A IMPORTÂNCIA DO VAREJO EM MACAPÁ

O comércio varejista de Macapá exerce um papel preponderante para o desenvolvimento econômico e social não só da capital, mas do estado do Amapá. Na trajetória do comércio na capital, em sua história recente, a aquisição dos mais variados produtos, desde alimentícios, de cuidados pessoais, utilidades para o lar e outros, eram comercializados pelos antigos “regatões”, que atracavam no antigo Igarapé das Mulheres, atual bairro Perpétuo Socorro e negociavam no mesmo local, ou na “beira”, rua do comércio, Rua Cândido Mendes e/ou no Mercado Central.

Atualmente, muitos dos descendentes dos pioneiros do comércio em regatões, em carrinhos que vendiam de porta em porta, e/ou no Mercado Central de Macapá são empreendedores de médio e grande porte, que fomentam o desenvolvimento da economia local.

Especialmente, após 1988/1991, quando da transformação do Amapá em Estado, e a criação da Área de Livre Comércio de Macapá e Santana (ALCMS) em 1991/1992, implantada oficialmente em 03/1993, que ofereceu a promessa de benefícios fiscais.

Com tais oportunidades, houve um crescimento acentuado da população, e segundo Chelala (2008, p. 132), “de fato, a instalação dos Regimes Aduaneiros Especiais estimulou o incipiente mercado local. Rapidamente centenas de empresas cadastraram-se na SUFRAMA, e incrementou-se o fluxo migratório”. Ainda segundo o IBGE (2016), a população residente no Estado do Amapá e na capital Macapá, por censos e estimativas, passou de 179.777 habitantes no ano de 1991, para 283.308 no ano de 2000, onde apresentou maior taxa de crescimento populacional, de 5,68%, enquanto a média nacional foi de 1,63%, conforme (IBGE, 2016) e (Chelala, 2008). Em 2015 a população de Macapá foi estimada 456.171, com um acréscimo populacional de aproximadamente 154%, se comparado com o ano de 1991.

Em decorrência do crescimento populacional, o comércio evoluiu de forma vertiginosa, perceptivelmente em função do volume de negócios firmados e do crescimento da concorrência; os empreendedores passaram a investir na qualidade e

variedade dos produtos e serviços, tecnologia, infraestrutura, conforto e ambientação das lojas.

Destarte, os empresários do comércio passaram a desenvolver uma gestão mais profissional dos negócios e organizaram-se em sindicatos e federações, como a Federação do Comércio do Estado do Amapá (FECOMÉRCIO-AP), vislumbrando defender seus interesses, ampliar mercado e articular políticas e parceria para o desenvolvimento do setor.

Indubitavelmente, quando o setor comercial está fortalecido e comprometido com a sociedade, ele tem a possibilidade de atuar como propulsor do desenvolvimento econômico, social e ambiental local. Segundo Filocreão (2015), constata-se o crescimento do número de estabelecimentos comerciais entre os anos de 1991 e 2010, e tal setor tem crescido ao longo dos anos em número de estabelecimentos comerciais. E também segundo informações estatísticas do cadastro central de empresas do IBGE (2013), Macapá possui 6.704 unidades locais comerciais; com aproximadamente 70% das lojas do Estado do Amapá, localizadas na capital; Macapá concentra a maior parte da economia do Estado.

O comércio de modo geral, aliado aos demais setores produtivos, corrobora para alavancar a economia no estado. O comércio varejista em Macapá, ao longo dos últimos 28 anos vem se desenvolvendo, com a implantação de grandes lojas de departamento, supermercados, hipermercados, lojas de materiais de construção, redes de franquias, restaurantes, bares, rede hoteleira, shopping centers e outros formatos de negócio que possuem interação direta com o consumidor final.

Analisando tal conjuntura, é perceptível o progresso do comércio por meio do empreendedorismo local. Por outro lado, sabe-se da necessidade e importância do planejamento e implementação de matriz econômica eficaz por parte dos poderes públicos estadual e municipal. Pois alguns entraves tributários, legais, burocráticos e precária infraestrutura (elétrica, asfáltica...) podem ocasionar atrasos ao desenvolvimento, como é o caso da falta de um Plano Diretor do Município de Macapá atualizado, e da Lei do Uso e Ocupação do Solo do Município de Macapá, ambos de 2004, já não atendem a realidade e necessidade de expansão do comércio e da sociedade.

É cada vez mais comum encontrar instituições disseminando ideias e práticas de gestão sustentável nos negócios, como a Fecomércio-SP e o Centro SEBRAE de Sustentabilidade – Cuiabá/MT. Com tais iniciativas, ganham as empresas, a sociedade, o

meio ambiente e o planeta. O presente trabalho também visa estimular a adoção da gestão sustentável no comércio varejista

5. METODOLOGIA

Quanto aos procedimentos metodológicos, a tipologia adotada foi de pesquisa exploratório e descritiva, de natureza aplicada, onde o método de abordagem do problema foi o qualitativo e quantitativo. A estratégia de pesquisa utilizada para o atendimento dos objetivos do trabalho foi a abordagem de estudo de caso, com análise de casos múltiplos.

A princípio, foi realizada a pesquisa bibliográfica, coleta de dados com base em fontes secundárias, e no segundo momento a realização de entrevistas semiestruturadas. Desse modo, as entrevistas foram realizadas com os sócios-diretores, representantes das empresas selecionadas do comércio varejista de Macapá, funcionários e clientes das mesmas. Para apropriada análise dos dados, utilizou-se a análise do conteúdo.

5.1 Caracterização da amostra

O referido trabalho teve por objetivo analisar dentre as empresas de grande porte, segundo critérios do SEBRAE e BNDES, e atuantes há mais tempo no comércio varejista macapaense, se buscam na gestão de seus empreendimentos alcançar seus objetivos atendendo equilibradamente os critérios do tripé da sustentabilidade. Adotou-se o espaço temporal de 1989 a 2015, pois se considera tempo suficiente para consolidação, amadurecimento do negócio e conscientização da gestão quanto a retribuição à sociedade.

O tripé da sustentabilidade abordado neste trabalho, está alicerçado predominantemente, nas concepções de Elkington (2012), quanto ao equilíbrio econômico, social e ambiental empresarial.

Com o propósito de analisar tal gestão sustentável, desenvolveu-se um estudo de casos múltiplos, com duas empresas de grande porte, do ramo de supermercados, hipermercado e magazine, representados pelas empresas A e B.

Deste modo, foram pesquisadas empresas de grande porte e abrangeu entrevistas com 21 pessoas, sendo 2 gestores; pesquisa semiestruturada e aleatória com um total de 9 funcionários lotados na loja matriz de cada grupo, sendo: A=4; B=5 (quantitativo de funcionários entrevistados por empresa: empresa A, empresa B). E ainda pesquisa semiestruturada e aleatória com um total de 10 clientes das respectivas empresas, sendo: A=5; B=5. Quanto aos procedimentos de definição da amostra, trabalhou-se com o

método de amostragem por saturação, quando novas entrevistas passam a apresentar uma quantidade de repetições em seu conteúdo.

As empresas A e B, possuem sólida experiência de mercado, variando entre 28 e 40 anos de formalização do empreendimento comercial. Expandiram os negócios após a transformação do Amapá em Estado, e implantação da Área de Livre Comércio de Macapá e Santana (ALCMS); possuem liderança de mercado na capital Macapá e em Santana que é o segundo maior município do estado; uma delas atuando também em outros municípios relevantes do Amapá.

Seus empreendimentos estruturalmente estão entre os maiores e mais modernos do estado para o segmento; comercializam produtos diferenciados e de qualidade que atendem classes com perfis distintos, em alguns casos com lojas e/ou espaços específicos para cada demanda; e geram muitos empregos formais.

São empresas familiares, normalmente na segunda geração, encaminhando a terceira; que profissionalizaram o negócio, cujos dirigentes são os sócios-proprietários, experientes e qualificados, com forte prestígio e influência nas instituições locais e no mercado.

6. ANÁLISE E DISCUSSÃO

Almejando um melhor entendimento acerca do tripé da sustentabilidade nas empresas estudadas, os dados foram categorizados e analisados em três dimensões: econômica, social e ambiental, como veremos a seguir.

6.1 Dimensão Econômica

Quanto às respostas e observações oriundas da pesquisa, é possível inferir que das três dimensões aqui categorizadas, a econômica é a mais desenvolvida.

Analisando a dimensão econômica à luz de Elkington (2012, p. 78), que diz “o cérebro empresarial continua esperando que os desafios ambientais e sociais desapareçam”. Embora na oratória de muitos esteja presente a preocupação com a gestão sustentável e importância das questões que envolvem o meio ambiente e sociedade, elas ainda são preteridas.

Pereira (2011, p. 77), diz que o cerne da teoria de Elkington (2012) é de que as “organizações avaliem o sucesso não somente com base no desempenho financeiro, geralmente expresso em termos de lucro, retorno sobre investimento ou valor para os acionistas”. Assim, se faz necessário avaliar o impacto sobre a economia mais ampla, a

sociedade e o meio ambiente que a empresa está inserida. Nos casos estudados, percebeu-se a ênfase no desempenho financeiro, no lucro, na competitividade, na busca por maior fatia do mercado; mas no que tange o desenvolvimento de projetos ou ações relevantes à sociedade, como preconizam Pereira (2011) e Elkington (2012), as evidências são incipientes.

Sabe-se que não é comum encontrar casos espontâneos de sucesso na gestão sustentável, com equilíbrio do tripé no meio empresarial. Normalmente esses casos estão atrelados a questões estratégicas de competitividade no mercado, exigência dos clientes e/ou em atenção a legislação pertinente. Dessa forma, há que se considerar a sustentabilidade na elaboração do planejamento e nas práticas da administração. Nos casos analisados, nenhuma empresa possuía planejamento formal, certificações ou selos de responsabilidade socioambiental; e a comunicação interna não está clara aos demais colaboradores.

Parente e Gelman (2006) asseveram que empresa responsável é também aquela que exerce uma gestão competente de seus negócios e obtém resultados satisfatórios. Desse modo, atividades direcionadas à sobrevivência e à expansão do negócio devem receber atenção prioritária e estão intimamente ligadas à lucratividade. Nessa perspectiva, os negócios estudados alinham-se com os preceitos de Parente e Gelman (2006), quando conduzem adequadamente a gestão administrativa e financeira.

Ainda no que tange o aspecto financeiro, para que um negócio cresça e se desenvolva, ele deve ser economicamente viável, toda empresa deve prezar o meio ambiente, as relações humanas e a sua vida financeira e crescer de forma planejada e sustentável.

Sob esse prisma, Piketty (2014, p. 27) pondera que “a história da desigualdade é moldada pela forma como os atores políticos, sociais e econômicos enxergam o que é justo e o que não é”. O autor refere-se ao jogo de forças travado entre os atores envolvidos. Tal desigualdade, em alguns casos, atrela-se ao fato de ainda atribuírem ao poder público a responsabilidade unilateral, de proporcionar o bem-estar social.

Analisando a dimensão econômica, segundo de Reis e Medeiros (2007), quando apresenta os pilares: legal, ético, econômico e filantrópico; ressaltando que a dimensão legal é o alicerce de todas as atividades da empresa, e é o mínimo que se espera que ela cumpra. Porém algumas organizações entendem que cumprindo o requisito legal já estão contribuindo o suficiente. Embora na oratória, os gestores tenham expressado o desejo de

desenvolver projetos de responsabilidade social e ambiental empresarial; retificando o que preconizam Reis e Medeiros (2007), alguns empresários se ressentem da grande carga tributária, das dificuldades criadas pelo poder público e da falta real e pragmática de estímulos ao engajamento.

Nesse íterim, quando se discute sustentabilidade, o termo *stakeholder* está intrínseco, que são: sociedade, clientes, funcionários, empresários e acionistas, poder público. Pois não é possível ter uma gestão sustentável sem envolver as partes afetadas pelas decisões tomadas por empresas.

6.2 Dimensão Social

Quanto as respostas e observações oriundas da pesquisa, é possível inferir que das três dimensões aqui categorizadas, a social é a segunda mais pensada; porém ainda aquém dos requisitos desejáveis de sustentabilidade.

Sen (2010), enfatiza que existem problemas novos convivendo com antigos, que a desigualdade econômica é basilar nesse processo de privações. “A privação de liberdade econômica pode gerar a privação de liberdade social, assim como a privação de liberdade social ou política pode, da mesma forma, gerar a privação de liberdade econômica” (Sen, 2010, p. 23).

Nesse contexto, o cidadão brasileiro, em especial o amapaense, já é privado de tantas oportunidades, direitos, serviços essenciais de qualidade; e as empresas, por meio do desenvolvimento da responsabilidade social corporativa, ou como também denominamos neste trabalho, sustentabilidade social, pode assumir papel relevante no enfrentamento das desigualdades, oportunizando projetos que fomentem a educação, empreendedorismo, trabalho e outros.

Segundo Piketty (2014, p. 27), “a história da desigualdade é moldada pela forma como os atores políticos, sociais e econômicos enxergam o que é justo e o que não é, assim como pela influência relativa de cada um desses atores”. No desenrolar dos interesses, normalmente os que possuem maior poder e influência saem fortalecidos. Esse é um grande gargalo, pois comumente o poder público não cumpre sua responsabilidade social, e as instituições privadas, de modo geral, não se sentem responsáveis por cumprir, e o lado mais fraco, comumente, fica desassistido.

Porém, a iniciativa privada e o poder público esquecem que quem os sustenta são os consumidores por meio de suas compras e a sociedade por meio dos impostos pagos.

Por esse motivo, retribuir à sociedade, aos consumidores, as benesses oriundas das suas relações comerciais, não só significa ser bem-vista, ampliar mercado, manter-se competitiva, mas também respeito e cuidado com o próximo.

Sob esse prisma, para Karkotli (2006, p. 53), “a responsabilidade social das empresas está intimamente ligada às obrigações que a empresa tem para com a sociedade na qual elas atuam. Esta relação de compromisso para com a sociedade fica mais acentuada quando se trata do consumidor”. Entende-se que a sociedade, por meio dos consumidores, contribui bastante com o crescimento das empresas, e nada mais justo que elas retribuam. Tal retribuição deve ser relevante, consistente, contínua, abraçada por toda empresa, que favoreça não somente os funcionários e familiares, mas também a sociedade e/ou comunidade do entorno.

Na concepção de Elkington (2012, p.123), o pilar social – *People*, entendido como Capital Social, “considerando o capital humano, na forma de saúde, habilidades e educação, e abrangendo medidas mais amplas de saúde da sociedade e do potencial de criação de riqueza”, são fundamentais para manutenção de mercado, competitividade e sustentabilidade no presente e futuro. Nos casos estudados, tal pilar direciona-se para os funcionários, normalmente visando atender os interesses do negócio.

6.3 Dimensão Ambiental

À luz de Sachs (2007, p.22), tem-se “desenvolvimento socialmente incluyente, ambientalmente sustentável e economicamente sustentado, ou seja, um tripé formado por três dimensões básicas da sociedade”. É preciso que haja equilíbrio nos alicerces do tripé, fomentando investimentos, acabando com a falta de ética, a pobreza, o desemprego, a desigualdade, o desperdício e uso desregrado dos recursos naturais. A preocupação ambiental foi o ponto de partida para toda discussão que se tem hoje acerca da sustentabilidade, mas na maioria dos casos estudados, por pertencerem ao varejo, não visualizam quais ações poderiam desenvolver. Como dito ao longo desse trabalho, o varejo é um canal privilegiado, pois está em contato com o consumidor final, e exerce influência em toda cadeia produtiva e de consumo.

Sob esse prisma, segundo Elkington (2012, p. 98), “à medida que o mundo se movimenta de forma inexorável em direção à desregulamentação, iniciativas privadas e mercados globais, o crescimento econômico e a proteção ambiental estarão inexoravelmente conectados”, esse processo é irreversível, e em termos de competitividade, quem não se adequar correrá riscos.

Elkington (2012, p. 117), conceitua o pilar ambiental – *planet*, denominado também de capital natural, que pode ser visto de duas formas principais: “capital natural crítico” e “capital natural renovável ou substituível”; incluindo o cuidado com o meio ambiente, desenvolvendo modelos de gestão pautados, como por exemplo, na eco eficiência em Amaral (2004), e fomentando a economia circular (Tennenbaum & Gejer, 2015). Os casos analisados, em termos efetivos, ainda não aplicam tais conceitos e nem fomentam tais iniciativas.

Quanto às respostas e observações oriundas da pesquisa, é possível inferir que das três dimensões aqui categorizadas, a ambiental é a menos desenvolvida; porém ainda assim, e dada sua importância, as empresas poderiam atender melhor tal requisito de sustentabilidade, especialmente pelo fato de estarem na Amazônia.

A partir dessas considerações, vislumbrando identificar o equilíbrio, evidências e relevância das ações de gestão sustentável nos casos estudados, e compreender como as empresas percebem e lidam com o tripé da sustentabilidade, estruturamos no quadro a seguir.

Quadro 1 – Percepção dos respondentes sobre as dimensões do tripé da Sustentabilidade

DIMENSÃO	EMPRESAS					
	Percepção dos Gestores, Funcionários e Clientes					
	A			B		
	Gestor	Funcionário	Cliente	Gestor	Funcionário	Cliente
ECONÔMICA	5	4	4	5	4	4
SOCIAL	5	4	3	4	3	2
AMBIENTAL	4	4	1	3	3	1
Média das respostas por grupo	4,6	4	2,6	4	3,3	2,3

Fonte: Elaborado pela autora

Nota: baseado nas respostas das questões específicas sobre as dimensões. Questionário dos G= gestores, questões 28 a 31; questionário dos F= funcionários, questões 25 a 28; questionário dos C= clientes, questões 13 a 16.

Ao analisar o quadro 1, referente às respostas dos gestores, funcionários e clientes, de acordo com suas percepções sobre as três dimensões da sustentabilidade nas empresas; é possível inferir que nos casos analisados, não há equilíbrio no tripé da sustentabilidade, como preconiza Elkington (2012), pois as percepções/ respostas não convergem.

A divergência de percepções acerca do tripé da sustentabilidade nos casos estudados, é notória, especialmente ao se analisar os pilares social e ambiental. Na comparação das respostas entre gestores e clientes, o desequilíbrio fica mais evidente. Mesmo nas percepções envolvendo gestores e funcionários, o desequilíbrio do tripé da sustentabilidade é relevante.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

É importante ressaltar que para a adequada operacionalização da sustentabilidade empresarial, as três dimensões: econômica, social e ambiental, devem caminhar em sincronia. Assim, corroborando com a hipótese elencada nessa pesquisa, percebe-se que as empresas estudadas ainda estão em uma fase incipiente na gestão da sustentabilidade empresarial, pois de modo geral, atuam quando demandadas, estimuladas por terceiros, em ações de filantropia, de caridade e não com projetos de caráter continuado.

Sendo assim, após análise das percepções, evidências e relevância das ações desenvolvidas nas empresas pesquisadas, conclui-se que não há uma gestão pautada no equilíbrio do tripé da sustentabilidade. Cabe ressaltar que os empreendimentos são bem administrados e estão no mercado há décadas, fomentando a economia e o desenvolvimento regional.

Destarte, os próprios gestores admitiram que priorizam primeiramente a dimensão econômica, depois a social e por último a ambiental. Os Dirigentes consideram importante desenvolver o equilíbrio do tripé da sustentabilidade, porém ainda não implementaram adequadamente, mas ratificaram os planos e desejo de fazê-lo.

Posto isso, é possível inferir que, se as empresas de médio/grande porte do varejo macapaense não desenvolvem a gestão sustentável nos seus empreendimentos, provavelmente, as empresas de menor porte não desenvolvem também. Fato que é preocupante, pois de modo geral, a prática adotada no Amapá caminha em sentido oposto ao que se discute nos grandes centros.

Ao analisar os dados oriundos da presente pesquisa, comparados com os 5 Estágios da Cidadania Corporativa de Mirvis e Googins, (2006), também abordado por

Lauriano *et al* (2014), observou-se que as empresas estudadas estão na transição do estágio 1 elementar, para o 2 engajado, buscando evoluir com ganho de credibilidade.

Nesse entendimento, é importante que os gestores de fato administrem seus negócios pautados na gestão sustentável, seja em função de manter sua competitividade, por adequação às novas demandas dos consumidores, dos funcionários, da sociedade, do planeta, em retribuição as benesses oriundas dos cidadãos, mas principalmente por questões éticas e morais.

A sustentabilidade reflete o que acontece com a sociedade, e a gestão sustentável é reflexo dos líderes, acionistas, clientes e sociedade. A adoção de práticas efetivas de sustentabilidade nas organizações ocorrem fundamentalmente a partir do interesse, motivação, iniciativa e decisão dos líderes.

Não há fórmula mágica, tampouco receitas prontas, cada organização deverá analisar sua realidade e características, buscar boas práticas de responsabilidade socioambiental. Como caminho, sugerimos seguir as orientações contidas nesse trabalho e as diretrizes da norma ISO 26000, pois ela facilita a escolha dos instrumentos gerenciais e o seu uso, de modo a levar as organizações a optarem por escolhas alinhadas com suas estratégias e necessidades. O desafio dos gestores perpassa pela habilidade de construir mudanças, inovar e desenvolver visão integrada e de longo prazo.

8. REFERÊNCIAS

- Almeida, Fernando. (2009). *Responsabilidade social e meio ambiente*. – Rio de Janeiro: Elsevier.
- Amaral, Sergio Pinto. (2004). *Sustentabilidade ambiental, social e econômica nas empresas: como entender, medir e relatar*. – São Paulo: Totalino.
- Barbieri, José Carlos., & Jorge Emanuel Reis Cajazeira (2012). *Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática*. – 2.ed., atual. e ampl. – São Paulo: Saraiva.
- Banerjee, Subhabrata Bobby. (2003). *em Contra-discurso do desenvolvimento sustentável /* Organizado por Marcionila Fernandes e Lemuel Guerra. – Belém: Associação de Universidades Amazônicas.
- Boff, Leonardo. (2013). *Sustentabilidade: o que é: o que não é*. 2 ed. – Petrópolis, RJ: Vozes.
- Carvalho, David Ferreira. (2003). *em Contra-discurso do desenvolvimento sustentável /* Organizado por Marcionila Fernandes e Lemuel Guerra. – Belém: Associação de Universidades Amazônicas.

- Chelala, Charles Achcar. (2008). *A magnitude do Estado na Socioeconomia Amapaense*; Orientador Prof. Dr. Jadson Luís Rebelo Porto. Macapá, UNIFAP.
- Dias, Reinaldo. (2015). *Sustentabilidade: origem e fundamentos; educação e governança global; modelo de desenvolvimento*. – São Paulo: Atlas.
- Elkington, J. (1994). *Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development*. *California Management Review*, v.36, n.2, p.90-100.
- Elkington, John. (2012). *Sustentabilidade, canibais com garfo e faca*
Os três pilares da Sustentabilidade – TRIPLE BOTTOM LINE: Profit – Planet – People. – São Paulo - M.BOOKS.
- Elkington, John. (2014). Revista Exame. *Guia Exame – Sustentabilidade*. – Editora: Abril, nov/.
- Fernandes, Marcionila. (2003). em *Contra-discurso do desenvolvimento sustentável /*
Organizado por Marcionila Fernandes e Lemuel Guerra. – Belém: Associação de Universidades Amazônicas.
- Filocreão, Antonio Sergio Monteiro. (2015). *Amapá 2000-2013* – São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo. 140 p. : il. ; 23 cm – (Estudos Estados Brasileiros).
- Flick, Uwe. (2004). *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. trad. Sandra Netz. - 2. ed. - Porto Alegre: Bookman.
- Goldenberg, Mirian. (2004). *A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais*. 8ª.ed. – Rio de Janeiro: Record.
- Karkotli, Gilson.(2006). *Responsabilidade social empresarial* – Petrópolis, RJ: Vozes.
- Lemme, Celso Funcia, David Zylbersztajn, & Clarissa Lins. (2010). em *Sustentabilidade e geração de valor: a transição para o século XXI* – Rio de Janeiro: Elsevier.
- Lauriano, Lucas Amaral, Bueno, João Henrique Dutra, & Spitzeck, Heiko. (2014). *Estado da Gestão para Sustentabilidade nas Empresas Brasileiras* – 2014. – São Paulo – Janeiro de 2014: Fundação Dom Cabral - Núcleo de Sustentabilidade.
- Mirvis, Philip, & Googins, Bradley. (2006). *Stages of Corporate Citizenship*. *California Management Review*. Vol. 48, Nº2, p.104-126.
- Morin, E. (2005). *Introdução ao pensamento complexo*. Porto Alegre: Sulina.
- Munck, Luciano. (2013). *Gestão da sustentabilidade nas organizações: um novo agir frente à lógica das competências*. – São Paulo: Cengage Learning.
- Nascimento, Elimar, & Vianna, João. (2007). *Dilemas e desafios do desenvolvimento sustentável no Brasil /* organizadores, Elimar Pinheiro do Nascimento e João Nildo Vianna – Rio de Janeiro: Garamond,.
- Parente, Juracy, & Jacques Gelman. (2006). *Varejo e responsabilidade social, visão estratégica e práticas no Brasil /* coordenação Juracy Parente, Jacques Gelman. – Porto Alegre: Bookman.

Parente, Juracy, & Edgar Barki. (2014). *Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia* / Juracy Parente, Edgar Barki. – 2.ed. – São Paulo: Atlas.

Pereira, Adriana Camargo. (2011). *Sustentabilidade, responsabilidade social e meio ambiente* / Adriana Camargo Pereira, Gibson Zucca da Silva, Maria Elisa Ehrhardt Carbonari. – São Paulo: Saraiva.

Piketty, Thomas. (2014). *O capital no século XXI* / Thomas Piketty; tradução Monica Baumgarten de Bolle. – I. ed. – Rio de Janeiro: Intrínseca.

Redclift, M. (1992). *Sustainable development and global environmental change: implications of a changing agenda*. *Global Environmental Change*, v.2, n.1, p.32-42.

Reis, Carlos Nelson dos, & Luiz Edgar Medeiros. (2007). *Responsabilidade social das empresas e balanço social: meios propulsores do desenvolvimento econômico e social* / .- São Paulo: Atlas.

Sachs, Ignacy. (2007). em *Dilemas e desafios do desenvolvimento sustentável no Brasil* / organizadores, Elimar Pinheiro do Nascimento e João Nildo Vianna – Rio de Janeiro: Garamond.

Sen, Amartya. (2010). *Desenvolvimento como liberdade*; tradução Laura Teixeira Motta; revisão técnica Ricardo Doninelli Mendes. – São Paulo: Companhia das Letras.

SEBRAE . Disponível em: <<http://sustentabilidade.sebrae.com.br/dimensoes/>>. Acesso em: 28/01/2016.

Tennenbaum, Carla; Léa Gejer. Disponível em: <<http://www.ideiacircular.com/#!O-que-%C3%A9-a-Economia-Circular/cmbz/55da40db0cf2083e080d9bf7>>. Acesso em: 07/12/2015.

Varotto, Luís Fernando. (2006). *Ponto de vista: história do varejo*. FGV-EAESP - vol.5 • nº1 • fev./abr.

Vivien, Franck-Dominique. (2011). *Economia e ecologia*; tradução de Virgília Guariglia. – São Paulo: Editora Senac. São Paulo.

Yin, R. K. (2003). *Estudo de caso – planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.

AUTORA:

SHEILA TRÍCIA GUEDES PASTANA: Doutora em Administração, Docente do Curso de Administração da Universidade Federal do Amapá (UNIFAP).

Capítulo 5

COMPLIANCE NAS EMPRESAS TERCEIRIZADAS DO MUNICÍPIO DE MACAPÁ/AP: UM ESTUDO SOBRE O NÍVEL DE MATURIDADE

DOI: 10.29327/546009.1-5

Ana Karla da Silva Moraes Arruda
Francisca Flávia Uchôa Cardoso
Marcele Martins de Lima
Lúcia Cláudia Alves Chaves

COMPLIANCE NAS EMPRESAS TERCEIRIZADAS DO MUNICÍPIO DE MACAPÁ/AP: UM ESTUDO SOBRE O NÍVEL DE MATURIDADE

Ana Karla da Silva Moraes Arruda

Francisca Flávia Uchôa Cardoso

Marcele Martins de Lima

Lúcia Cláudia Alves Chaves

RESUMO

Neste estudo buscou-se verificar o conhecimento das empresas do município de Macapá/AP acerca do Programa de *Compliance*, especificamente as empresas prestadoras de serviços terceirizados, por disponibilizar as organizações práticas que permitam a criação de mecanismos e procedimentos de controles internos, visto que o produto comercializado por tais empresas é essencialmente dependente do fator humano, portanto, suscetível a falhas. Diante disso, essa pesquisa foi desenvolvida com o objetivo de avaliar o nível de maturidade do *Compliance* nas empresas terceirizadas localizadas no Município de Macapá, no Estado do Amapá. Para atingir tal objetivo, foram realizadas as pesquisas exploratória e descritiva por meio de um levantamento de *survey*. Para a coleta e análise dos dados foi utilizado um questionário estruturado, utilizando-se da estatística descritiva. Os resultados revelam que 80% das empresas pesquisadas apresentam baixo nível de maturidade do Programa de *Compliance*, ou seja, adotam ações isoladas, sendo altamente expostas a maiores riscos de fraudes, corrupção e lavagem de dinheiro. Sendo assim, a média de todas as participantes foi de 29,18%, considerado um nível médio baixo, sendo necessário buscar adequações as condicionantes para incrementação de maturidade do programa.

Palavras-chave: *Compliance*, Nível de Maturidade, Terceirização, Lei Anticorrupção, Macapá/AP

ABSTRACT

This study sought to verify the knowledge of the companies in the municipality of Macapá / AP, about the Compliance Program, specifically the companies that provide outsourced services, by providing practical organizations that allow the creation of

mechanisms and procedures for internal controls, since the product commercialized by such companies is essentially dependent on the human factor, therefore susceptible to failures. Therefore, this research was developed with the objective of evaluating the level of Compliance maturity in outsourced companies located in the Municipality of Macapá, in the State of Amapá. To achieve this objective, the exploratory and descriptive research was carried out by means of a survey survey. A structured questionnaire was used to collect and analyze the data, using descriptive statistics. The results show that 80% of the companies surveyed have a low level of maturity of the Compliance Program, that is, they adopt isolated actions, being highly exposed to greater risks of fraud, corruption and money laundering. Thus, the average of all the participants was 29.18%, considered a low average level, and it is necessary to seek adequacy of the conditioning factors to increase the maturity of the program.

Keywords: Compliance; Outsourcing; Maturity Level; Macapá/AP

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, é visível a necessidade das organizações em adequar sua gestão as normas regulatórias, buscando um nível aceitável de confiabilidade nas suas ações, bem como, adaptando-se as regras, políticas e diretrizes de governança corporativa. Além disso, as empresas desejam se consolidar no mercado e, devido a pressão por parte dos *stakeholders*, a mesma deve adotar uma postura ética, que vai impactar diretamente na sua reputação e imagem perante o mundo dos negócios.

No contexto brasileiro, devido aos vários casos de fraudes e corrupção envolvendo empresas públicas e privadas na última década, o cenário é de mudança e adaptação à legislação, com a adoção de mecanismos de controles, que visam evitar, detectar e corrigir quaisquer atos ilícitos e assim diminuir os riscos para o negócio.

Segundo dados da KPMG (2017), os diversos desafios neste ambiente atual aumentam a necessidade de desenvolver, por parte das empresas brasileiras uma visão cada vez mais estratégica e baseada nos pilares do *Compliance*, com os objetivos voltados para o fortalecimento dos sistemas de controle, da transparência e da adequação da empresa as normas legais e reguladoras.

O objetivo desta pesquisa é avaliar o nível de maturidade do *Compliance* nas empresas terceirizadas localizadas no Município de Macapá, no Estado do Amapá. Além de verificar como as empresas de terceirização estão se adequando ao conjunto de práticas utilizadas no controle interno e externo de suas ações.

A importância do assunto abordado está relacionada ao conceito de ética e transparência nas empresas, que são fatores cada vez mais prioritários nas relações comerciais. Setores financeiros e administrativos estão se tornando mais expostos, levando seus gestores a pensar em práticas corporativas e estratégias que sejam efetivas e eficazes, não apenas no combate a fraudes e corrupção, mas também na identificação de falhas que possibilitam uma reversão de más condutas já existentes nas organizações.

Como a terceirização vem se exacerbando com o avanço da globalização, as empresas terceirizadas precisam adotar sistemas de gestão e assim prestar um serviço de qualidade em consonância com as legislações vigentes. As ações que levam a não conformidade, estão expostas a Lei nº 12.846/2013, mais conhecida como Lei Anticorrupção, que estabelece que as organizações respondam civil e administrativamente quanto às ações praticadas por seus representantes e colaboradores quando esse ocasionar prejuízos ou danos ao patrimônio público.

Considerando a nova sistemática de relação de trabalho, bem como, o aumento das organizações empresariais e órgãos públicos terem a possibilidade de estabelecer os seus vínculos de mão de obra terceirizada, impacta diretamente com adoção de práticas de *Compliance*.

Para que este conjunto de práticas seja aplicado com efetividade, é necessário conhecer o nível de maturidade do *Compliance* das organizações, através dos pilares que permitem os gestores e os profissionais de *Compliance* a criação de um programa de conformidades que contenha objetivos, diretrizes, plano de ação e outros aspectos importantes para o “correto” funcionamento da empresa.

As práticas que visam prevenir e/ou identificar condutas que não estejam em conformidade com as regras (legislação, regulamentos, normas e procedimentos externos ou internos), identificando riscos e/ou causas e agindo preventiva e/ou corretivamente, desencadeia uma cultura que encoraje o cumprimento das regras estabelecidas e de uma conduta ética, orientada pelo princípio de que “fazer o certo é o melhor”.

Este trabalho está dividido em cinco partes: sendo a primeira esta Introdução que apresenta uma visão geral, abordando a contextualização, a justificativa, a importância e o objetivo geral do estudo; em seguida, apresenta-se o Referencial Teórico, que traz os fundamentos teóricos sobre a temática estudada; a terceira parte apresenta a Metodologia, com os métodos utilizados para realização da pesquisa; a quarta parte traz a Análise e

Discussão dos dados, com os principais resultados obtidos; e na última parte apresentam-se as Considerações Finais, demonstrando um parâmetro geral do trabalho.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O que é *compliance*?

O Programa de *Compliance* foi criado nos Estados Unidos da América (EUA), por meio das instituições financeiras, a partir da criação do Banco Central Americano, em 1913, que apresentou a estrutura de um sistema financeiro com mais flexibilidade, segurança e estabilidade. Então, as instituições financeiras dos Estados Unidos começaram a perceber a necessidade de um sistema seguro, protegido e que agissem de acordo com as legislações (XAVIER, et al, 2017).

De acordo com Gabardo e Castella (2015) o *Compliance* ganhou força nos Estados Unidos, por meio da criação das agências regulamentadoras, devido à grande necessidade de adoção de procedimentos internos de controle e monitoramento das atividades das pessoas no dia a dia das organizações. Foram então criadas a *Prudents Securities* em 1950 e a regulação *Securities and Exchange Commission* (SEC) de 1960, que objetiva promover a transparência e combater a corrupção nos mercados financeiros.

“O termo pode ser traduzido para “conformidade” e se baseia, literalmente, em um conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética” (CLAMER, 2018, p. 36). Por sua vez, Bidniuk (2005), descreve que *compliance* ou conformidade, pode ser definida como estar de acordo com os procedimentos regulamentares, sejam eles, um processo contratual, um mecanismo regulatório e a legislação vigente.

Nesse contexto, *Compliance* é um conjunto de normas estabelecidas para os processos e para as atividades de uma empresa, que tem como finalidade atuar na prevenção, detecção e correção de condutas criminosas, ilegais e fraudes que possam ocorrer no ambiente do negócio, além de promover o cumprimento das legislações e do código de ética e dessa forma assegurar sua efetividade.

Na concepção de Amorim, Cardozo, Vicente (2012) no Brasil, o conceito de *compliance* foi introduzido junto com a governança corporativa e começou a ser discutido a partir da Resolução 2.554/98 do Banco Central, que dispõe sobre a implantação e implementação de sistema de controles internos e da Lei 9.613/98, que dispõe sobre os

crimes de "lavagem" ou ocultação de bens, direitos e valores; a prevenção da utilização do sistema financeiro para os ilícitos previstos nesta Lei; cria o Conselho de Controle de Atividades Financeiras - COAF, e dá outras providências.

Conforme Xavier et al (2017), o *Compliance* começou realmente a ser adotado no Brasil por meio da Lei nº 12.846 de 02 de agosto de 2013, a chamada Lei Anticorrupção Empresarial, que objetiva reprimir a corrupção, estabelecendo que as empresas, fundações e associações passarão a ter responsabilização objetiva nos âmbitos civil e administrativa, cada vez que um colaborador ou representante por meio de uma ação, cause prejuízos ao bens públicos, violar princípios e diretrizes da administração pública ou compromissos internacionais assumidos pelo Brasil.

A Lei Anticorrupção apresenta um grande marco por disponibilizar às empresas o controle e a direção do caminho a ser seguido para moderar a conduta dos colaboradores e conseqüentemente, reduzir os riscos de penalidades, multas ou condenações resultantes de ilegalidades. Desta forma, foi estimulado a adoção de Programa de *Compliance* as organizações, por meio da possibilidade de redução das penas aplicadas em resposta a sua implementação (AMARAL, 2015).

Nessa perspectiva, a Lei Anticorrupção incentivou as empresas a adotarem uma gestão da transparência, por meio do uso de mecanismos e procedimentos internos de fiscalização e controle, com o objetivo de descobrir desvios de conduta ética, que podem resultar em penalidades e também sensibilizar sobre a aplicação de códigos de ética e de conduta nas empresas.

2.1.1 Os pilares do Programa de Compliance

Segundo Castro e Santos (2017) o Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria Geral da União (CGU) expedem em suas orientações que às normas e aos regulamentos ao programa de compliance, em qualquer empresa, independentemente de seu porte, seja pautado em pilares que formam a estrutura do programa.

Os pilares formam um conjunto de elementos que possibilitam a identificação dos aspectos que estão aplicados em maior escala nas organizações, a fim de medir a maturidade do Compliance e garantir a sua efetividade. A CGU (2015) e Serpa (2016) e vários outros autores, citam os pilares e apresentam algumas diferenças, como a quantidade e os nomes, entre outros.

Clamer (2018) descreve que os órgãos reguladores brasileiros como o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) e a Controladoria-Geral da União (CGU)

elaboraram metodologias de implementação dos programas de Compliance para serem acatados pelas organizações. Nessa perspectiva, Serpa (2016) descreve que os pilares, mínimos de Compliance baseados na Federal Sentencing Guidelines, são:

Suporte da alta administração: a alta direção deve apoiar e ter total envolvimento no planejamento e na execução das ações, sendo uma condição necessária e permanente, para implantar a cultura de conduta ética e ter um Programa de Compliance efetivo. Desta forma, também é necessário ter profissionais especializados em Compliance para implantar o projeto de integridade.

Nesse sentido, é importante destacar que a implantação de um Programa de Compliance só será efetiva se tiver a adesão total de todos os diretores da organização.

Avaliação de riscos: também chamada de Mapeamento de Riscos de Compliance (Compliance Risk Assessment – CRA), é uma das etapas mais importantes da implantação de um programa de integridade por disponibilizar os riscos e seus impactos no alcance aos objetivos organizacionais, pois todas as empresas estão sujeitas a situações de riscos que podem afetar ou não seu funcionamento.

Conforme Castro e Santos (2017) inicialmente faz-se necessário uma análise organizacional com a finalidade de conhecer todos os setores da empresa, identificar a área de atuação, os parceiros estratégicos, seu público alvo, entre outros aspectos, que vai possibilitar ter um diagnóstico de risco e assim avaliar e criar ações preventivas e corretivas.

Código de conduta e políticas de compliance: este pilar especifica que um Programa de Compliance deve adotar um código de ética, no qual deve constar as políticas a serem implementadas na organização, com o objetivo de manter a conformidade das leis, garantir a integridade e conduta comportamental ética.

O código de conduta ética, as políticas, os procedimentos de prevenção das inconformidades devem ser feitos com base no diagnóstico do perfil e riscos da empresa e deve está alinhada aos pilares do programa de integridade. Este instrumento é o primeiro ato da implantação efetiva do Compliance (CASTRO; SANTOS, 2017).

Treinamento e Comunicação: o Programa de Compliance deve está inserido na cultura organizacional, ou seja, todos os colaboradores, desde os operários até alta administração devem compreender e conhecer os objetivos, as regras, suas funções, para que o sucesso individual leve ao sucesso organizacional (XAVIER et al., 2017). Nessa perspectiva, é essencial investir em treinamentos e comunicação interna.

Controles internos: as organizações devem criar mecanismos de controle, geralmente formalizados nas políticas e procedimentos para assegurar que os riscos operacionais e de Compliance sejam minimizados, além de assegurar que os registros contábeis e financeiros demonstrem de forma completa e precisa os negócios e operações da empresa.

Canais de denúncia: é indispensável para implantação de qualquer programa de integridade. A Lei Anticorrupção reforçou a necessidade de implantação do canal de denúncias, levando em consideração a proteção do denunciante e seu anonimato (CASTRO; SANTOS, 2017).

Uma vez implantado o Programa de Compliance as pessoas precisam de canais de denúncias, como e-mails, telefones e outras formas de comunicação, para denunciar as violações de conduta.

Investigações internas: junto a implantação do programa de Compliance, as empresas devem possuir processos internos que possibilitem investigações para a resolução das denúncias de atos ilegais e antiéticos. (XAVIER et al., 2017). Em seguida, devem-se tomar as providências necessárias, com as devidas correções e, conforme o caso, punições.

Due diligence: também conhecida como avaliação prévia à contratação, retrata que a empresa não deve apenas implementar o Programa de Compliance internamente, mas se expandir para os fornecedores, representantes, distribuidores e parceiros por meio da prática de due diligence, que avalia o histórico antes de estabelecer uma relação de negócio.

São avaliadas rigorosamente aspectos como a estrutura societária, a situação financeira, os potenciais agentes, outros parceiros comerciais, as práticas comerciais antiéticas ou outras formas que podem expor a empresa a um negócio inaceitável ou que envolva riscos legais (XAVIER et al., 2017).

Auditoria e monitoramento: é preciso a adoção de procedimentos para verificar se o Programa de Compliance está sendo aplicado de forma efetiva. Assim como, a criação de mecanismos para corrigir as falhas encontradas. É de suma importância que o programa de integridade seja algo rotineiro da organização e deva estar sempre alinhada às áreas funcionais da empresa, como auditoria, recursos humanos, jurídica, financeira, entre outras (CASTRO; SANTOS, 2017).

Além disso, esse pilar trata da manutenção do Compliance. Ele deve ser contínuo, avaliando sempre se os diversos pilares do programa estão funcionando conforme planejado e se as pessoas estão, de fato, comprometidas com as normas, a efetividade do programa é indispensável e está relacionada aos pilares que o estruturam.

Para Castro e Santos (2017) é de suma importância que o Programa de Integridade seja algo rotineiro da organização e deva estar sempre alinhada às áreas funcionais da empresa, como auditoria, recursos humanos, jurídica, financeira, entre outras.

2.2 A terceirização no Brasil

O processo de terceirização surgiu nos EUA, após a Segunda Guerra Mundial, tendo seu início no setor automobilístico e posterior expansão aos demais setores da economia (GIMENES et al., 2016). Carvalho (2017) descreve que as peças que eram utilizadas eram produzidas por outras empresas e sua montagem era finalizada na matriz.

No contexto brasileiro, a terceirização é um fenômeno não muito recente. Na visão de Lourenço (2015) sua adoção foi incentivada por diversas variáveis como exigências de saltos de competitividade por causa da globalização econômica e estabelecimento de medidas neoliberais do governo brasileiro na década de 1990.

Complementando o entendimento, Costa (2016) acrescenta que a utilização da terceirização até o final da década de 1980 era restrita a necessidades pontuais das empresas de substituir trabalhadores ou cobrir demandas sazonais. Observado o contexto atual, observa-se uma grande expansão no uso da terceirização em outras atividades, inclusive algumas tarefas centrais do processo produtivo.

A terceirização comumente tem sido definida como um processo planejado de transferência de atividades delegadas a terceiros, possibilitando à empresa concentrar-se apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio de atuação (GIMENES et al., 2016).

Para Delgado (2013) a terceirização pode ser definida como um processo no qual a empresa deixa de produzir/envolver-se em uma ou mais atividades realizadas anteriormente por si, e transfere essas atividades para outras empresas especializadas nesse tipo de serviço. A expressão terceirização deriva do neologismo oriundo da palavra terceiro, que compreende intermediário e/ou interveniente.

De acordo com Cortez (2015), a terceirização visa, como um dos seus principais objetivos, a redução de custos operacionais, por meio do auxílio do processo de

flexibilização da legislação laboral, que permita a inserção de um trabalhador em uma atividade da empresa, pela intermediação de outra empresa prestadora de serviços.

Observada de um ponto de vista empresarial, a terceirização apresenta-se como uma forma de gestão administrativa nas áreas que não representam o *core bussines* da empresa, possibilitando a ampliação da competitividade através do foco. Vista sob a ótica trabalhista, a contratação do trabalhador é feita pela empresa prestadora de serviços (também conhecida como interveniente), e não pela empresa tomadora de serviços. Nesse sentido, todas as questões trabalhistas na relação de trabalho empregado x empregador são resolvidas e de responsabilidade da empresa terceirizada.

No Brasil, mais que uma estratégia de especialização, a terceirização pode ser entendida como o principal mecanismo de redução de custos de trabalho, ao permitir que as empresas transmitissem as empresas parceiras à responsabilidade legais de sua contratação, inclusive todos os encargos trabalhistas. O avanço da utilização da terceirização na década de 1990 deve-se muito ao contexto político, que pressionava maior liberdade e flexibilidade nas relações de trabalho (COSTA, 2016).

No ponto de vista de Cortez (2015) outros fatores que também influenciaram a utilização expansiva da terceirização foram os avanços tecnológicos na sociedade, por meio da informática, robótica, telecomunicações e microeletrônica. Além disso, o contexto econômico também influenciou no sentido de necessitar de uma resposta ao baixo crescimento econômico.

O autor complementa que, além da área privada, a terceirização também se faz presente no setor público, por meio de empresas que prestam serviços nas atividades-meio, ou em atividades acessórias, nas quais o setor público não dispõe de pessoal no quadro efetivo para realização dessas atividades. As principais atividades terceirizadas no setor público são transporte público, serviço de conservação e limpeza, saúde, segurança, vigilância, informativa, coleta de lixo, construções diversas, entre outros.

A terceirização é um modelo de gestão administrativa que apresenta baixo custo, apesar de também apresentar riscos. Ao utilizar esse mecanismo, as empresas podem direcionar mais esforços com a consecução do produto final, e as funções menos importantes, que não tem contato direto com o cliente, podem ser exercidas por empresas especializadas, acelerando o processo (GIMENES et al., 2016).

A respeito dessa discussão, Estender, Macedo e Azevedo (2015) contribuem no entendimento acrescentando que a principal vantagem advém da redução dos custos fixos,

transformando-os em custos variáveis ao terceirizar atividades que não adicionam valor direto ao produto final.

Um dos principais aspectos negativos da terceirização é sua sofisticada forma de contratar. Apesar disso, uma desvantagem que pode vir a acontecer é a exclusão social, pois o mau uso dessa forma de contratação cria injustiça e discriminação.

Nesse sentido, observa-se que apenas o ato de terceirização não é suficiente. A empresa deve preparar o ambiente organizacional para receber os colaboradores terceirizados, principalmente se as atividades que estes desenvolvem forem de forma contínua (ESTANDER; MACEDO; AZEVEDO, 2015). Portanto, nota-se um desafio a ser vencido na terceirização: equilibrar a relação entre empresa e colaborador.

2.2.1 Legislações sobre a terceirização no Brasil

De acordo com Carvalho (2017), a terceirização foi introduzida de maneira disforme no Brasil, pois inicialmente não há nenhuma discussão acerca da descentralização de atividades na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), mesmo que a terceirização já sendo praticada no cotidiano das relações trabalhistas. A discussão sobre quais atividades poderiam ser terceirizadas teve como marco o Decreto-Lei nº 200/1967 e a Lei nº 5.645/1970 que passou a contemplar atividades como transporte, conservação, custódia, operação de elevadores, limpeza e outras similares.

Atualmente, há certa discussão sobre a alteração do decreto-lei 200/67, onde tramitam diversos projetos que lei de altera este decreto, tanto no Senado Federal, quando no Congresso Nacional. A principal referência legal para a terceirização é a Súmula 331 do Tribunal Superior do Trabalho (TST), que mostra as hipóteses de terceirização lícita e demarca os limites traçados pelo direito do trabalho (OLIVEIRA; MELO JUNIOR; SILVA, 2015).

Os autores também descrevem que um dos projetos sobre a terceirização que vem sendo construído e discutido a um longo tempo é o Projeto de Lei nº 4330/04. Esse projeto apresenta algumas polêmicas que dificultam a sua alteração, como a abrangência dos serviços terceirizados, ou seja, passaria então a se terceirizar não apenas atividades acessórias ou complementares, mas também aquelas atividades fins da empresa. Além disso, esse projeto prevê a responsabilidade subsidiária da contratante quando as obrigações trabalhistas.

Contudo, a lei que de fato foi sancionada, também conhecida como Nova Lei da Terceirização, é a Lei nº 13.429/2017, que apresenta traços característicos

discutidos e contidos em outros projetos de lei, como a possibilidade de terceirizar atividades, sejam elas atividades meio ou atividades fins, bem como a responsabilidade subsidiária da contratante sobre as obrigações trabalhistas dos trabalhadores.

Para Dias (2017) apesar de sancionada, essa lei ainda não alcançou um consenso sobre seus efeitos, tendo na literatura, defensores e autores que não concordam com a mesma.

2.3 A importância do *compliance* para as empresas terceirizadas

Como se pode verificar ao longo dos anos, cada vez mais a terceirização toma seu espaço dentro das organizações. Süsskind (2002, p. 201) explica o contexto no qual realmente à terceirização de impôs:

...uma consequência do casamento da globalização da economia com a liberação do comércio mundial (quase sempre com barreiras opostas em detrimento de países em vias de desenvolvimento, com Brasil), foi a horizontalização da produção de bens ou serviços, mediante contratação de segmentos da empresa contratante.

Porém, apesar das inúmeras vantagens advindas desse modelo de contratação, o simples fato de haver inúmeros trabalhadores realizando suas funções dentro das organizações é suficiente para torná-la no mínimo co-responsável pelos atos praticados por esses terceiros, daí surge a discussão quanto aos meios de controle.

Para Colares (2014) o controle através do Programa de Compliance nas empresas de terceirização se faz necessário no desenvolvimento de ferramentas de controle e melhoria da verificação dos riscos como mapeamento e controle, de todos os profissionais, se estão adequadamente treinados e cientes tanto das normas internas quanto daquelas dos clientes. A não adoção de tais medidas acabará gerando, a médio e longo prazo, se não prejuízos, ao menos uma estagnação econômica.

Assim, faz-se necessária uma breve análise quanto à importância da implementação de um conjunto de disciplinas a fim de fazer-se cumprir as diretrizes traçadas pelas empresas de terceirização no combate a quaisquer desvios ou inconformidades que possam ocorrer dentro do pacto contratual.

Porém, dados demonstrados na segunda edição da pesquisa intitulada Nível de Maturidade de Compliance das Organizações Brasileiras 2016, realizada pela ICTS,

houve um considerável aumento do interesse no tema Compliance, após o Decreto nº 8.42º de 18 de março de 2018, que regulamenta a Lei Anticorrupção nas empresas brasileiras, contudo, existe a necessidade de se melhorar a qualidade dos elementos de controle existentes nas organizações.

São práticas, bem complexas, visto que há uma sujeição quase que única do fator humano e, com muita frequência, o serviço é prestado dentro das dependências dos clientes. Tais aspectos trazem desafios para uma gestão adequada na garantia não somente as normas internas sejam observadas, mas conseguir determinar quais normas deve prevalecer (COLARES, 2014).

Assim, de acordo com esse pensamento é válido dizer que em qualquer setor da economia que se observe as exigências por eficiência e melhores resultados, faz com que o aumento proporcional no risco de fraudes, desvios, irregularidades, descumprimento de normas regulatórias, corrupção, enfim, qualquer meio que se encontre para se atingir os próprios objetivos, sejam de relevante importância nas relações que envolvem a prestação de serviços.

3. METODOLOGIA

Com o objetivo de avaliar o nível de maturidade do *Compliance* nas empresas terceirizadas do Município de Macapá, Amapá, foi inicialmente definida a natureza da pesquisa. Neste estudo, foi adotada a metodologia da pesquisa exploratória e descritiva com abordagem qualitativa e quantitativa.

Foi realizada a pesquisa de caráter exploratório sobre o assunto abordado, com a finalidade de obter mais conhecimento teórico e entendimento sobre os aspectos relacionados ao problema do estudo (GIL, 2017). A pesquisa também se caracteriza como descritiva, pois na perspectiva de Vergara (2016) observa e descreve o fenômeno de determinada natureza e estabelece relações entre variáveis que se manifestam espontaneamente.

Em relação à abordagem deste estudo, o mesmo é classificado como qualitativo e quantitativo. De natureza quantitativa, pois considera as técnicas estatísticas para coleta dos dados, visualização e compreensão e apresentação dos resultados. Trata-se de pesquisa de cunho qualitativo quando ao processo, tendo como foco a interpretação do fenômeno do objeto estudado (FERNANDES et al., 2018).

Quanto aos meios para o levantamento dos dados foi utilizada a pesquisa de *survey*, que conforme Fonseca (2002) pode ser descrita como um instrumento de pesquisa para a obtenção de dados ou informações para entendimento sobre um determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população alvo.

Para a coleta de dados foi aplicado um questionário estruturado, que foi desenvolvido utilizando nove pilares do Programa de *Compliance* sugerido por Serpa (2016) e tendo como base os elementos do SEBRAE (2015) e da ICTS (2018). O questionário obtinha vinte perguntas, sendo que cinco eram voltadas para conhecimento geral das empresas e quinze questões relacionadas aos elementos do programa que possibilitam medir o nível de maturidade.

A princípio foram contatados os órgãos públicos competentes para saber quantas empresas terceirizadas estão atuando no Município de Macapá, mas nenhum soube informar esse quantitativo. Então o levantamento foi realizado por meio de pesquisas em sites, instituições e empresas, obtendo-se aproximadamente 60 empresas, na qual foi encaminhado o formulário eletrônico.

Dessa forma, optou-se pela coleta de dados das primeiras 15 empresas respondentes, sendo esta, a amostra da pesquisa. Na análise e interpretação dos dados coletados, foi feita a tabulação dos dados e foi aplicada a estatística descritiva por meio das técnicas de gráficos, tabelas, porcentagens e média.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A presente pesquisa sobre nível de maturidade de *compliance* nas empresas terceirizadas do município de Macapá/AP conta com 15 participações e traz análises e discussão das informações coletadas por meio do questionário. Inicialmente será detalhado o perfil das empresas pesquisadas. Em seguida, as suas relações comerciais. Logo depois, serão apresentados os fatores e o nível de maturidade do Programa de *Compliance*.

4.1 Perfil das empresas pesquisadas

A partir dos dados obtidos, nota-se maior participação de micro e pequenas empresas, 46,7% e 46,7% respectivamente, como mostra o Gráfico 1, correspondendo a Pesquisa sobre Nível de Maturidade em *Compliance* de 2018, realizada em 446 organizações brasileiras pela portal Protiviti, na qual 30% das empresas pesquisadas eram

microempresas e 26% empresas de pequeno porte, destacando o interesse e a necessidade de adequação dessas categorias (ICTS, 2018).

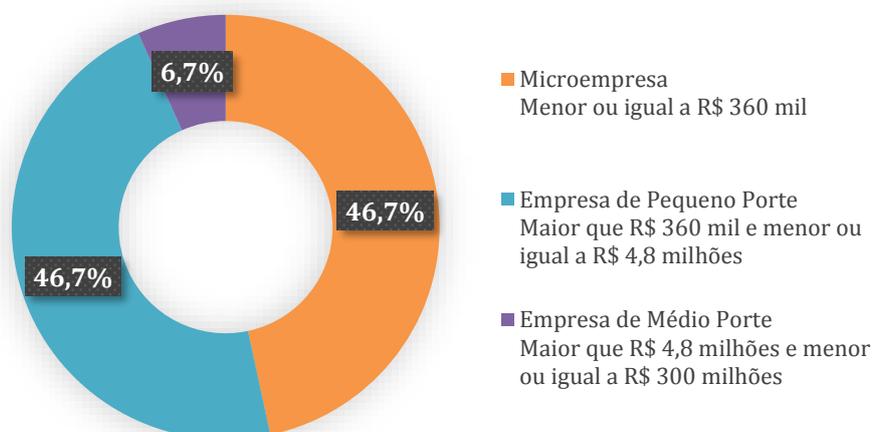


Gráfico 1 - Porte das Empresas por Faturamento

Fonte: Dados da pesquisa

O perfil das empresas participantes em relação ao número de colaboradores, mostra que 6,7% possui apenas 1 colaborador, 53,3% possuem entre 02 a 19 colaboradores, 33,3% de 20 a 99 e 6,7% de 100 a 499 trabalhadores diretos e/ou terceirizados. Várias pesquisas nacionais apresentam o aumento de participações de empresas que possuem mais de 500 trabalhadores, mas destacam que a legislação sobre o programa de integridade se aplica a todas as empresas.

De acordo com Mustafa, Pagotto e Betiol (2019), é importante que as empresas com menor porte passem a customizar Programa de *Compliance* para sobreviver daqui por diante, pois precisam buscar soluções para aumentar a maturidade e tornar-se mais competitiva.

Dentre as empresas terceirizadas respondentes da pesquisa todas são de pessoas jurídicas privadas. E destas, 03 são do ramo de hotelaria e restaurantes, 02 são prestadoras de serviços diversos, 02 são do segmento da construção civil e 02 de tecnologia da informação e 01 do setor de transporte, da educação, telecomunicações, saúde, indústria e outros, respectivamente.

4.2 Relações comerciais

Os relacionamentos de uma organização são relevantes para um efetivo Programa de *Compliance*, dentro das relações estão as relações comerciais com entes públicos. No presente estudo a maioria das empresas pesquisadas possuem algum vínculo com órgãos públicos, como apresenta o gráfico abaixo.

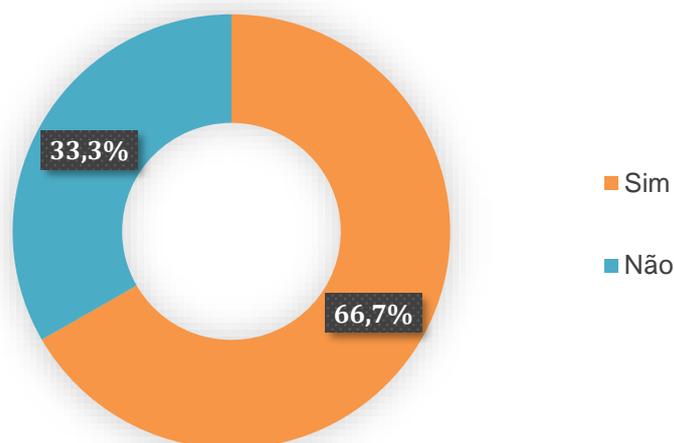


Gráfico 2 - Relações com entes públicos

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com a Lei da Anticorrupção, todas as empresas que firmam contrato com o Estado, com prazo igual ou superior a 180 dias, e cujos limites em valor sejam maiores ao da modalidade de licitação por concorrência, sendo R\$ 1,5 milhão para obras e serviços de engenharia, e R\$ 650 mil para compras e serviços, precisam ter um programa de integridade.

Desta forma, há a necessidade das empresas que possuem relações com entes públicos de incrementar a maturidade do programa, pois apresentam mais exposição a Lei Anticorrupção, assim como as empresas que prestam serviços terceirizados a empresas privadas, para dar continuidade ou adquirir novas aquisições de contratos.

4.3 Programa de *compliance*

Os resultados sobre o Programa de *Compliance* identificou que 46,7% das empresas tem como responsável pelo programa o proprietário, dono, CEO ou um sócio,

26,7% disseram que outros setores quaisquer, 20% responderam ser o departamento de recursos humanos e 6,7% responderam ser o próprio setor de *compliance*.

O nível de maturidade do Programa de *Compliance* é avaliado por meio de seus pilares que possibilitam identificar o conjunto de fatores ou elementos que estão aplicados em maior escala nas empresas, esses elementos funcionam como indicadores para medir o nível de maturidade (CLAMER, 2018). Desta forma, os elementos mais e menos aplicados nas empresas estão apresentados na Tabela 1.

Elementos em maior escala		Elementos em menor escala	
Comprometimento da direção	60%	Gerenciamento de riscos	20%
Código de Ética	40%	Política Anticorrupção	20%
<i>Due diligence</i>	33,3%	Plano de ação	10%
Auditorias às fraudes	33,3%	Função <i>Compliance</i>	6,7%

Tabela 1 - Principais elementos de *Compliance*

Fonte: Elaborado pelas autoras

O elemento em maior escala ou mais presente na pesquisa foi o comprometimento da alta direção, no qual 60% afirmam que os gestores estão envolvidos com o Programa de *Compliance*. Clamer (2018) descreve que esse elemento é de suma importância, pois avalia o envolvimento da alta administração com o interesse de preservar a ética por meio de estruturas de integridade contra a corrupção.

Enquanto que 40% afirmam ter um Código de Ética e 33,3% realizam auditorias internas para verificar fraudes e transações ilegais, refletindo no aumento do nível de maturidade. Assim como 33,3% das empresas realizam diligências de terceiros e reconhecem a importância desta ferramenta para os negócios, por possibilitar a diminuição dos riscos. Esses três elementos também foram os mais presentes na pesquisa realizada pelo portal Protiviti em 2018 (ICTS, 2018).

Em relação aos elementos em menor escala nas empresas pesquisadas, 80% não implementam e não divulgam a Lei Anticorrupção, ou seja, não possuem políticas e procedimentos do negócio voltadas para o gerenciamento de riscos. Esse resultado mostra

que as empresas estão inadequadas e conseqüentemente estão mais expostas a cometer atos ilícitos e serem penalizadas.

O resultado apresenta relação com a pesquisa realizada pela KPMG (2017) no qual 80% gestores, sócios, presidentes das organizações ainda têm dúvidas sobre a Lei Anticorrupção, sendo que 36% das empresas ainda não implementaram e não reformularam suas políticas e procedimentos para ficar em conformidade com a nova legislação.

Revelou-se também que 80% das empresas nunca realizaram o mapeamento dos riscos expostos em sua rotina de trabalho, sendo este base para um efetivo programa de integridade, como define a Portaria CGU nº 909/2015, dizendo que, o programa que se mostrar eficaz para mitigar o risco de ocorrências de atos lesivos da Lei Anticorrupção, não será considerado para a redução das penalidades.

Outro elemento aplicado em menor escala é o Plano de ação, no qual 90% das empresas dizem não ter um plano de ação de melhorias para gerenciamento de riscos e outros aspectos que podem influenciar o desempenho da empresa. Este elemento também é um dos elementos menos presente na pesquisa realizada pela ICTS em 2018

Conforme Clamer (2018) este elemento abrange diretrizes e meios para cumprimento das políticas, planos, procedimentos, leis e regulamentos, que devem ser formalizados e tenha responsáveis e prazos bem definidos com foco em ações de melhoria identificados no gerenciamento de riscos.

E o elemento menos presente na pesquisa foi a Função *Compliance*, sendo que 93.3% das empresas afirmam não terem um responsável formal e capacitado para conduzir o seu Programa de *Compliance* ou Programa de Ética ou Integridade. Esse resultado está diretamente relacionado às empresas não estarem dando suporte e disponibilizando recursos para conduzir o programa, um reflexo disso é a grande quantidade de profissionais de diversas áreas atuando como responsável pelo *compliance*, não havendo um especialista na área.

Para avaliar o nível de maturidade do Programa de *Compliance* nas empresas participantes, foram analisados todos os elementos e sua aplicabilidade utilizando a curva de maturidade aplicada pela ICTS em suas pesquisas.

Sendo assim foi realizada a avaliação, onde 08 empresas foram avaliadas com o nível baixo, 4 no nível médio baixo, 2 no nível médio alto e 1 no nível alto, como demonstrado no gráfico abaixo.

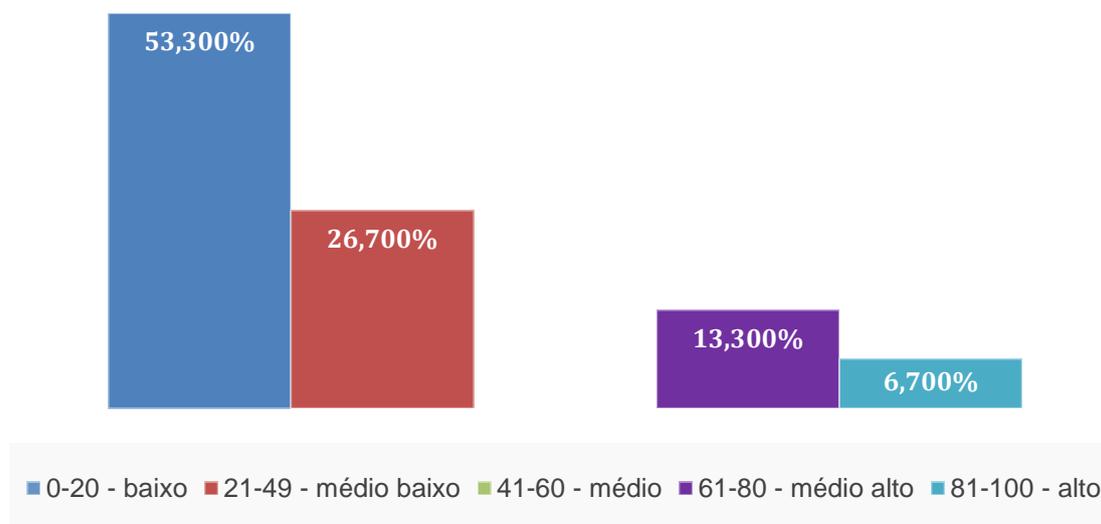


Gráfico 3 - Nível de maturidade do *Compliance*

Fonte: Elaborado pelas autoras

Como mostra o gráfico, 80% das empresas pesquisadas apresentam baixo nível de maturidade, ou seja, adotam ações isoladas, sendo altamente expostas a maiores riscos de falcatruas e corrupção. Esse nível está relacionado a poucos esforços da empresa para criar um ambiente pautado na ética. Um número relativamente maior comparado com a pesquisa da ICTS em 2018, onde 36% das organizações brasileiras apresentam baixo nível de maturidade do programa.

A KPMG (2015) descreve que os principais riscos expostas a essas empresas são os regulatórios, como 46% de riscos de fraude, 41% de corrupção e lavagem de dinheiro e 27% em relação ao código de conduta ética.

Percebe-se que apenas 20% das empresas apresentam nível de maturidade alto, ou seja, estão aplicando os elementos que asseguram um Programa de *Compliance* efetivo. Resultado bastante parecido com a pesquisa da ICTS 2018, em que 28% das organizações afirmam está cumprindo todos ou maior parte dos elementos do programa.

Nesse contexto, o resultado geral do nível de maturidade das 15 empresas, ou seja, a média de todas as participantes foi de 29,18%, considerado um nível médio baixo, sendo necessário buscar adequações as condicionantes para incremento de maturidade do programa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou avaliar através da obtenção dos dados coletados, qual a condição das empresas pesquisadas em relação ao nível de maturidade do *Compliance*, direcionando o estudo para as empresas de prestação de serviços terceirizados. Além de possibilitar a identificação das dificuldades específicas dessas organizações para implementação do Programa de *Compliance*.

Os resultados obtidos na pesquisa revelam o baixo nível de maturidade do Programa de *Compliance* das empresas terceirizadas atuando no município de Macapá/AP, que as coloca em maior exposição aos atos lesivos que podem prejudicar a imagem da empresa no mercado.

As informações revelam que, apesar da falta de mecanismos e procedimentos internos consistentes, a maioria das empresas estudadas caminha para organização de elementos que possibilitam um sistema de *Compliance*, através do comprometimento de seus gestores e a implantação de códigos de conduta nas organizações.

Percebe-se que as ações ainda estão sendo implementadas de forma isoladas, pois muitas empresas ainda não têm conhecimento suficiente sobre o *Compliance* e como ele pode contribuir para o adequado funcionamento do negócio. Talvez por ainda ser considerado um instrumento de gestão novo no Brasil, principalmente no Estado do Amapá.

Nesse sentido, o *Compliance* deve ser implementado dentro das empresas como um sistema de gestão para o controle e monitoramento interno das empresas, proporcionando a eficiência por meio da redução da incidência de desconformidades e fraudes. Além disso, gera uma vantagem competitiva e atratividade para o negócio, já que o mercado global e a sociedade como um todo vêm conscientizando-se em relação ao consumo sustentável e ético, exigindo das empresas posturas e comportamentos que reflitam esses valores.

Considerando que o *Compliance* já é uma realidade nas grandes corporações e que sua implementação agrega benefícios para empresas de qualquer porte e em especial as que são terceirizadas, principalmente quando se leva em consideração o fato de que seu produto depende essencialmente do fator humano e que o seu desempenho impacta diretamente no sucesso de outra empresa, conseqüentemente torna-se mais difícil ignorar a necessidade da aplicação do *compliance*.

Entende-se que por meio desta pesquisa foi possível verificar o conhecimento acerca do nível de maturidade do Programa de *Compliance* nas empresas prestadoras de serviços terceirizados do município de Macapá/AP. Dessa forma, seria de grande importância também analisar o conhecimento sobre *compliance* das empresas de todo Estado do Amapá ou das instituições públicas do Estado.

6. REFERÊNCIAS

AMARAL, H. L. do. “**Compliance na Lei Anticorrupção**: uma análise da aplicação prática do Art. 7, VIII, da Lei 12.846/2013”. Boletim Jurídico - 2015. Disponível em: <http://www.boletimjuridico.com.br/m/texto.asp?id=3969>. Acesso em: 02 jun. 2019.

AMORIM, E. N. C.; CARDOZO, M. A.; VICENTE, E. F. R. Os impactos da implementação de controles internos, auditoria e *Compliance* no combate e prevenção à lavagem de dinheiro no Brasil. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 31, n. 3, 2012.

BIDNIUK, Vladimir Barcellos. **Governança, Risco e Compliance (CRG)** – Parte 1 2005. Disponível em: <http://www.garcia.pro.br/governanca/Material%20anterior/DomBosco%20-%20Governanca%20-%20Conformidade%20-%20artigo%203%20-%20baguete%20parte1.pdf>. Acesso em: 20 mai. 2019.

CARVALHO, E. P. D. C. de. **Análise das mudanças no instituto da terceirização com o advento da Lei 13.429/17**. 42 f. TCC (Graduação) - Curso de Curso de Direito, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2017.

CASTRO, L. L.; SANTOS, P. P. dos. **Compliance em Empresas Familiares**: Guia legal para sociedades empresárias. Pará de Minas, MG: Virtual Books, 2017.

CLAMER, Roberto. **Avaliação dos sistemas de Compliance com a governança corporativa nas organizações da Serra Gaúcha**: uma análise nas empresas de capital aberto com ações na BM&F Bovespa. 2018.

COLARES, W. C. **Ética e compliance nas empresas de outsourcing** / – São Paulo: Insper, 2014 199 f.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO (CGU) Portaria CGU nº 909 de 7 de abril de 2015: Dispõe sobre a avaliação de programas de integridade de pessoas jurídicas. Disponível em: https://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/portarias/portaria_cgu_909_2015.pdf. Acesso em: 22 mai. 2019.

CORTEZ, J. C. **Terceirização trabalhista**. São Paulo: Lrt, 2015.

COSTA, Márcia da Silva. Terceirização no Brasil: velhos dilemas e a necessidade de uma ordem mais incluyente. **Cad. EBAPE**. BR, v. 15, nº 1, Rio de Janeiro, Jan/Mar, 2016.

DELGADO, Mauricio Godinho. **Curso de Direito do Trabalho**. 12 ed. São Paulo: LrT, 2013.

DIAS, Eliezer Coelho. **A Nova Lei da Terceirização do Trabalho (Lei N°13.429/2017)**. Conteúdo Jurídico, Brasília-DF, 2017.

ESTENDER, Antonio Carlos; MACEDO, Daniela Luiza; AZEVEDO, Elis Regina. Vantagens e desvantagens de terceirizar atividades. **Revista Científica do ITPAC**, Araguaína, v.8, n.1, Pub.3, 2015.

FERNANDES, Alice Munz et al. Metodologia de pesquisa de dissertações sobre inovação: Análise bibliométrica. **Desafio Online**, v. 6, n. 1, 2018.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

GABARDO, Emerson; CASTELLA, Gabriel Morettini e. A nova lei anticorrupção e a importância do *Compliance* para as empresas que se relacionam com a administração pública. A&C – **Revista de Direito Administrativo & Constitucional**, Belo Horizonte, ano 15, n. 60, p. 129-147, abr./jun. 2015.

GIMENES, Antonia Maria et al. **Terceirização: Vantagens e desvantagens para as organizações**. Londrina: Instituto de Ensino Superior de Londrina, 2016.

ICTS, Global Serviços de Consultoria em Gestão de Riscos Ltda. **Pesquisa Nível de Maturidade em Compliance das organizações brasileiras**, edição 2018. Disponível em: <https://www.portaldecompliance.com.br/assets/pdf/Nivel-Maturidade-Compliance-2018.pdf>. Acesso em: 03 jun. 2019.

ICTS, Global Serviços de Consultoria em Gestão de Riscos Ltda. **Pesquisa Nível de Maturidade de Compliance das Organizações Brasileiras**, edição 2017. Disponível em: https://www.protiviti.com/sites/default/files/infografico_-_nivel_de_maturidade_em_compliance_nas_empresas_brasileiras.pdf. Acesso em; 03 jun. 2019.

KPMG. **Maturidade do Compliance no Brasil**, 2017. Disponível em: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/br/pdf/2017/01/br-kpmg-pesquisa-maturidade-2a-edicao.pdf>. Acesso em 04 jun. 2019.

KPMG. **O futuro do Compliance**, 2017. Disponível em:

<https://home.kpmg/br/pt/home/insights/2017/01/pesquisa-maturidade-do-compliance-no-brasil-2a-edicao.html>. Acesso em: 05 mai. 2019.

KPMG. **Pesquisa Maturidade do Compliance no Brasil**, 2015a. Disponível em:

https://www.kpmg.com/BR/PT/Estudos_Analises/artigosepublicacoes/Documents/Advisor_y/p_pesquisa-compliance-no-brasil.pdf. Acesso em: 28 mai. 2019.

LOURENÇO, Edvânia Ângela de Souza. **Terceirização: a derruição de direitos e a destruição da saúde dos trabalhadores**. Serv. Soc., São Paulo, n. 123, p. 447-475, jul./set. 2015.

MANZANO, M.; SANTOS, A. L.; TEIXEIRA, M. **Desenvolvimento econômico e trabalho nos anos recentes**. In: KREIN, J. D. et al. (Org.). *Regulação do trabalho e instituições públicas*. Fundação Perseu Abramo, v. 1, 2013.

MUSTAFA, Andrea; PAGOTTO, Leopoldo; BETIOL, Luciana Stocco. *Integridade nos micros e pequenos negócios*. **GV EXECUTIVO**, v. 18, n. 3, p. 20-24, 2019.

OLIVEIRA, Danielle Valéria Dias de; MELO JUNIOR, Gilberto Aparecido de; SILVA, Danilo de Oliveira. *Terceirização e seus aspectos negativos*. In: *Simpósio de Ciência Aplicadas da FRT*, 12. **Anais**. São Paulo: Frt, p. 1 – 7, 2015.

SERPA, ALEXANDRE DA CUNHA. **Compliance descomplicado** – Um guia simples e direto sobre mecanismos de compliance. 1 ed., 2016.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Integridade para pequenos negócios: construa o país que desejamos a partir da sua empresa**, 2015. Disponível em: <https://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/integridade-para-pequenos-negocios.pdf>. Acesso em: 25 mai. 2019.

SÜSSEKIND, Arnaldo. **Curso de direito do trabalho**. São Paulo: Renovar, 2002

VERGARA Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

XAVIER, D. F. S. et al. *Compliance uma ferramenta estratégica para a segurança das informações nas organizações*. **Anais do VI SINGEP**, São Paulo, 2017.



Capítulo 6

O DESAFIO DE PLANEJAR EM TEMPOS DE PANDEMIA: UMA ANALISE DOS INSTRUMENTOS DE PLANEJAMENTO DO SUS EM UMA REGIÃO DE SAÚDE DO AMAPÁ

DOI: 10.29327/546009.1-6

Nailane Ribeiro
Rodrigo Vasconcelos de Melo

O DESAFIO DE PLANEJAR EM TEMPOS DE PANDEMIA: UMA ANÁLISE DOS INSTRUMENTOS DE PLANEJAMENTO DO SUS EM UMA REGIÃO DE SAÚDE DO AMAPÁ

Nailane Ribeiro

Rodrigo Vasconcelos de Melo

RESUMO

O presente trabalho apresenta os resultados das análises dos componentes do Planejamento e Gestão em Saúde adotadas pelas Secretarias Municipais de Saúde (SMS) da Região Sudoeste de Saúde do estado do Amapá, composta pelos municípios de Laranjal do Jari, Mazagão, Santana e Vitoria do Jari, aplicadas na gestão da crise estabelecida por conta da Pandemia da COVID-19. O estudo teve como objetivo analisar os Planos de Contingencias no enfrentamento da COVID19 e seu alinhamento com os principais instrumentos de gestão em saúde. Trata-se de um estudo qualitativo com foco no método comparativo, onde foram realizados o levantamento e a análise de 04 Planos de Contingencia Municipais, observando similaridades e divergências no que tange a sua estrutura básica recomendada pela gestão estadual (conteúdos, objetivos e ações dos planos e respostas), dos Planos Municipais de Saúde (PMS) 2018-2021 e Programação Anual de Saúde (PAS) 2020. O resultado da análise permitiu identificar limitações na capacidade de organização dos serviços de saúde no território, ações de enfrentamento, definição de prioridades e recursos para a operacionalização das ações planejadas diante de uma emergência em saúde pública, as 04 SMS desenvolveram planos de contingência, porem nem todas alinhadas com seus respectivos PMS e PAS. Cabe destacar que uma atenção especial deve ser dada ao planejamento em saúde que prevê redução no fator surpresa do episódio adverso, permite a mobilização antecipada dos setores envolvidos e o direcionamento dos recursos e esforços operacionais de resposta para ações efetivas, e claro definições de prioridades para alocação de recursos.

Palavras-chave: Planejamento em saúde; Planos de Contingência; COVID-19; Região de Saúde.

ABSTRACT

The present work presents the results of the analysis of the Health Planning and Management components adopted by the Municipal Health Secretariats (SMS) of the Southwest Health Region of the state of Amapá, comprising the municipalities of Laranjal do Jari, Mazagão, Santana and Vitoria Jari, applied in the management of the crisis established by the COVID-19 Pandemic. The study aimed to analyze the Contingency Plans in confronting COVID19 and their alignment with the main health management instruments. This is a qualitative study focusing on the comparative method, where the survey and analysis of 04 Municipal Contingency Plans were carried out, observing similarities and divergences regarding their basic structure recommended by the state management (contents, objectives and actions of the plans and responses), from the Municipal Health Plans (PMS) 2018-2021 and the Annual Health Program (PAS) 2020. The result of the analysis allowed the identification of limitations in the organization capacity of health services in the territory, coping actions, definition of Priorities and resources for the operationalization of planned actions in the face of a public health emergency, the 04 SMS developed contingency plans, but not all of them aligned with their respective PMS and PAS. It should be noted that special attention should be given to health planning, which foresees a reduction in the surprise factor of the adverse episode, allows the early mobilization of the sectors involved and the directing of resources and operational response efforts towards effective actions, and clear priority definitions for resource allocation.

Keywords: Health planning; Contingency Plans; COVID-19; Health Region.

1. INTRODUÇÃO

O ato de planejamento – analisar cenários, definir objetivos e traçar estratégias – foi e permanece sendo o principal caminho para alcançar resultados efetivos e transformar instituições. O Planejamento em Saúde diz respeito ao método, à teoria e à prática de se planejar e organizar ações, serviços, programas, políticas e sistemas de saúde. Por meio de análise situacional, de elaboração de planos e de desenvolvimento de capacidades, as organizações se preparam para aquilo que o dia de amanhã pode trazer de novo, que, no geral, é uma sequência de acontecimentos cujos sinais podem ser verificados hoje, mas que, em tantas outras vezes, podem ser surpreendentes (COLLEMAN, 2020).

O Planejamento e a gestão em saúde nunca podem ser encarados de maneira independente do contexto em que são aplicados. Menos ainda numa situação de

instabilidade e de excesso de informações contraditórias, sem que haja – de fato – uma verdade. No planejamento estratégico, o conceito de estratégia deve ser compreendido como o uso ou a aplicação de uma mudança situacional visando alcançar a situação objetivo. Por sua vez, tática é entendida como o uso ou a aplicação de recursos escassos para obter uma mudança situacional imediata. No entanto, cabe deixar claro que não há como ter uma prescrição que funcionará sempre em casos de epidemia/pandemia. Cada estado e município é um, cada situação econômica, política, demográfica e epidemiológica é uma (MALIK, 2021).

Em seu trabalho, Fenili et al. (2017) reitera que Plano Municipal de Saúde (PMS) e a Programação Anual de Saúde (PAS) na gestão do SUS estão previstos no principal dispositivo legal que norteiam o processo de gestão do SUS, a Lei Federal Complementar nº 141/2012. O PMS é uma importante ferramenta de gestão e pode contribuir no processo de compreensão dos principais problemas e desafios enfrentados pela saúde municipal, a PAS descreve as ações que serão realizadas ano a ano para atingir as metas estabelecidas no PMS.

Em meados de dezembro do ano de 2019, o Centro de Controle e Prevenção de Doenças (CDC) da China identificou um surto de doença respiratória em trabalhadores de um mercado de alimentos de Wuhan, capital da província de Hubei. Posteriormente, identificou-se como causador da doença um novo coronavírus, denominado SARS-CoV-2. O vírus pertence à família Coronaviridae e provoca uma doença respiratória, chamada de Covid-19. A doença disseminou-se rapidamente na província de Hubei e, desde então, atingiu mais de 100 países dos cinco continentes. A Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou a Covid-19 uma pandemia em 11 de março de 2020 (BRASIL,2020a).

No Brasil, em 20 de março de 2020, o Ministério da Saúde declarou que a COVID-19 passara a ser considerada de transmissão comunitária em todo o território nacional, o que mudou o cenário nacional e local de forma surpreendente, impondo novos desafios a qualquer gestor, em especial, aos gestores da saúde, exigindo a construção de planos de contingência e a adoção de respostas rápidas para o enfrentamento da realidade complexa da emergência em saúde. A decretação do estado de calamidade pública devido a pandemia causada pelo novo coronavírus, na maioria dos municípios brasileiros, tornou o Plano de Contingência essencial para gestores e trabalhadores da área da Saúde (BRASIL,2020b).

No estado do Amapá os primeiros casos e óbitos de COVID19 foram confirmados em março de 2020 na cidade de Macapá, e desde então todos os municípios entraram em estado de alerta, criando assim a necessidade de planejamento local para o enfrentamento do COVID19 que foi realizado através da construção dos Planos Municipais de Contingencia, e considerando esse contexto o trabalho tem como principal objetivo analisar a compatibilidade dos planos de contingencia em relação aos componentes do Planejamento e Gestão em Saúde adotadas pelas Secretarias Municipais de Saúde (SMS) da Região Sudoeste de Saúde do estado do Amapá composta pelos municípios de Laranjal do Jari, Santana, Mazagão e Vitoria do Jari, aplicadas na gestão da crise estabelecida por conta da Pandemia da COVID-19. (AMAPÁ, 2020)

Com vistas a fomentar reflexões sobre a otimização do planejamento da resposta dos municípios do Amapá à pandemia, buscou-se neste estudo responder como estão organizados os planos de contingências e suas respostas para o combate ao COVID-19 em uma região de saúde do estado do Amapá?

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Planejamento em saúde

Conforme Coleman et al. (2021), os gestores da área de saúde enfrentam diariamente tarefas exigentes e difíceis. A necessidade de analisar, ponderar e decidir, com base em uma grande quantidade de dados disponíveis, faz com que estes profissionais necessitem do auxílio de ferramentas que os ajude a compreender dados cenários de estudo, como por exemplo, os diversos cenários referentes a vigilância epidemiológica, as questões referentes a atenção básica em saúde, e a pesquisa e gestão em saúde.

A gestão de serviços de saúde constitui uma prática administrativa que tem a finalidade de aperfeiçoar o funcionamento das organizações de forma a obter o máximo de eficiência (relação entre produtos e recursos empregados), eficácia (atingir os objetivos estabelecidos) e efetividade (resolver os problemas identificados). Nesse processo o gestor utiliza conhecimentos, técnicas e procedimentos que lhe permitem conduzir o funcionamento dos serviços na direção dos objetivos definidos. Assim sendo, a avaliação constitui um instrumento essencial de apoio à gestão pela sua capacidade de melhorar a qualidade da tomada de decisão. Apesar disso, o seu uso ainda é incipiente na gestão de serviços de saúde (TANAKA; TAMAKI 2012).

O processo de gestão também tem sido um dos maiores desafios enfrentados pelos gestores do SUS, pois, envolve a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades, de forma que estes possam contribuir para uma gestão eficiente e eficaz. Na saúde o planejamento estratégico tem a função de melhorar o desempenho das políticas, a eficiência e efetividade dos serviços no cumprimento de seus objetivos, bem como, pode ser utilizado de forma a identificar os principais problemas de gestão. Cabe reiterar que no SUS, a elaboração dos instrumentos de planejamento definidos na legislação são condicionantes para a transferência de recursos financeiro (FENILI ET AL.,2017).

2.2.1 Instrumentos de gestão

Os Instrumentos de Gestão em Saúde são os mecanismos que garantem o funcionamento do Sistema Único de Saúde (SUS) em todos os seus níveis. A gestão do SUS é de responsabilidade da União, dos estados, do Distrito Federal e dos municípios, que, por meio de seus órgãos gestores, utilizam vários instrumentos de gestão, objetivando garantir e aperfeiçoar o funcionamento do sistema de saúde. (TEIXEIRA ET AL.,2012)

As ações de planejamento em saúde, conforme diretrizes do Ministério da Saúde, deve ser organizado como um sistema de atuação contínua, articulada, integrada e solidária às três esferas de gestão do SUS. O processo de planejamento na saúde pública atende a diversos fundamentos legais, como a Constituição Federal de 1988, as leis nº 8.080/1990 e 8.142/1990, as Normas Operacionais (NOB), as Normas Assistenciais à Saúde (NOAS), o Pacto pela Saúde de 2006 e o Decreto 7.508/2011.

A concepção dos todos os instrumentos de gestão em saúde, deve ser realizada com suporte do portal digiSUS Gestor, nesse sítio eletrônico no qual os gestores ou técnicos anexam o PS e a PAS, a partir do qual os instrumentos podem ser apreciados pelos conselhos de saúde. O sistema digiSUS Gestor sistematiza informações referentes ao planejamento em saúde dos entes federados, de modo a dar coerência ao ciclo de elaboração do Plano de Saúde, da Programação Anual de Saúde, dos Relatórios de Gestão (quadrimestrais e anuais) (FUGINAMI, COLUSSI, ORTIGA ,2020).

2.2.2 Plano de saúde

O Plano de Saúde (PS) é considerado o instrumento central de planejamento do gestor, elaborado a partir das necessidades de saúde da população, considerando, entre outras, as diretrizes propostas pelos conselhos e conferências de saúde. Possui importante

papel de monitoramento e na avaliação das ações, apresenta como base o planejamento estratégico-situacional local. Plano de Saúde e as respectivas Programações Anuais e o Relatório de Gestão. Estes instrumentos se interligam sequencialmente compondo um processo cíclico de planejamento e gestão para operacionalização integrada, solidária e sistêmica do SUS. (TEIXEIRA ET AL.,2012).

O PS é o documento de maior magnitude para condução das ações de saúde do município, pois contém, além do perfil situacional do território, todas as intervenções e projetos previstos para o seu tempo de vigência. Compreender os principais instrumentos de gestão, qualifica o processo da tomada de decisões sobre prioridades e investimentos que afetam diretamente a organização da rede de serviços públicos de saúde (MASSUDA, 2020).

2.2.3 Programação anual de saúde

A Programação Anual de Saúde (PAS) operacionaliza todas as intenções expressas do PS, anualizando suas metas e fazendo a previsão e a alocação de recursos orçamentários. Dessa maneira, a PAS deve apresentar importante compatibilidade com as Leis de Diretrizes Orçamentárias (LDO) do governo.

Na PAS as ações e serviços devem ser detalhados conforme a Relação Nacional de Ações e Serviços de Saúde (RENASES), bem como as metas anuais, indicadores, previsão de alocação de recursos orçamentários do ano. Em via de regra, as ações inseridas na PAS devem contribuir para o alcance dos objetivos e metas estabelecidos no PS, os indicadores para monitoramento e avaliação e a programação de recursos orçamentários (BRASIL, 2016).

2.2.4 Relatório anual de gestão

O Relatório Anual de Gestão (RAG) demanda do gestor a apresentação dos resultados, alcançados ou não, conforme previsto na PAS é permitido nesse instrumento o redirecionamento das ações do PS, sempre que necessário. Nele o gestor expressa as intenções priorizadas na sua administração, deve conter as diretrizes, objetivos, metas, ações e previsão orçamentária do governo para o período de quatro anos, sendo sua elaboração iniciada no primeiro de mandato em curso, com execução do plano do segundo ano ao primeiro ano da gestão subsequente. (BRASIL, 2016),

2.3 Região de saúde e o Amapá

Região de Saúde é o espaço geográfico contínuo constituído por agrupamento de Municípios limítrofes, delimitado a partir de identidades culturais, econômicas e sociais e de redes de comunicação e infraestrutura de transportes compartilhados, com a finalidade de integrar a organização, o planejamento e a execução de ações e serviços de saúde (BRASIL, 2011).

Conforme o decreto Nº 7508/2011, a região de saúde é definido como espaço que tem a finalidade de integrar a organização, o planejamento e a execução de ações e serviços de saúde. O contrato Organizativo da Ação Pública em saúde (COAP) passa a ser o instrumento de colaboração firmado entre os entes federativos com a finalidade de organizar e integrar as ações e serviços de saúde na rede regionalizada (BRASIL,2011).

No estado do Amapá a organização dos Serviços de Saúde está dividido em três regiões de saúde: norte, central e sudoeste. A região norte de saúde é constituída por cinco municípios: Tartarugalzinho, Pracuúba, Amapá, Calçoene e Oiapoque. Os municípios de Serra do Navio, Pedra Branca do Amapari, Porto Grande, Ferreira Gomes, Cutias, Itaubal e Macapá, constituem a região Central de saúde, onde está concentrada a maioria dos pontos de atenção à saúde do estado, além de recursos humanos especializados e da melhor capacidade instalada em saúde concentrando os maiores hospitais tanto rede pública quanto privada. (AMAPÁ, 2020).

Em relação a região Sudoeste, área de estudo desta pesquisa, fazem parte os municípios de Vitória do Jari, Laranjal do Jari, Mazagão e Santana, concentra os maiores municípios depois de capital do estado (Santana e Laranjal do Jari), com uma população estimada na região de 209.337 habitantes, a nível de estrutura de serviços de saúde, assim como a região norte apresenta uma média capacidade tecnológica, com a dois hospitais de médio porte – Santana e Laranjal do Jari, possuem ainda uma deficiência de recursos humanos especializados principalmente na área hospitalar. No que tange ao contexto socioeconômico dos municípios da região apresentam-se como importantes polos industriais (JARI CELULOSE e AMCEL), porem com áreas de alta vulnerabilidade social principalmente em área de ressacas, onde os moradores não dispõe de condições adequadas de saneamento básico, e outros serviços essenciais (IBGE,2019).

2.4 Planejamento estratégico em saúde em tempos de COVID19

2.4.1 O plano de contingência ao covid19 como ferramenta de planejamento estratégico.

Em situações de crise como a vivenciada pela COVID19, se abre um esforço concentrado e extraordinário, porém bastante coerente e alinhado com a visão de longo prazo, a identidade institucional de cada SMS, em seus valores e missão no âmbito do SUS, e com seus objetivos estratégicos, nas diferentes dimensões. No contexto do manejo desse tipo de crise, o principal desafio está na tomada, registro e acompanhamento de decisões, dentro de um curto espaço de tempo, bem como a responsabilização por um conjunto de novas e grandes ações, registro e acompanhamento de recursos extraordinários (de origem federal e estadual) direcionados ao COVID19, cabe destacar que tais recursos superam em muito o orçamento previsto para as SMS. (Caleman, 2021).

O Plano de Contingência pode ser definido como um instrumento de planejamento de caráter preventivo e alternativo, que tem a finalidade de atender determinado evento inesperado, como por exemplo o estado de calamidade pública. Identifica as ações necessárias para que o evento impacte o mínimo possível a oferta dos serviços à população, o referido instrumento visa apontar, de maneira clara e concisa, as ações e também as responsabilidades de estados e municípios para o enfrentamento do evento. Assim, esse documento deve orientar, organizar e dar as respostas necessárias para intervir, controlar e combater as consequências e impacto de determinado evento. (BRASIL, 1999).

Dentre as ações de planejamento necessárias ao enfrentamento da pandemia, o Ministério da Saúde elaborou o Plano de Contingência Nacional para Infecção Humana pelo novo Coronavírus com o objetivo de conter a infecção humana e mitigar o aparecimento de casos graves e óbitos ocasionados pelo novo Coronavírus. Este plano é composto por três níveis de resposta: Alerta, Perigo Iminente e Emergência em Saúde Pública. Cada nível é baseado na avaliação do risco do COVID-19 afetar o Brasil e seu impacto à saúde pública (BRASIL, 2020).

Nassar (2020) destaca que no contexto do Covid 19 seus principais objetivos do plano de contingência são: identificar, isolar e cuidar dos pacientes desde o início dos sintomas, incluindo fornecer atendimento otimizado para pacientes infectados; abordar incógnitas cruciais sobre a gravidade clínica extensão da transmissão e infecção, opções de tratamento, e acelerar o desenvolvimento de diagnósticos, terapêutica e vacinas;

comunicar informações críticas sobre riscos e eventos a todas as comunidades e combater a desinformação e Minimizar o impacto social e econômico através de parcerias multissetoriais, um plano de contingência bem elaborado tem com uma das suas principais finalidades, propiciar a construção do Planejamento Estratégico, no âmbito municipal, bem como subsidiar tecnicamente a elaboração dos instrumentos de gestão.

A Secretaria de Estado da Saúde do Amapá (SESA) solicitou aos municípios que elaborassem seus planos de contingência para o enfrentamento da pandemia, cada município teve prazo de 30 dias para entrega de seu plano, bem como foram orientados sobre a necessidade de atualização dos planos, na medida em que novos conhecimentos fossem adquiridos e considerando o cenário epidemiológico local.

3. METODOLOGIA

Esse trabalho buscou analisar os planos de contingências no enfrentamento da COVID 19 e seu alinhamento com os principais instrumentos de gestão, como: Plano Municipal especificamente na região de saúde conhecida como Sudoeste, composta pelos municípios Laranjal do Jari, Vitória do Jari, Santana e Mazagão. A partir da análise dos sujeitos investigados, adotou-se o método comparativo, visto que centra-se em estudar semelhanças e diferenças, esse método realiza comparações com o objetivo de verificar semelhanças e explicar divergências (PRODAVOV; FREITAS, 2013).

Desse modo, ao considerar a natureza da pesquisa, sua abordagem, objetivos e fontes, a pesquisa enquadra-se nas tipologias de pesquisa aplicada, qualitativa, descritiva e explicativa, conforme classificação de Marconi e Lakatos (2013).

Quanto aos procedimentos técnicos, foram utilizados a pesquisa bibliográfica e a documental. Segundo Marconi e Lakatos (2013), quaisquer que sejam os métodos ou técnicas empregadas, toda a pesquisa demanda um levantamento de dados de fontes variadas, que podem ser obtidas de através da documentação direta e indireta. A primeira equivale ao levantamento de dados no próprio local, onde ocorrem os fenômenos, a segunda constitui-se de fontes secundárias coletadas por outras pessoas, podendo consistir em material já elaborado ou não.

Quanto a pesquisa bibliográfica o artigo fundamentou-se nos conceitos de planejamento em defesa civil e estudos dentro dessa temática, tendo por base os trabalhos de Peres et al. (2021) e Brasil (2017). Em relação à análise documental, foram coletadas informações internas junto as Secretarias Municipais de Saúde - SMS, com o intuito de

compreender a estruturação e organização dos planos de planejamento elaborados no intuito do enfrentamento aos impactos da COVID 19 manifestado nos seus respectivos territórios. Conjuntamente, a pesquisa apoiou-se consulta ao banco de dados do DigiSUS, plataforma de instrumento de gestão e planejamento em saúde do Ministério da Saúde, sendo assim possível verificar se os municípios estão alinhados as diretrizes nacionais de planejamento e gestão em saúde, todos os dados foram coletados no período de 06/2020 a 12/2020.

Para avaliação dos planos de contingência foi usado um checklist (conforme quadro abaixo) baseado no modelo fornecido pela secretaria estadual de saúde, que conta com os seguintes critérios:

Organização das ações por nível de resposta (Situação 1: presença de caso suspeito no município; Situação 2: presença de caso confirmado no município; Situação 3: presença de caso confirmado com transmissão local no município); Estrutura de comando das ações e responsabilidades; Provisão de insumos estratégicos; Fluxos de atendimento nos pontos de cuidado da Rede de Atenção à Saúde; Organização do acolhimento na assistência; Vigilância em saúde: notificação imediata e monitoramento de casos suspeitos, confirmados e contactantes; Laboratório; Divulgação de informações; e Transporte.

No que tange a pesquisa documental, o estudo foi direcionado as publicações dos planos de contingência municipal extraídos dos sítios eletrônicos dos municípios da região estudada, e instrumentos de gestão do exercício de 2020, em particular os documentos:

- PLANO DE CONTINGÊNCIA MUNICIPAL DE ENFRENTAMENTO À DOENÇA PELO CORONAVÍRUS (COVID-19) Versão 2 – Revisada e Atualizada – VITORIA DO JARI/AP;
- PLANO DE CONTINGÊNCIA MUNICIPAL PARA O ENFRENTAMENTO DO NOVO CORONAVÍRUS SARS-CoV-2 (COVID-19) no Município de Mazagão-AP;
- PLANO DE CONTINGÊNCIA MUNICIPAL PARA O NOVO CORONAVÍRUS no município de Santana/AP
- PLANO DE CONTINGÊNCIA MUNICIPAL DE ENFRENTAMENTO À DOENÇA PELO CORONAVÍRUS 2019 (COVID-19) Versão 2 – Revisada e Atualizada – LARANJAL DO JARI/AP;

- PLANOS MUNICIPAIS DE SAÚDE que compreendem o período de 2018 a 2021, PROGRAMAÇÃO ANUAL DE SAÚDE E RELATÓRIO ANUAL DE GESTÃO DO EXERCÍCIO 2020, EXTRAÍDOS DO BANCO DE DADOS DO DIGISUS MÓDULO PLANEJAMENTO, consultados em março de 2021.

Tais publicações possibilitaram alcançar o objetivo de analisar ações de enfrentamento ao combate ao COVID19 na região de saúde SUDOESTE, e compreender os pontos de similaridades e divergências, no qual merecem maior atenção dos gestores locais no alcance de uma maior efetividade das ações de planejamento municipal.

Todos os dados levantados no estudo foram tratados, tabulados e gerados em uma base de planilha eletrônica do Microsoft Excel. A partir da compilação, das informações, foram gerados os dados também no aplicativo do Microsoft Excel onde foi feita a elaboração de gráficos, tabelas e quadros que estão apresentados na seção que compõem o resultado da pesquisa.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Plano de contingência

Dos 04 municípios da região de saúde sudoeste do Estado, foram avaliados 04 (100%) planos de contingência. Dos planos avaliados, os municípios de Laranjal do Jari e Vitória do Jari (50%) atenderam aos requisitos mínimos, o município de Santana (25%) atendeu parcialmente, e Mazagão (25%) não atendeu aos requisitos do checklist de estrutura, do modelo recomendado pela gestão estadual. Cabe ressaltar que os planos avaliados são as primeiras versões elaboradas pelos municípios.

MUNICÍPIO	NÍVEIS DE ORGANIZAÇÃO DE RESPOSTA	ESTRUTURA DE COMANDO DAS AÇÕES E RESPONSABILIDADES	PROVISÃO DE INSUMOS ESTRATÉGICOS	FLUXOS DE ATENDIMENTO NOS PONTOS DE CUIDADO DA REDE DE ATENÇÃO À SAÚDE	ORGANIZAÇÃO DO ACOLHIMENTO NA ASSISTÊNCIA	VIGILÂNCIA EM SAÚDE: NOTIFICAÇÃO IMEDIATA E MONITORAMENTO DE CASOS SUSPEITOS	DIVULGAÇÃO DE INFORMAÇÕES	TRANSPORTE
LARANJAL DO JARI	X	X	X	X	X	X	X	X
MAZAGÃO	X							
VITÓRIA DO JARI	X	X	X	X	X	X	X	X
SANTANA	X		X	X		X	X	

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Durante o processo de avaliação foram analisados aspectos ligados à gestão que implicaram na habilidade dos municípios em definir compromissos, cadeia de comando, capacitação das equipes e serviços, repasse de informações aos parceiros da rede de atenção à saúde, gerenciamento de insumos (compra de EPI e disponibilidade aos profissionais), elaboração de fluxos de organização de serviços para execução e acompanhamento das ações planejadas, tanto na fase de alerta e contenção quanto na fase de mitigação.

No que tange à vigilância, foram abordadas questões sobre revisão de protocolos de vigilância e apropriação das recomendações estabelecidas pelos órgãos da saúde, notificação de casos suspeitos, monitoramento e atualização sistemática de registros dos casos suspeitos, confirmados e dos contatos próximos. No contexto da assistência, a avaliação limitou-se em verificar como o município sistematizou os fluxos de atenção, priorizando o acolhimento dos pacientes nos serviços de saúde, voltados ao reconhecimento precoce e controle de casos suspeitos.

Com base nos critérios descritos anteriormente somente os municípios de Laranjal do Jari e Vitória do Jari possuem na estrutura de seus os itens descritos, o município de Santana atende parcialmente os requisitos principalmente nos itens como: definição de compromissos, cadeia de comando, capacitação das equipes e serviços, repasse de informações aos parceiros da rede de atenção à saúde, gerenciamento de insumos (não

disponha em seu planejamento de quantitativos de veículos, profissionais, tempo de uso de EPI e etc.). O plano de contingência do município de Mazagão não atendeu aos requisitos mínimos, em especial os referentes aos fluxos de atendimentos ambulatorial e hospitalar, logística de transporte de pacientes e organização de serviços de Atenção Primária em Saúde (APS) que não estavam presentes no plano do município.

Com base na avaliação dos Planos de Contingência para o enfrentamento da pandemia de COVID-19, foi possível observar as dificuldades dos municípios na construção de uma preparação resposta rápida diante de uma situação de emergência em saúde pública, considerando que não houve um suporte técnico aos municípios por parte do estado na elaboração qualificada, que somente forneceu o modelo de plano e sua estrutura básica de construção. Sobre a presente análise, se construiu uma correlação a partir da relação de políticas públicas de saúde e gestão de risco em saúde, como instrumentos para o processo de gestão e tomada de decisão, e tais temáticas relevantes dentro do contexto atual de saúde e de pandemia.

Corroborando com os resultados dessa pesquisa, o estudo de Peres *et al* (2021) apontou que a pandemia de COVID-19 colocou em evidência as fragilidades estruturais e assistenciais do SUS de muitos municípios, especialmente no que diz respeito à falta ou distribuição desigual no território, de profissionais da saúde e infraestrutura da atenção de média e alta complexidade, além da capacidade diagnóstica limitada característica da região sudoeste de saúde. Entretanto, também mostrou as fortalezas do maior sistema de saúde público e universal do mundo, que tem papel essencial na vigilância e assistência à saúde das pessoas, bem como exigiu articulação das ações de enfrentamento à pandemia, nos três níveis de gestão, em todas as Unidades da Federação brasileira.

Os processos gerenciais desde os níveis centrais, até o âmbito das instituições de saúde, apontam para déficits de pessoal, materiais e preparação prévia para situações de risco. Esses desafios nos levam a reflexão da atual necessidade de preparação para eventos de calamidade pública e emergência em saúde pública. Sendo de extrema relevância modelos de gestão inseridos nesse contexto.

4.2 Instrumentos de gestão

Em virtude do contexto da Emergência Sanitária de importância Internacional relacionada ao Novo Coronavírus, várias ações que não estavam no planejamento das Secretarias Municipais de Saúde tiveram que ser programadas e executadas, e os

municípios elaboraram os Planos de Contingência Municipal da Epidemia. Estas ações devem ser incorporadas à PAS do exercício 2020. O PMS deverá também ser alterado, no sentido de incluir as Diretrizes, Objetivos e Metas que contemplem o conjunto de ações de enfrentamento da Epidemia.

4.2.1 Plano municipal de saúde e programação anual de saúde

No que tange a análise dos PMS, foi observado se nos mesmos foram ajustados e inseridos a diretriz de enfrentamento ao COVID19, com seus respectivos objetivos e metas. Dos quatro municípios analisados, constatamos: Dos PMS e PAS 2020 avaliados, a maioria (75%) atendeu aos requisitos preconizados na NOTA TÉCNICA Nº 7/2020-CGFIP/DGIP/SE/MS e 25% não atenderam. (Gráfico 2)

Gráfico 2 – Percentual dos Plano Municipais de Saúde com inclusão das metas ou das ações, respectivamente, decorrentes do enfrentamento à pandemia da COVID 19.



Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

Os municípios de Laranjal do Jari, Mazagão e Santana realizaram os ajustes em seus Planos Municipais de Saúde e na Programação Anual de Saúde para inclusão das metas ou das ações, respectivamente, decorrentes do enfrentamento à pandemia da COVID 19, bem como a inclusão das referidas informações no sistema DigiSUS Módulo de Planejamento, conforme Nota Técnica nº 7/2020-CGFIP/DGIP/SE/MS. O único município que não efetuou tais ajustes no Plano Municipal de Saúde foi o município de Vitória do Jari, cabe destacar que o município apresentou em sua Programação Anual de Saúde 2020, os itens relacionados ao enfrentamento à pandemia da COVID 19.

O cenário da pandemia do Coronavírus no Brasil mostrou a necessidade de uma rápida revisão dos sistemas de saúde, para resposta oportuna em serviços integrados e universais de saúde e assistência social. Em que pesem questionamentos, limitações ou fragilidades, o Sistema Único de Saúde (SUS), pressionado nos processos de universalidade e descentralização, dentre outros princípios, tem sido entendido como um diferencial relevante no enfrentamento da COVID-19 dada a potencialidade de alcance de suas ações em uma abordagem de integralidade (GLERIANO, 2020).

Silva et al. (2020), ressaltam que é preciso destacar que o diferencial brasileiro para o enfrentamento da COVID-19 pode ser exatamente os elementos relevantes e estratégicos que compõem o arcabouço do SUS. O aspecto da regionalização em saúde tem potência para favorecer respostas de saúde nos territórios. Para o enfrentamento à pandemia, torna-se necessário identificar regiões mais vulneráveis para otimizar o uso de serviços e dimensionar a capacidade assistencial instalada.

Nesse sentido, as administrações públicas tiveram que se adaptar de maneira imediata a esse cenário, com tomada de decisão constante e rápida, reformulação de métodos e aplicação de tecnologias que ainda não eram muito utilizadas, implantação de novas formas de atendimento à população, reorganização devido ao alto absentismo de funcionários públicos pelo impacto da doença, entre outros fatores (VENTURA-SILVA EL AL,2020).

Todas as reflexões apresentadas ao longo do trabalho podem auxiliar os gestores e profissionais de saúde dentro da singularidade de seus contextos de atuação, somando assim esforços de diferentes atores e recursos para a coordenação de ações de enfrentamento da COVID-19, que trarão, também, contribuições para a melhoria do sistema de saúde. Cabe destacar que embora tais desafios não sejam novos, a velocidade da pandemia requer agilidade de respostas, considerando proposições viáveis e factíveis em cada conjuntura. Não há pretensão e viabilidade em indicar diretrizes a serem operacionalizadas de modo uniforme em diferentes cenários; é possível refletir sobre caminhos possíveis.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa nos permitiu compreender que o cenário da pandemia da Covid-19 no estado do Amapá foi e ainda é grave, e que os Planos de Contingências estabelecidos

pelos municípios mesmo estando de acordo com o modelo orientado pelo estado, ainda possuem limitações para lidar com o número elevado de casos e infelizmente de óbitos.

A pandemia de COVID-19, com certeza já é considerada uma crise sem precedentes na história da humanidade, e tem trazido consequências incalculáveis principalmente em relação as milhares de vidas perdidas, bem como expondo ainda mais as grandes fragilidades existentes no país principalmente na área de saúde. O subfinanciamento crônico da saúde pública, a má aplicação dos recursos públicos, a instável organização dos serviços de saúde e os inúmeros problemas de gestão da rede no SUS, acabam por agravar ainda mais essa crise tanto a nível nacional quanto estadual.

E considerando todo contexto, saber planejar e executar as ações de saúde para o enfrentamento do COVID19 é fundamental para todas as esferas de gestão, principalmente se levarmos em consideração os aspectos loco regionais como o fato do estado do Amapá e da Região Amazônica, com grandes áreas de extensão que precisam ser atendidas com ações assistenciais de saúde. Com base nos resultados recomenda-se que os instrumentos de gestão em saúde não sejam apenas documentos a serem burocraticamente preenchidos, sem a sua conexão com a realidade local. Identificou-se que na construção dos planos de contingencia e dos demais instrumentos de gestão analisados, é perceptível a não adequação dos mesmos a realidade dos municípios, principalmente no que tange a organização e na oferta dos serviços de saúde.

Cabe-se ressaltar que a inadequação com relação à estrutura mínima não necessariamente desqualifica o instrumento como um todo, assim como a sua adequação estrutural não significa que as todas as informações ali disponibilizadas preenchidas são compatíveis com a realidade do município e efetivamente subsidiam o planejamento das ações por parte da gestão.

Torna-se indispensável institucionalizar a sua construção e seu uso efetivo no planejamento e na execução das ações em saúde, orientando a alocação de recursos orçamentários e identificando as fragilidades e necessidades de ajustes de acordo com a realidade da população.

No que se refere as limitações deste estudo, podemos destacar a falta de informações sobre como foram elaborados e construídos os respectivos instrumentos de gestão analisados, se houve por parte da gestão estadual algum suporte para a elaboração dos mesmos além da disponibilização do modelo para os gestores municipais.

Os acontecimentos desta magnitude deixam ainda mais evidente que questões como: a governança nos municípios, a educação permanente de técnicos e gestores para liderança, organização e coordenação de ações em saúde, especialmente para as situações de iminente crise sanitária, se constituem em condições fundamentais. Uma atenção especial deve ser dada ao planejamento em saúde que prevê redução no fator surpresa do episódio adverso, permite a mobilização antecipada dos setores envolvidos e o direcionamento dos recursos e esforços operacionais de resposta para ações efetivas, e claro definições de prioridades para alocação de recursos.

6. REFERÊNCIAS:

AMAPÁ. Secretaria da Saúde. PLANO ESTADUAL DE SAÚDE 2020-2023. Macapá. 2019. Disponível em: [https://saude.portal.ap.gov.br/arquivos/PES%20%20PLANO%20ESTADUAL%20DE%20SA%C3%9ADE%202020%20A%202023%20\(1\).pdf](https://saude.portal.ap.gov.br/arquivos/PES%20%20PLANO%20ESTADUAL%20DE%20SA%C3%9ADE%202020%20A%202023%20(1).pdf). Acesso em: 16/05/2021.

BRASIL. PORTARIA Nº 188, DE 3 DE FEVEREIRO DE 2020. Declara emergência em saúde pública de importância nacional (ESPIN) em decorrência da infecção humana pelo novo coronavírus (2019-ncov). COLETÂNEA DE LEGISLAÇÃO E JURISPRUDÊNCIA, DISTRITO FEDERAL, 2011; [CITADO EM 07 MAI 2021]. DISPONÍVEL EM: <HTTPS://WWW.IN.GOV.BR/EN/WEB/DOU/-/PORTARIA-N-188-DE-3-DE-FEVEREIRO-DE-2020-241408388>.

BRASIL. Ministério da Saúde. NOTA TÉCNICA Nº 7/2020-CGFIP/DGIP/SE/MS. Dispõe sobre ajuste no Plano de Saúde (PS) ou na Programação Anual de Saúde (PAS) para inclusão das metas ou das ações, respectivamente, decorrentes do enfrentamento à pandemia da COVID 19. Disponível em: <https://digisusgmp.saude.gov.br/informacao/noticia/nota-tecnica-no-72020-cgfipdgipsems>. Acesso em: 12/04/2021.

_____. Ministério da Saúde. MANUAL DE PLANEJAMENTO NO SUS. Brasília, DF: Ministério da Saúde; 2016.

_____. Ministério da Saúde. Portaria nº 2.135, de 25 de setembro de 2013. Estabelece diretrizes para o processo de planejamento no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS). Diário Oficial da União. 26 Set 2013. [acesso em 2020 set 17]. Disponível em: http://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2013/prt2135_25_09_2013.html.

_____. Ministério da Integração Nacional. Secretaria Nacional de Proteção e Defesa Civil. Departamento de Minimização de Desastres. MÓDULO DE FORMAÇÃO: ELABORAÇÃO DE PLANO DE CONTINGÊNCIA: LIVRO BASE. Brasília: Ministério da Integração Nacional, 2017.

_____. Ministério da Saúde. PLANO DE CONTINGÊNCIA NACIONAL PARA INFECÇÃO HUMANA PELO NOVO CORONAVÍRUS COVID-19. Centro de Operações de Emergências em Saúde Pública | COE COVID-19/ Ministério da Saúde, Centro de Operações de Emergências em Saúde Pública. 2ª ed.– Brasília: Ministério da Saúde. 2020. 26 p. : il. Disponível em: <https://portalarquivos2.saude.gov.br/images/pdf/2020/fevereiro/13/plano-contingencia-coronavirus-COVID19.pdf>. Acesso em: 23/05/2021.

CALEMAN, Gilson et al. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL EM TEMPOS DE CRISE. Planejamento e Gestão Volume 2, p. 40, 2021.

FENILI, Romero; CORREA, Carla Eunice Gomes; BARBOSA, Leonardo. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM SAÚDE: FERRAMENTA DE GESTÃO PARA O COMPLEXO DE REGULAÇÃO EM SAÚDE. Revista Eletrônica Gestão e Saúde, v. 8, n. 1, p. 18-36, 2017.

FUGINAMI, Cássio Noboro; COLUSSI, Claudia Flemming; ORTIGA, Angela Maria Blatt. ANÁLISE DOS INSTRUMENTOS DE GESTÃO ELABORADOS PELAS SECRETARIAS MUNICIPAIS DE SAÚDE DE SANTA CATARINA NO PERÍODO DE 2014 A 2017. Saúde em Debate, v. 44, p. 857-870, 2020.

GLERIANO, Josué Souza et al. REFLEXÕES SOBRE A GESTÃO DO SISTEMA ÚNICO DE SAÚDE PARA A COORDENAÇÃO NO ENFRENTAMENTO DA COVID-19. Escola Anna Nery, v. 24, n. SPE, 2020.

LARANJAL DO JARI. PLANO DE CONTINGÊNCIA MUNICIPAL DE ENFRENTAMENTO À DOENÇA PELO CORONAVÍRUS 2019 (COVID-19) VERSÃO 2 – REVISADA E ATUALIZADA. Maio 2020. Disponível em: <http://laranjaldojari.ap.gov.br/covid19/plano>. Acesso em: 24/03/2021

LIMA, Luciana Dias de; PEREIRA, Adelyne Maria Mendes; MACHADO, Cristiani Vieira. CRISE, CONDICIONANTES E DESAFIOS DE COORDENAÇÃO DO ESTADO FEDERATIVO BRASILEIRO NO CONTEXTO DA COVID-19. Cadernos de Saúde Pública, v. 36, p. e00185220, 2020.

MALIK, Ana Maria. PLANEJAMENTO E GESTÃO DE SAÚDE EM TEMPOS DE PANDEMIA: VISÃO SISTÊMICA E COOPERAÇÃO PARA ENFRENTAR OS EFEITOS DA PANDEMIA. Planejamento e Gestão Volume 2, p. 28, 2021.

MASSUDA, Adriano et al. PONTOS-CHAVE PARA A GESTÃO DO SUS NA RESPOSTA À PANDEMIA COVID-19. São Paulo, 2020.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. METODOLOGIA DO TRABALHO CIENTÍFICO: PROCEDIMENTOS BÁSICOS, PESQUISA BIBLIOGRÁFICA, PROJETO E RELATÓRIO, PUBLICAÇÕES E TRABALHOS CIENTÍFICOS. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

MAZAGÃO. PLANO DE CONTINGÊNCIA MUNICIPAL PARA O ENFRENTAMENTO DO NOVO CORONAVÍRUS SARS-COV-2 (COVID-19) NO MUNICÍPIO DE MAZAGÃO-AP. 2020. Disponível em: <http://www.mazagao.ap.gov.br/covid19/plano>. Acesso em: 24/03/2021

NASSAR, Pedro Ruiz Barbosa et al. GESTÃO DE RISCO E AS ESTRATÉGIAS DO PLANO DE CONTINGÊNCIA PARA COVID-19. Revista Enfermagem UERJ, v. 28, p. 55415, 2020.

NETO, Aristides Sampaio Cavalcante; DE CAMPOS OLIVEIRA, Maria Amélia; BEZERRA, Emanuel Araújo. PLANO DE CONTINGÊNCIA CONTRA O COVID-19: ANÁLISE CRÍTICA. Revista Saúde e Meio Ambiente, v. 11, n. 2, p. 373-386, 2020.

PERES, Lena Vânia Carneiro et al. COMPATIBILIDADE DOS PLANOS–ESTADUAL E DE CONTINGÊNCIA–NO CENÁRIO DA PANDEMIA DA COVID-19. Planejamento e Gestão Volume 2, p. 146, 2021.

SANTANA. PLANO DE CONTINGÊNCIA MUNICIPAL PARA O NOVO CORONAVÍRUS. Disponível em: https://santana.ap.gov.br/covid_downloads/plano-de-contingencia/. Acesso em: 24/03/2021.

SILVA, Karla Rona da et al. ALOCAÇÃO DE RECURSOS PARA ASSISTÊNCIA À SAÚDE EM TEMPOS DA PANDEMIA DE COVID-19: REVISÃO INTEGRATIVA. Revista Brasileira de Enfermagem, v. 73, 2020.

VENTURA-SILVA, João Miguel Almeida et al. PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO DE PANDEMIA POR COVID-19: IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO EM ENFERMAGEM. Journal Health NPEPS, v. 5, n. 1, p. 4626, 2020.

VITORIA DO JARI. PLANO DE CONTINGÊNCIA MUNICIPAL PARA O NOVO CORONAVÍRUS. Disponível em: <https://www.vitoriadojari.ap.gov.br/painelcovid>. Acesso em: 24/03/2021.

TANAKA, Oswaldo Yoshimi; TAMAKI, Edson Mamoru. O PAPEL DA AVALIAÇÃO PARA A TOMADA DE DECISÃO NA GESTÃO DE SERVIÇOS DE SAÚDE. Ciência & Saúde Coletiva, v. 17, p. 821-828, 2012.

TEIXEIRA, Carmen et al. PLANEJAMENTO E GESTÃO DE SISTEMAS E SERVIÇOS DE SAÚDE. INFORMAÇÃO PARA TOMADORES DE DECISÃO EM SAÚDE PÚBLICA, 4ª Ed. 2012.

AUTORES:

NAILANE RIBEIRO: Bióloga. Acadêmica do Curso de Administração Pública da Universidade Federal do Amapá. nailane_edbio@hotmail.com

RODRIGO VASCONCELOS DE MELO: Acadêmico do Curso de Administração Pública da Universidade Federal do Amapá. rodrigomeloer@gmail.com



Capítulo 7

INFLUÊNCIA DA CONSUMERIZAÇÃO NO DESEMPENHO DE COLABORADORES NO ÂMBITO ORGANIZACIONAL

DOI: 10.29327/546009.1-7

Benedita Chaves Santana
Gabriel Damasceno Cardoso
Clara Angel Amoras Furtado
Rosinete Guedes de Andrade
Cláudio Márcio Campos de Mendonça

INFLUÊNCIA DA CONSUMERIZAÇÃO NO DESEMPENHO DE COLABORADORES NO ÂMBITO ORGANIZACIONAL

Benedita Chaves Santana

Gabriel Damasceno Cardoso

Clara Angel Amoras Furtado

Rosinete Guedes de Andrade

Cláudio Márcio Campos de Mendonça

RESUMO

A utilização de tecnologias móveis pessoais para o desempenho de atividades profissionais tem se tornado tendência no mercado, concedendo surgimento a consumerização e BYOD. Para tanto, o presente artigo buscou identificar de que forma a consumerização pode influenciar no desempenho de colaboradores nas organizações. A pesquisa se caracteriza como exploratória e descritiva, sob abordagens quantitativa e qualitativa, aplicando-se, dessa forma, questionários e entrevistas a fim de coletar dados, sendo aplicado ainda o método Delphi, com a participação tanto de especialistas na área de tecnologia, quanto acadêmicos de administração, para validação e pré-teste do questionário, além de análise estatística descritiva. Nos resultados, foi possível verificar contrastes e indiferenças nas opiniões dos respondentes acerca dos benefícios da consumerização para o desempenho de atividades profissionais, verificando-se incertezas a despeito deste novo fenômeno, principalmente no que se refere às políticas de gestão e aos aspectos comportamentais do capital intelectual.

Palavras-chave: Consumerização, BYOD, Mobilidade, Dispositivo Móvel, Desempenho.

ABSTRACT

The use of personal mobile technologies for professional activities has become a trend in the market, giving rise to consumerization and BYOD. To this end, this article sought to identify how consumerization can influence employee performance in organizations. The research is characterized as exploratory and descriptive, under quantitative and qualitative approaches, thus applying questionnaires and interviews in order to collect data. The Delphi method was also applied, with the participation of both

technology specialists and experts. administration students to validate and pre-test the questionnaire, as well as descriptive statistical analysis. In the results, it was possible to verify contrasts and indifferences in the respondents' opinions about the benefits of consumerization for the performance of professional activities, uncovering uncertainties despite this new phenomenon, especially regarding the management policies and behavioral aspects of capital. intellectual.

Keywords: Consumerization, BYOD, Mobility, Mobile Device, Performance.

1. INTRODUÇÃO

O mundo vem sofrendo constantes mudanças, a cada momento uma inovação, a cada instante uma nova informação, sendo que o uso de dispositivos móveis se tornou algo cotidiano e indispensável para interação e disseminação de informações na vida pessoal, e esses dispositivos vêm sendo inseridos no dia a dia do ambiente corporativo, onde os funcionários utilizam os dispositivos para lhes auxiliar em determinadas atividades profissionais, fenômeno este conhecido como consumerização.

Essa prática vem crescendo veementemente entre profissionais de diversas áreas, que têm buscado se adaptar às novas tendências do mundo globalizado, e tais recursos têm gerado percepções distintas sobre suas possíveis influências no que diz respeito ao desempenho dos colaboradores no exercício de suas atividades no ambiente de trabalho. Contudo, como esse fenômeno tem ocorrido no ambiente corporativo tem se tornada uma incógnita para os gestores, já que a forma como profissionais realizam suas atividades é essencial na consecução de resultados.

Nesse sentido, esta pesquisa tem como objetivo identificar de que forma a consumerização pode influenciar no desempenho de colaboradores no âmbito organizacional, tendo como amostra profissionais da área de Administração, formados e formandos, que utilizam tecnologias móveis particulares na realização de suas atividades profissionais. A presente pesquisa foi desenvolvida em uma capital da Amazônia Oriental

Assim, a pesquisa se justifica por contribuir com a literatura sobre as influências do uso da consumerização no desempenho organizacional, permitindo fazer comparações entre seus aspectos negativos e positivos, bem como servir como fundamento para tomar decisões e atitudes assertivas, por parte de gestores, quanto a sua adoção no ambiente corporativo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Consumerização de TI

De acordo com Taurion (2017), há algumas tendências sobre as tecnologias emergentes, quais sejam: computação em nuvem, internet das coisas, mobilidade, *big data*, inteligência artificial e mídias sociais. A convergência e integração desses aspectos são promovidas, em essência, pelo usuário final, que por meio da intuitividade e facilidade da utilização de seus dispositivos móveis, contraindo, inclusive, a necessidade de compreensão quanto a complexidade tecnológica aplicada, tomam controle de suas atividades de TI (TEIXEIRA, 2015; LOPES *et al*, 2015; TAURION, 2017).

Todavia, a adaptação da tecnologia móvel pessoal a atividades do ambiente de trabalho, ou seja, a finalidades profissionais, intervém na forma como a TI empresarial e as demais atividades organizacionais, das quais ela viabiliza a consecução, têm sido desempenhadas nos negócios, o que pode engendrar inovações ou problemas gerenciais se não houver atuação recíproca das organizações às mudanças do macroambiente (LERMAN *et al*, 2013; TEIXEIRA, 2015; ANDRADE *et al.*, 2016; TAURION, 2017).

O impacto dessas tendências, bem como a acessibilidade de aquisição de Tecnologias de Informação, alavanca novos desafios às organizações, dentre eles, destaca-se a consumerização de TI, impulsionada pelo aspecto da mobilidade (LUNARDI; DOLCI; WENDLAND, 2013; TAURION, 2017). O fenômeno da consumerização tem se tornado comum no ambiente corporativo, uma vez que, segundo Maçada e Silva (2012), tem contribuído para que os colaboradores obtenham acesso livre a recursos tecnológicos antes restritos ao ambiente controlado da instituição. Nesse contexto, informações e conhecimentos de TI são introduzidos tanto pela empresa aos colaboradores, quanto pelos colaboradores a empresa, podendo gerar benefícios mútuos e, principalmente, ao cliente (TEIXEIRA, 2013; ALBERTIN; ALBERTIN, 2016).

Consonante Souza, Oliveira e Custodio (2017), os aparelhos eletrônicos, tanto quanto suas aplicações vêm sendo utilizados na área profissional para aprimorar o desempenho nos múltiplos setores dentro das empresas. Teixeira (2013), Albertin e Albertin (2016) e Nishimura e Ribeiro (2018), concordam que ao permitir que seus funcionários utilizem dispositivos móveis para ajudar ou realizar suas tarefas, as empresas contribuem para que eles se tornem mais satisfeitos com a instituição em que trabalham e desenvolvam suas atividades com mais engajamento e motivação, conseqüentemente, incrementando não apenas a forma como suas atividades são desempenhadas, mas

também os resultados do seu desempenho sob distintas perspectivas e dimensões de atuação no respectivo empreendimento. Diante disso, depreende-se que há repercussão no comportamento do colaborador quando este utiliza seu dispositivo para aplicações sob o espaço profissional, já que seu aparelho pessoal caracteriza uma extensão de sua vida e de sua identidade, favorecendo aspectos cognitivos e afetivos instaurados no ambiente institucional, promovendo novos perfis profissionais (SACCOL, REINHARD, 2005; MOURA FÉ, 2008; CAVAZOTTE; LEMOS; BROLLO, 2014).

Santos e Barbosa (2011), Stagliano (2013) e Milan (2014) afirmam que a consumerização é uma oportunidade que as empresas têm para se destacar no mercado, pois, apesar de levar a segurança de TI a contextualização de uma nova realidade muito mais complexa e de riscos a continuidade dos processos gerenciais e de negócios, permite aos colaboradores resolver as problemáticas do trabalho utilizando a tecnologia apreciada mais eficaz, considerando um gerenciamento flexível sem prejudicar a produtividade, convertendo-se uma possível ameaça em uma competência essencial, uma capacidade dinâmica ou vantagem competitiva.

No entanto, segundo Feliciano e Maçada (2013) e Joia (2015), essa inclinação traz um grande desafio a gestão do negócio em relação a manutenção e disseminação da capacidade de inovação dos colaboradores sob o universo da organização, no qual se utilizam a internet e similares em tecnologias de propriedade particular para obter soluções práticas e ágeis ao desempenho das rotinas de trabalho, restabelecendo padrões e instrumentos organizacionais sem orientação de um setor responsável ou manual de procedimentos padrão. Nesse sentido, a consumerização não seria uma estratégia a ser adotada ou uma ameaça a ser contida, mas sim um fenômeno externo a empresa que deve ser gerenciado (JOIA, 2015; NISHIMURA; RIBEIRO, 2018).

2.2 Bring your own device- byod

Para Teixeira (2015) e Garanhan (2013), o *Bring Your Own Device (BYOD)* – traga seu próprio dispositivo, em tradução livre para o português brasileiro - é um movimento, podendo ser convertido em política de gestão, na qual são promovidas boas práticas para segurança de informações e onde as organizações incentivam ou flexibilizam a utilização de dispositivos pessoais no ambiente de trabalho, pois se compreende que elas auxiliam na execução das rotinas organizacionais. Dessa forma, o uso de tecnologias móveis pessoais concede que os funcionários realizem suas atividades

de forma inovadora (flexibilidade), ajudem na economia de recursos da empresa (custos), consigam concluir suas tarefas em pouco tempo (velocidade), estimulam soluções que melhoram o desempenho (qualidade), além de ser amplamente utilizada entre os colaboradores e clientes (confiabilidade) (LUNARDI; DOLCI; WENDLAND, 2013; ALBERTIN; ALBERTIN, 2016).

Já para Cappelozza, Morais e Muniz (2017) a intensa utilização de dispositivos móveis no ambiente de trabalho acarreta em Distração Digital, em que o funcionário perde a concentração durante a realização de suas tarefas corporativas, e que seu uso é resultado de desmotivação no trabalho. Nesse diapasão, o aproveitamento de dispositivos móveis pessoais no ambiente corporativo quando resultado de dependência tecnológica, pode criar uma simbiose negativa em relação ao desempenho do trabalhador e, conseqüentemente, a agregação de valor a empresa (FÉ, 2008; CAPPELLOZZA; MUNIZ; MORAIS, 2017).

Bezerra (2015) defende que, o uso de TI no ambiente organizacional não interfere no desempenho dos funcionários, no entanto, é necessário que haja controle sobre seu uso de forma a alcançar os objetivos da empresa, além de evitar e conter a influência negativa no desenvolvimento das tarefas.

Aspectos voltados para gestão da tecnologia de informação não são privilegiados pela maioria das empresas brasileiras, tendo em vista que muitas demandam limitadas capacidades e competências aos demais objetivos que não os centrais do empreendimento (KLEIN; KARL; CUNHA, 2013; LUNARDI; DOLCI; DOLCI, 2017). Neste contexto, esses empresários visualizam a TI como uma atividade de apoio, buscando o melhor custo de utilização (SOUZA; OLIVEIRA; CUSTÓDIO, 2017; LUNARDI; DOLCI; DOLCI, 2017).

3. DESEMPENHO HUMANO

Souza *et al* (2009) afirma que pressões externas a organização como os avanços tecnológicos e a globalização promoveram o surgimento de variados desafios em relação a importância da capacidade humana no processo produtivo, já que, agregando-se a tecnologia e a arquitetura organizacional, as pessoas formam o ativo intangível de valor significativo para a vantagem competitiva da organização.

A arquitetura organizacional (estruturas e processos gerenciais), que de acordo com Souza *et al* (2009) é construída pelas pessoas, e a tecnologia tornam-se pontos fortes

ou oportunidades propulsoras de desenvolvimento do negócio se forem acionadas pelas pessoas. Assim, o capital humano é o principal fator de desempenho, pois inter-relaciona as demais variáveis para o desenvolvimento organizacional, tornando-se importante às empresas movimentar iniciativas com o intuito de gerenciar o desempenho humano, suas capacidades e competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) essenciais (SOUZA *et al*, 2009; CHIAVENATO, 2014).

O desempenho é a estratégia definida pelo colaborador que se adequa ao alcance dos objetivos organizacionais, ou seja, envolve os meios e comportamentos (recursos e capacidades) que levam aos resultados almejados ou não, podendo ser mensurado, avaliado e otimizado (SOUZA *et al*, 2009; LOBATO *et al*, 2012). Nesse contexto, o desempenho é mutável assim como os aspectos sociais, tecnológicos, político-jurídicos, ambientais e econômicos que constituem o ambiente externo a organização (LOBATO *et al*, 2012).

Um dos grandes desafios para as organizações da sociedade da informação e do conhecimento se configura na compreensão de como o desempenho organizacional está ou pode estar sendo alterado, identificando as variáveis, além de custo ou receita (comumente analisados), como o conhecimento, o aprendizado e as competências essenciais, consolidando as práticas do cotidiano organizacional, de maneira que se possa verificar padrões de performance do capital humano com a finalidade de viabilizar seu gerenciamento efetivo (CARBONE *et al*, 2009; CARVALHO, 2012).

Os modelos de avaliação de desempenho eram voltados basicamente pela lógica custo-contábil imposta pela economia, nos quais os aspectos financeiros tinham papel de destaque. Todavia, conforme Carbone *et al* (2009), surge a necessidade de se avaliar os aspectos qualitativos não abrangidos pela lógica anterior, têm-se a constituição de ferramentas para avaliar recursos intangíveis, como: o Balanced Scorecard, de Kaplan e Norton; o Radar, de Stewart; o sistema de gerenciamento e avaliação de patrimônios de conhecimento, de Sveiby; e o navegador da Skandia, de Edvinsson e Malone. Carbone *et al* (2009) averiguaram que essas quatro ferramentas, adicionalmente, permitem o alinhamento das dimensões de indivíduos (conhecimentos, habilidades e atitudes), estrutura (sistemas e processos) e mercado (clientes, fornecedores e demais relacionamentos), compreendidas como ativos intangíveis, proporcionando o aprimoramento de competências essenciais ao desenvolvimento organizacional planejado.

Entretanto, levando-a a realidade do cotidiano empresarial, pode se tornar um desafio a interpretação de empreendedores, já que essas ferramentas demandam estudos e avaliações minuciosos sobre questões, em geral, complexas, fato não observável, sob alto grau, em micro e pequenos empreendimentos ou nos demais empreendimentos com baixo nível de complexidade (CAVAGLIERI; MOREIRA, 2016). Porém, seus pressupostos são valiosos para empresas de quaisquer portes, uma vez que a criação de objetivos, metas, indicadores e iniciativas pode ter como referência as dimensões propostas pelas ferramentas, o que possibilitaria uma melhor organização e análise através de áreas de desempenho (CARBONE *et al*, 2009; CAVAGLIERI; MOREIRA, 2016). Dentre as dimensões apresentadas nas quatro ferramentas, a de indivíduos ou capital humano é a base para o desempenho organizacional, segundo Carbone *et al* (2009) e Lobato *et al* (2012), por agregar valor à estrutura (mobilização de competências) e, conseqüentemente, aos clientes.

Consonante Dutra (2016), apesar de ser uma temática amplamente pesquisada, a gestão e as variáveis do desempenho humano passam por mudanças expressivas a cada inovação técnica que impacta nos âmbitos individual, organizacional e mercadológico. Nesse contexto, manifesta-se o conceito de aprendizagem, onde os colaboradores desenvolvem, por iniciativa particular ou por estímulo organizacional, métodos adequados ao desempenho de suas atividades, incorporando a flexibilidade do ambiente externo para a organização, especialmente para empresas de menor complexidade, cuja limitação de recursos tende a se tornar uma objeção ao acompanhamento das inovações (DUTRA, 2016; JORDÃO; PEREIRA; FREIRE, 2017). Dessa forma, cabe às organizações novos desafios, entre os quais a identificação do aprendizado de maneira que não se restrinja a um ou poucos colaboradores, mas que possa ser compartilhado entre os demais, similarmente a um processo de *benchmarking* interno (LOBATO *et al*, 2012; DUTRA, 2016).

4. METODOLOGIA

De acordo com Prodanov e Freitas (2013) a metodologia se integra para estudar, compreender e avaliar os métodos disponíveis para o desenvolvimento da pesquisa, descrevendo a maneira pela qual as ferramentas de coleta e processamento de informações encaminham o pesquisador para a resolução do problema investigado. Conceituando o método científico como uma teoria da investigação, seguindo de um

processo de descoberta do problema dentro de uma lacuna de conhecimento para que se torne viável submetê-lo a instrumentos relevantes com a inserção de novas ideias na tentativa de propor soluções ao problema avaliando seu impacto e sua comprovação (LAKATOS; MARCONI, 2011).

Desta forma, tendo em vista que, na perspectiva de Souza *et al* (2009) e Chiavenato (2014), o capital humano é o principal fator do desempenho organizacional, com o objetivo de identificar de que forma a consumerização pode influenciar no desempenho dos colaboradores no âmbito organizacional, a pesquisa se caracterizou como exploratória, porque busca familiaridade em relação a problemática proposta e desenvolvimento de hipótese, bem como, aperfeiçoamento de ideias e por isso sua estratégia de coleta de dados torna-se flexível de maneira que na delimitação da pesquisa se trabalhe com desenvolvimento bibliográfico e coleta de experiências pessoais relacionadas ao fato; e descritiva, por fundamentar-se na descrição de características de determinados grupos ou fenômeno dentro do universo pesquisado, uma característica fundamental destacada é a padronização e sistematização do método de coleta de dados, estes sendo tanto para detecção de opiniões, satisfação e crenças quanto para estabelecer relação entre variáveis (GIL, 2002).

A coleta de dados ocorreu entre o período de maio a junho de 2019, dentro da população investigada foi delimitada uma amostra não probabilística de 94 universitários e ex-universitários do curso de administração da Universidade Federal do Amapá e de Instituições de ensino privado do estado, atuantes no mercado de trabalho e abrangidos pela Consumerização.

4.1 Qualitativa

Como tanto a Consumerização quanto o desempenho envolvem recursos e capacidades para consecução de tarefas organizacionais, conforme Souza *et al* (2009) e Lobato *et al* (2012), então houve a necessidade de elaboração e modelagem de roteiro semiestruturado a fim de identificar esses aspectos, com perguntas abertas para a aplicação de uma entrevista com seis acadêmicos e ex-alunos dos cursos de Administração pré-selecionados da amostragem coletada, sendo 4 desses usuários de dispositivos móveis pessoais e 2 que não utilizavam seus dispositivos para suas atividades laborais. O roteiro foi composto por 3 perguntas fechadas para identificar os aspectos gerais visando a caracterização dos entrevistados e se o entrevistado tem contato direto

com o objeto pesquisado, dividido em duas sessões de perguntas seguindo duas vertentes, uma para os entrevistados que utilizam seus dispositivos, tendo como finalidade identificar como acontece a consumerização dentro das organizações baseada especialmente em estudos de Souza, Oliveira e Custódio (2017) e Souza (2009), que ressaltam a importância dos recursos, seja hardware seja software, no desempenho e outra para os que não utilizam, indagando suas causas, tendo como referência Fé (2008), Santos e Barbosa (2011), Lunardi, Dolci e Wendland (2013), Stagliando (2013), Bezerra (2015), Cappellozza, Muniz e Morais (2017), Nishimura e Ribeiro (2018), de forma que enfatizam os impactos positivos e negativos da Consumerização, que nesta questão são representados por vantagens e desvantagens.

No processo de análise, os entrevistados foram divididos para uma investigação individual, sendo destacados os setores de atuação de acordo com a natureza de atividade de cada um e as vantagens e desvantagens detectadas com maior frequência nas respostas dos entrevistados, sequencialmente para identificar quais dispositivos pessoais são mais utilizados para o desenvolvimento das atividades dentro das organizações e quais os principais recursos tecnológicos dos dispositivos têm visível utilidade, sendo construída uma tabela possibilitando a identificação das respostas e destacando as recorrentes, buscando descobrir quais as principais razões para a utilização dos dispositivos pessoais pelo profissional.

4.2 Quantitativo

Na abordagem quantitativa foram desenvolvidas, no software Excel, tabelas apresentando percentualmente as características da amostra recolhida, sendo elas divididas em categorias individuais de idade, grau de instrução, setor, área de atuação na empresa e porte do negócio em que colabora, demonstrando o panorama de Consumerização e o perfil do profissional dentro da amostra.

Os resultados da escala likert foram tratados através da média aritmética, tendo como finalidade medir a tendência central das respostas da escala determinando o direcionamento de opiniões da amostra, o desvio-padrão para validar as medidas de tendência, identificando se os valores dos quais se extraiu a média tendem ou não para própria média testando a sua veracidade com relação aos dados, e para verificação da dispersão percentual das respostas foi calculado o coeficiente de variação a fim de

investigar a condição de homogeneidade dos dados coletados, observando disparidades de opiniões ou indiferenças entre os respondentes.

Para o levantamento de dados foi desenvolvido um questionário subdividido em cinco dimensões (qualidade, custo, produtividade, confiabilidade e flexibilidade) dispostas em diferentes afirmativas se utilizando da escala Likert para delinear o nível de concordância dos participantes com as afirmações. Foi empregada uma escala de 0 a 5, 0 discordo totalmente e 5 concordo totalmente, tendo como fundamento a pesquisa de Albertin e Albertin (2016) sobre o nível de contribuição da TI nos resultados da organização, desenvolvido em um estudo de caso, salientando que as tecnologias podem contribuir em diversos setores organizacionais, apresentando o modelo das dimensões do uso de tecnologia de informação em benefício dos negócios e a estrutura de benefícios do uso da TI.

O quadro 1 apresenta os constructos, e os respectivos autores-base, além de Albertine e Albertin (2016), a qual a pesquisa permeia:

Quadro 1 - de constructos e variáveis

Constructos	Autores-base
Qualidade	Capellozza, Muniz & Moraes (2017) & Nishimura e Ribeiro (2015)
Custo	Lerman (2013) & Teixeira (2013)
Produtividade	Feliciano e Maçada (2013) & Joia (2015)
Confiabilidade	Barbosa (2011) & Stagliando (2013) & Lerman (2013)
Flexibilidade	Lunardi, Dolce & Wendland (2013)

Fonte: Elaborado pelos autores

No processo de estruturação do questionário foi aplicado o método Delphi que visa a busca de consenso entre especialistas de forma anônima e segmentada em diversas rodadas de questionamentos que resultaram em feedbacks ao pesquisador, gerando modificações no questionário ao longo do processo de pesquisa, na qual foram excluídas perguntas redundantes, incoerentes e imprecisas, bem como foram alteradas aquelas que demonstravam relevância, mas estavam pouco coesas (VERGARA, 2015). Para aplicação do método houve a participação de dois especialistas na área tecnológica, e para o pré-teste de validação do questionário contou-se com a participação de 15 acadêmicos do curso de administração da Universidade Federal do Amapá, onde foram realizadas análises convergentes com a análise Delphi novamente.

5. ANÁLISE DE RESULTADOS

A primeira categoria referente os aspectos gerais com o intuito de traçar o perfil de acadêmicos e profissionais de Administração, foram realizadas 7 perguntas fechadas, de forma que fosse possível caracterizar seus principais usuários.

Os resultados apresentados no Tabela 1, serão expostos os dados que representam o resultado perfil da amostra.

Tabela 1: Perfil dos participantes

Idade	N	%
15 à 20 anos	16	17,02%
21 à 30 anos	50	53,19%
31 à 40 anos	20	21,28%
acima 41 anos	8	8,51%
Concluiu o curso	n	%
Sim	17	18,09%
Não	77	81,91%
Possui vínculo empregatício	n	%
Sim	70	74,47%
Não	24	25,53%
Setor de atuação da empresa	n	%
Privado	61	64,89%
Público	33	35,11%
Ramo de atuação da empresa	n	%
Serviço	60	63,83%
Comércio	28	29,79%
Indústria	4	4,26%
extrativismo e/ou Agropecuária	2	2,13%
Área de atuação dentro da empresa	n	%
Operacional	42	44,68%
Financeiro	19	20,21%
Administrativo	10	10,64%
Recursos Humanos	9	9,57%
Logística	6	6,38%
T.I	5	5,32%
Marketing	2	2,13%
Não respondeu	1	1,06%
Porte da empresa em que trabalha	n	%
Instituições Públicas	30	31,91%
Médio e Pequeno Porte	28	29,79%
Grande Porte	22	23,40%
Micro e Empreendedor Individual	14	14,89%

Fonte: Elaborado pelos autores

Nas pesquisas de perfil dos autores Lunardi *et al* (2013), Teixeira (2015) e Nishimura e Ribeiro (2018), o perfil aponta que os jovens adultos são os grandes representantes da consumerização em seu ato concreto, podendo concluir que a maior parte está na faixa etária de 15 a 30 anos representando 70,21%, sendo os grandes

usufruidores de dispositivos moveis. Assim como a maioria trabalha no setor de prestação de serviços e comercio.

Teixeira (2015) em sua pesquisa chega a 88% de seu setor denominado como outros. Nishimura e Ribeiro (2018) em sua pesquisa concluiu que 74% estão alocados no setor de serviços, podemos concluir assim que o setor de atuação da empresa influencia na consumerização, pois esses são os setores que estão em constantes mudanças e tendem a acompanhar a novas tendências do mercado. Lunardi *et al* (2013) em sua pesquisa tem o setor industrial como principal com 38,5%, levando ao questionamento se a região também influencia, levando em consideração a geoeconômica do país ao qual a amostra deste trabalho não possui muitas indústrias chegando dessa forma a um resultado de 4,26% de indústria.

Para caracterizar o porte das organizações onde estavam alocados o objeto de estudo, se tem que as instituições públicas 31,91% representada na tabela 1, e Micro e Empreendedor individual com 14,89%. Tal dado diverge com a caracterização de perfil do autor Lunardi *et al* (2013) que em sua pesquisa se tem as microempresas como líderes, representando 43,8%.

Na segunda categoria referente ao panorama da consumerização é direcionado as informações sobre o potencial uso do dispositivo móvel pessoal, como: celular, notebook, tablet entre outros no ambiente organizacional. Fazendo a relação direta com o objeto de estudo, para isso foram realizadas 8 perguntas estruturada para maior direcionamento.

Os resultados apresentados na tabela 2, serão expostos dados sobre o panorama da consumerização.

Tabela 2: Panorama da Consumerização

Utiliza dispositivo móvel pessoa no espaço de trabalho	n	%
Sim	83	88,30%
Não	11	11,70%
A empresa disponibiliza dispositivo móveis para realização de suas tarefas de trabalho	n	%
Sim	46	48,94%
Não	48	51,06%
Dispositivo mais utilizado no local de trabalho	n	%
Smartphone	33	35,11%
Smartphone e Notebook	22	23,40%
Notebook	14	14,89%
Computador	14	14,89%
Smartphone, Tablet, Notebook	4	4,26%
Smartphone, Computador e Tablet	3	3,19%
Notebook e Computador	2	2,13%
Nenhum	1	1,06%
Smartphone, Notebook, Computadores	1	1,06%

Há autorização formal para o uso de dispositivos móveis pessoais no seu local de trabalho para realização de atividades laborais	n	%
Sim	46	32,98%
Não	31	48,94%
Não sei	17	18,09%
Empresa incentiva ou flexibiliza a utilização de dispositivos pessoais no ambiente de trabalho	n	%
Sim	48	51,06%
Não	38	40,43%
Não sei	8	8,51%
Há controle ou regras quanto ao uso de dispositivos móveis pessoais e de suas aplicações na empresa	n	%
Sim	44	46,81%
Não	42	44,68%
Não sei	8	8,51%
Empresa possui mecanismo/estratégia de controle quanto ao acesso de informações organizacionais fora do ambiente de trabalho	n	%
Sim	42	44,68%
Não	42	44,68%
Não sei	10	10,64%
Você acredita que o uso de dispositivo móveis pessoais pode ser importante na empresa onde trabalha	n	%
Sim	80	85,11%
Não	13	13,83%
Não sei	1	1,06%

Fonte: Elaborado pelos autores

Lunardi et al. (2013) em sua amostra aponta que 50% dos seus entrevistados utilizam o smartphone como o seu principal dispositivo móvel na área de trabalho. Teixeira (2015) e Nishimura e Ribeiro (2018) em seus dados aproximadamente 50% usufruir apenas um dispositivo móvel sendo o mais frequente o smartphone seguida de aproximadamente 15% levam dois dispositivos para a empresa. Desta forma, o mais viável para o funcionário das organizações são os Smartphone que corresponde a 35,11%, seguida de do Notebook e Computador com 14,89% onde esses além do fácil manuseio a ferramentas complexas de TI não elaboradas para celulares, os números de utilização de mais de um dispositivo móvel é comum assim como a pesquisa dos de Nishimura e Ribeiro (2018).

Os tablets, smartphone e notebook são os mais utilizados pelo fácil manuseio e deslocamento já que muitas empresas ainda possuem restrições quanto ao uso da consumerização, assim como a disponibilização dos dispositivos para os funcionários. Pesquisas similares como, Nishimura e Ribeiro (2018), aponta que 69% das empresas não disponibilizam dispositivo móvel para seus funcionários onde na amostra aponta que 51,06% das empresas não disponibilizam, diagnosticando que ainda existem serias restrições, onde o setor privado se encontra mais flexível.

As pesquisas já realizadas no direcionamento do panorama da consumerização, pode-se concluir que não há variações exorbitantes, já que os dados se mantêm alinhados em análise, assim como os discursos sobre a importância e sua complexidade. Os questionamentos sobre a segurança das informações levantadas pelo Nishimura e Ribeiro (2018) onde 62% aponta não possuir políticas de utilização do dispositivo na área de trabalho, assim como na tabela 2 as empresas estão alinhadas em possuir ou não, a qual entra a discussão dos setores públicos e privados onde 35,11% do setor privado e 9,5% do setor público não possui mecanismos de controle e apenas 22,34% possui controle no setor público e privado. Concluindo que assim como a flexibilidade de informações e acesso, algumas empresas ainda estão atrasadas em segurança de informações.

Adiante, os resultados da tabela 3 representam a escala de desempenho sobre a utilização de dispositivos móveis pessoais para fins profissionais:

Tabela 3 – Resultados da escala de desempenho sobre consumerização

Descrição das Dimensões e Variáveis	Média	Desvio Padrão	Coef. de Var.
Qualidade	3,779	1,173	31%
Favorece meu envolvimento em prol da melhoria de resultados da empresa.	3,745	1,173	31%
Auxilia no atendimento das necessidades do cliente	4,000	1,155	29%
Possibilita autoconfiança para alcançar os objetivos do empreendimento.	3,723	1,149	31%
Promove satisfação por poder usufruir do próprio dispositivo móvel	3,649	1,216	33%
Custo	3,872	1,211	31%
Promove economia de recursos da empresa	3,872	1,211	31%
Produtividade	3,860	1,216	32%
Otimiza tempo de realização das atividades na empresa.	3,862	1,292	33%
Colabora nas atividades dos meus colegas de trabalho.	3,787	1,235	33%
Estimula a produção de mais resultados com menos recursos.	3,660	1,283	35%
Facilita a realização de tarefas na empresa.	4,074	1,129	28%
Fornecer ferramentas de aplicação, ajudando na obtenção de soluções práticas e ágeis ao desempenho das rotinas de trabalho	3,915	1,142	29%
Confiabilidade	3,487	1,157	34%
Oferece comunicação e interação mais efetivas para atender clientes, demais parceiros e colaboradores do que as tecnologias fornecidas pela empresa.	4,032	1,052	26%
Evita falhas ou interrupções nas rotinas da empresa.	3,245	1,198	37%
Aumenta previsibilidade da efetivação dos serviços na empresa	3,606	1,109	31%
Resguarda informações da empresa	3,064	1,268	41%
Flexibilidade	3,984	1,068	27%
Inova na execução das minhas atividades.	3,809	1,157	30%
Potencializa minha autonomia na execução de tarefas.	4,085	1,094	27%
Gera maior improvisação na execução de tarefas na empresa.	3,670	1,168	32%
Contribui para realização de tarefas fora do ambiente de trabalho	4,372	0,855	20%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Em consonância com a tabela 3, observa-se que as médias aritméticas estão acima de 3, os desvios padrão em torno de 1 e o coeficiente de variação entre 20% e 41%

(mínimo e máximo), indicando que o conjunto de dados se volta predominantemente a concordância, além de apresentar certos níveis de heterogeneidade, o que demonstra que há divergências entre os respondentes quanto aos aspectos positivos da consumerização.

Os desvios padrão acima de 1, identificado na quase totalidade das assertivas do questionário, também assinala a existência de divergências no que se refere a concordância do que se está afirmando em cada dimensão, ou seja, alguns respondentes observam as vantagens da Consumerização de TI, enquanto outros não. Essas divergências corroboram os estudos de Lunardi, Dolci e Wendland (2013), Teixeira (2013), Lopes *et. al.* (2015) e Teixeira (2015), e contrapõem os resultados da pesquisa de Bezerra (2015), na qual o autor afirma que as Tecnologia de Informação Pessoais interferem somente de forma negativa no desenvolvimento de tarefas. Além disso, durante as entrevistas, observa-se, no relato dos respondentes, consoante quadro 2, críticas positivas e negativas em relação a Consumerização de TI.

Através da tabela 1, verifica-se que a dimensão flexibilidade apresentou a média aritmética mais direcionada a concordância, ratificando que suas medidas de desempenho são afetadas positivamente pela Consumerização, sendo ainda que essa dimensão foi a que apresentou o menor desvio padrão, bem como baixo coeficiente de variação, assim representando um conjunto de dados com baixo nível de heterogeneidade.

A variável “Inova na execução das minhas atividades” apresentou medidas de tendência central e de dispersão onde predominou a concordância entre os respondentes. Segundo Lerman *et al* (2013), Lunardi, Dolci e Wendland (2013), Milan (2014) e Teixeira (2015), as tecnologias móveis ganham relevância na modificação e inovação de processos organizacionais, possibilitando novas formas de realizar tarefas profissionais, além de tornar os serviços mais eficientes. No entanto, Santos e Barbosa (2011) e Stagliando (2013) destacam os riscos das TIs particulares, em relação a sustentabilidade organizacional (como a segurança da informação e a variabilidade de processos), que necessitam de gerenciamento efetivo. Ademais, na pesquisa de Teixeira (2013), a dimensão atrelada a processos foi a menos afetada, o que pode indicar que alguns aspectos do desempenho podem não ser afetados incisivamente, já que os perfis das amostras de pesquisas sobre consumerização são distintos.

O item “Gera maior improvisação na execução de tarefas na empresa”, que apresentou indiferenças e contrastes nas opiniões coletadas, está associado a inovação de

processos, alterando-os conforme a conveniência do profissional, mas podendo ocasionar, de acordo com Santos e Barbosa (2011), variabilidades dos processos organizacionais.

Além do mais, “Potencializa minha autonomia na execução de tarefas” foi a segunda variável com maior índice de concordância. Lerman *et al* (2013) focaliza a importância da autonomia com o advento da consumerização, porém, acrescenta uma dualidade, pois as tecnologias de informação particulares proporcionam maior vínculo ao ambiente organizacional, provocando a necessidade de estar sempre conectado, disponível para a empresa e com um sentimento de obrigação para responder às demandas organizacionais, o que pode ter reduzido a média da dimensão Qualidade, já que, consonante Lopes *et al* (2015) e Cappelozza, Muniz e Moraes (2017), leva ao aumento da carga horária de trabalho e dependência tecnológica, esta citada durante as entrevistas, em consonância com quadro 2, o que prejudica atividades presenciais e aumenta os níveis de estresse.

As dimensões Qualidade, Custo e Produtividade manifestaram níveis semelhantes de tendência central e variabilidade, tendo as variáveis “Promove satisfação por poder usufruir do próprio dispositivo móvel” (3,649), esta que foi referenciada como um dos principais benefícios da Consumerização pelos autores Teixeira (2013) e Nishimura e Ribeiro (2018); e “Estimula a produção de mais resultados com menos recursos” (3,66) as menores médias e maiores índices de heterogeneidade, ressaltando a discrepância de opiniões da amostra correspondente, contrastando, em determinado grau, com as amostras dos autores que indicaram a satisfação como um dos benefícios da consumerização.

No que diz respeito a dimensão Qualidade, os autores encontraram dificuldades na elaboração do questionário uma vez que na literatura sobre consumerização e BYOD, os questionários enfatizam métricas voltadas predominantemente aos âmbitos organizacional e mercadológico, em detrimento do capital intelectual, sendo o aspecto comportamental citado, em grande parte, quando a consumerização se torna um fenômeno negativo, provocando, sob as perspectivas de Lerman *et al* (2013), Cavazotte, Lemos e Brollo (2014) e Lopes *et al* (2015) estresse, desmotivação, comportamentos compulsivos e dependência tecnológica.

Apesar de se voltar sobremaneira a concordância, as variáveis que abrangem comportamentos possuem um moderado nível de heterogeneidade, preconizando que a utilização de dispositivos móveis pessoais para atividade profissionais afeta positiva ou

negativamente o envolvimento, a autoconfiança e a satisfação de colaboradores. Todavia, há poucas pesquisas, em consonância com Fé (2008), abordando e metrificando as relações entre consumerização e comportamento humano.

A afirmativa “Auxilia no atendimento das necessidades do cliente”, mesmo com moderado grau de heterogeneidade, prevalece a média de concordância na amostra. Nesse sentido, Lunardi, Dolci e Wendland (2013) afirmam que, na perspectiva de funcionários, a consumerização pode provocar o aumento das receitas e ajuda na obtenção de novos clientes.

Na pesquisa de Teixeira (2015), sua amostra visualizava, sob elevada concordância, aproximando-se da unanimidade, a consumerização como benéfica para a melhoria e redução da utilização de recursos organizacionais. Entretanto, na dimensão Custo, desta pesquisa, a média (3,87), o desvio padrão (1,21) e o coeficiente de variação (31%), evidenciam, no geral, que o uso de dispositivos móveis particulares promove a economia de recursos da organização, havendo algumas discordância e indiferença dentre os respondentes. Nesse contexto, Teixeira (2013) também observou disparidades de opinião sobre a dimensão Recursos (correspondente a Custo), bem como no artigo de Lunardi, Dolci e Wendland (2013), a variável “redução de custos operacionais”, como um dos impactos da Internet Móvel (uma das características da mobilidade), representou a menor média.

Quanto a Produtividade, a assertiva “Facilita a realização de tarefas na empresa” possui a maior média dessa dimensão, com elevado índice de homogeneidade, indicando que a amostra tende a concordância. Com isso, Lopes *et al* (2015) sublinha que essa facilidade se deve a baixa complexidade técnica no uso de dispositivos móveis pessoais, considerando-se um dos principais motivadores da consumerização. Além disso, a afirmação “Fornece ferramentas de aplicação, ajudando na obtenção de soluções práticas e ágeis ao desempenho das rotinas de trabalho” segue nesse sentido, expondo, inclusive, resultados semelhantes.

De acordo com, Lunardi, Dolci e Wendland (2013), Teixeira (2013) e Teixeira (2015), a melhoria da eficiência é uma das principais vantagens para o desempenho, relacionado a custo e produtividade. Mas, a variável “Estimula a produção de mais resultados com menos recursos”, representada na literatura pela eficiência, expôs divergências nas opiniões dos respondentes, fomentando incertezas nessas pesquisas, já

que não são baseadas em resultados operacionais, mas sim somente nas perspectivas dos colaboradores.

Nesta pesquisa, o item “Otimiza tempo de realização das atividades na empresa” sucedeu resultados tendendo a concordância, confirmando o tempo como uma das vantagens do uso de tecnologias móveis, ensejando agilidade a execução de processos. Por outro lado, Fé (2008) e Cavazotte, Lemos e Brollo (2014) retratam que têm sido destinadas mais demandas organizacionais a medida com que os colaboradores realizam suas tarefas.

Além disso, a variável “Colabora nas atividades dos meus colegas de trabalho”, se vinculando a integração entre colaboradores e suas tarefas, manifestou resultado deslocados a concordância. Saccol e Reinhard (2004) e Lunardi, Dolci e Wendland (2013) afirmam que, não obstante tenha tornado as relações interpessoais mais complexas, essas tecnologias móveis proporcionam mudanças sem precedentes na comunicação.

Quando perguntados se o dispositivo móvel pessoal “Oferece comunicação e interação mais efetivas para atender clientes, demais parceiros e colaboradores do que as tecnologias fornecidas pela empresa”, sobrelevou a concordância entre os respondentes, asseverando a confiabilidade dessas tecnologias. Essa evidencia notabiliza o atual contexto em que, segundo Teixeira (2013), informações e conhecimentos de TI estão sendo introduzidos pelos colaboradores a organização, provocando, como afirma Lopes *et al* (2015), resultados melhores que com os recursos tecnológicos organizacionais, onde Dutra (2016) verbaliza os conceitos de aprendizagem, na qual ocorre a incorporação da flexibilidade do ambiente externo ao ambiente organizacional.

Verificam-se as maiores discordâncias e indiferenças de opinião na dimensão Confiabilidade, constatados nos resultados de “Evita falhas ou interrupções nas rotinas da empresa” e “Aumenta previsibilidade da efetivação dos serviços na empresa”, afirmativas relacionadas a controle de ameaças a continuidade de processos organizacionais salientadas por Barbosa (2011) e Stagliando (2013); assim como em “Resguarda informações da empresa”, denotando a variável com maior número de objeções desta pesquisa, o que destaca que na visão dos colaboradores há incertezas sobre a consumerização quanto a segurança de informações.

Analisando a fundo as entrevistas, foi possível evidenciar, em conformidade com quadro 2, no que diz respeito aos impactos positivos, que a consumerização permite aos colaboradores desempenharem suas atividades profissionais com mais agilidade e

eficiência, uma vez que auxilia na comunicação mais eficiente, na identificação e resolução de problemas de forma inovadora, além da redução de tempo gasto para execução de tarefas, visto que permitem a realização das atividades laborais em qualquer local e em qualquer hora. Informações já evidenciadas durante o referencial teórico, assim como no levantamento desta pesquisa.

Quadro 2 – Resumo das entrevistas

Setor de Atuação/ Departamento De atuação	Atividades desenvolvidas	Vantagens	Desvantagens	DMP utilizado	Principais Recursos
ENTREVISTADO 1: Setor Público/Departamento de Informática e telecomunicações	-Solução que a organização não tem como fornecer. -Formatar arquivos, -Acessa a internet; -Detecção de problemas -Fornece o próprio dispositivo para atividades urgentes	-Eficiência -Soluções mais eficiente para tanto para o cliente quanto para si como profissional -Comunicação mais eficiente entre os colaboradores.	-Distração -Ausência de incentivo para a utilização do DPM; -Desgaste do DPM.	-Notebook -smartphone	-Software de prateleiras -Pacote Office -Ferramentas de PDF -Acesso à internet
Entrevistado 2: Setor público/ Departamento de Telecomunicação	-Contatos com empresas. -Parceiros Divulgações das ações realizadas pelos parlamentares	-Horário flexível; -Trabalho realizado em casa.	-Gasto pessoais com trabalho; -Desgaste do DP.		
Entrevistado 3: Setor Privado-varejista/ Setor Administrativo	NÃO UTILIZA		-Distração o -Intervenção da vida pessoal no dia a dia do trabalho -Diminuição da produtividade	-Computador -Smartphone	-Sistema Genco-(shofware)
Entrevistados 04: Privado-Atacado e varejo/Setor de compras	-Cotação de preço; -Verificação de Estoque -Contato com centro de distribuição -Contato com fornecedor -Suporte aos software.	-Otimização das atividades -Praticidade -Comodidade	-Uso indevido -Distração	-Computador -smartphone	

Entrevistados 05: Setor Público/ coordenação de engenharia elétrica.	- Comunicação -Promoção de informações; -Promoção de eventos	-Agilidade -portabilidade e mobilidade;	-Dependência tecnológica;	-celular	-Smarthone -Pagina do curso -Redes Sociais
Entrevistados 06: Serviços	Não utiliza	-Facilidade e agilidade de atendimento e -Resolução de problemas com maior agilidade	-Distração -Perca de foco -Dependência tecnológica -Uso indevido do dispositivo móvel -Má qualidade no atendimento e realização do serviço		

Fonte: Elaborado pelos autores

Quanto aos aspectos negativos, demonstrou-se a dependência tecnológica, onde os usuários por usarem seus dispositivos tanto para tarefas pessoais quanto profissionais já se tornaram reféns dos mesmos, de tal forma que não conseguem se imaginar sem tal ferramenta, a ponto de diminuir sua produtividade ou a qualidade de suas tarefas desenvolvidas, o que foi apresentado, inclusive, nas pesquisas de Lerman *et al* (2013), Lopes *et al* (2015) e Cappelozza, Muniz e Moraes (2017).

Outro aspecto foi a distração e perda do foco, aspecto mencionado tanto pelos que não utilizam o dispositivo móvel pessoal para realização de tarefas profissionais, quanto pelos que o utilizam. Uma vez que o usuário está de posse de sua tecnologia e no decorrer do dia de trabalho receba alguma ligação, mensagem ou alguma notificação isso vai lhe tirar o foco de suas atividades, levando mais tempo para conclusão da mesma e ainda pode acarretar a perda da qualidade de sua realização, sendo considerada a Distração Digital promulgada por Cappelozza, Muniz e Moraes (2017).

Ainda foi evidenciado a falta de incentivo por parte da organização, uma vez que o colaborador utiliza seu próprio dispositivo e utiliza recursos próprios para mantê-lo e ainda assim utiliza-lo para atividades profissionais sem receber nenhuma remuneração, nem ter nenhum reconhecimento por isso, o que pode acarretar em perda de interesse do usuário em utilizar sua tecnologia móvel pessoal para melhorar seu desempenho dentro da sua organização, Ademais, tal evidencia foi pouco explorada na literatura, onde os custos são tratados somente sob o ponto de vistas dos gestores.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao considerar os diferentes pontos de vista sobre o impacto e a utilização das tecnologias de uso pessoal dentro do ambiente organizacional abrangidos nesse estudo, a inclusão das tecnologias de informação ao ambiente empresarial já se tornou uma realidade por conta de suas vários aspectos benéficos, como a inteligência artificial, mobilidade e mídias sociais que são ferramentas voltadas para facilitar o cotidiano do usuários, diante disso, as organizações se abrem para absorção desse novo tipo de ferramenta fazendo com que isso intervenha em todo ambiente e estrutura organizacional, a mobilidade corporativa tem proporcionado mudanças sem precedentes no mercado, incitando a criação de novos fenômenos, como a consumerização, que tem impactado resultados e processos organizacionais, apesar disso sua importância ter sido pouco explorada com base nas evidências.

Dentro desse contexto foi observado que as tecnologias geram mudanças em todos os aspectos organizacionais incluindo os colaboradores, que sofrem impacto direto quando se trata do uso de tecnologias pessoais dentro do ambiente de trabalho, já que a utilização dos dispositivos pessoais afeta no comportamento e em como são desenvolvidas as suas atividades.

Para o alcance do objetivo desta pesquisa foram referenciados autores que tratavam das temáticas consumerização e BYOD, onde se observou uma extensa gama de estudos exploratórios, devido a emergência dos termos, além de se verificar que o termo “desempenho” possui enorme complexidade em administração, destacando o universo de possibilidades de pesquisas entre ambos os temas, verificando os aspectos individuais, organizacionais e mercadológicos ainda não abrangidos.

Tomando consciência do efeito que a consumerização e o BYOD exercem sobre os colaboradores, buscou-se analisar a influência do uso dos dispositivos móveis no desempenho dos colaboradores no ambiente organizacional, o estudo proporcionou maior caracterização do panorama da consumerização e BYOD dentro do estado do Amapá, a metodologia quanti-quali utilizada para tratamento dos dados, possibilitou tratar a problemática sobre duas vertentes, qualitativamente para buscar maior proximidade com os componentes da amostra sustentando a pesquisa, para não haver equívoco quanto ao tratamento quantitativo dos dados e quanto ao último para caracterização e as tendências gerais da amostra. O problema não foi plenamente respondido, haja vista que foi avaliado

somente sob a perspectiva dos colaboradores, onde foram questionadas cinco dimensões sobre desempenho que poderiam estar sendo afetadas pela consumerização.

Pode-se afirmar que diante dos dados coletados os respondentes da pesquisa identificam a consumerização influencia no desempenho de colaboradores, na análise quantitativa destacou-se a variável “flexibilidade” quanto ao uso, pois esse constructo destacou-se com a maior porcentagem concordância e homogeneidade dos dados, consolidando a ideia de que a consumerização, ou seja, a utilização dos dispositivos pessoais proporciona maior mobilidade, fácil manuseio e agilidade para os colaboradores. Já as dimensões qualidade, custo e produtividade, apesar de diagnosticarem variáveis ratificando algumas pesquisas, destacaram diversas afirmativas em contraste com outros estudos, principalmente em relação a qualidade, em que os aspectos voltados ao capital intelectual eram pouco explorados, bem como em custo, na qual se verificam indiferenças já que é analisado sob perspectivas e não dados e informações tangíveis.

Através da análise descritiva dos dados, a consumerização afeta diretamente o desempenho, afirmadas na realização das entrevistas onde destacam que a utilização de dispositivos móveis possibilita a realização de suas tarefas de forma ágil e eficiente, pela flexibilidade de redução de tempo, assim como a possibilidade de fazer tarefas de qualquer lugar e hora.

A coleta de dados foi a que apresentou maiores limitações, já que mesmo dentro dos 3 meses houve dificuldade em reunir uma amostra significativa, tendo em vista que muitos não responderam o questionário online devido a não compreenderem a temática consumerização, reduzindo assim a 94 respondentes no qual foi possível finalizar a pesquisa.

Propõe-se como estudos futuros, a realização de pesquisas voltadas para os pontos negativos da consumerização, já que nas entrevistas foi abordado a dispensação das redes sociais por se tratar do dispositivo pessoal, expandir a pesquisa para as características do setor público e privado com a utilização da consumerização, além de tratar em profundidade os demais aspectos e dimensões do desempenho referenciados nesta pesquisa afim de averiguar os impactos proporcionados pela consumerização de maneira sistêmica.

7. REFERÊNCIAS

ALBERTIN, A. L. ALBERTIN, R. M. M. **Benefícios do uso de tecnologia de informação para o desempenho empresarial.** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, 42(2):275-302, Mar./abr. 2008.

ANDRADE, I. C. M. PAMPANELLI, G. A. CINTRA, S. P. V. BARBOSA, M. V. MONTEIRO, A. S. **BYOD: Avanço tecnológico, modismo ou problema organizacional?.** In: SIMPÓSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, XIII, 2016, Rio de Janeiro: AEDB, 2016.

BEZERRA, G. S. **A PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES QUANTO A UTILIZAÇÃO E O IMPACTO DE NOVAS TECNOLOGIAS NO AMBIENTE DE TRABALHO.** 2015. p. 5-31. UNICEUB, Brasília, 2015.

CAPPELLOZZA, A. MORAES, G. H. S. M. MUNIZ, L. M. **Uso Pessoal das Tecnologias no Trabalho: Motivadores e Efeitos à Distração Profissional.** RAC, Rio de Janeiro, v. 21, n. 5, art. 1, p. 605-626, Setembro/Outubro, 2017.

CARBONE, P.P. BRANDÃO, H.P. LEITE, J.B.D. VILHENA, R.M.P. **GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E GESTÃO DO CONHECIMENTO.** 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CARVALHO, F. C. A. **GESTÃO DO CONHECIMENTO.** São Paulo: Pearson, 2012.

CAVAZOTTE, F. S. C. N. LEMOS, A. H. C. BROLLO, M. S. **Trabalhando melhor ou trabalhando mais? Um estudo sobre usuários de smartphones corporativos.** Revista O&S, - Salvador, v.21 - n.68, p. 769-788 – Janeiro/Março – 2014.

CAVAGLIERI, M. MOREIRA, N. R. **MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.** Revista Eletrônica de Administração (Online) ISSN: 1679-9127, v. 15, n.2, ed. 29, Jul-Dez 2016.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

DUTRA, J. S. **GESTÃO DE PESSOAS: MODELOS, PROCESSOS, TENDÊNCIAS E PERSPECTIVAS.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 2016.

FÉ, A. L. D. M. **Tecnologias móveis e vida pessoal: Uma pesquisa sobre o impacto da comunicação sem fio no tempo de trabalho e nas demais esferas da vida social.** 2008. p. 14-163. PUC-SP, São Paulo, 2008.

FELICIANO, S. MAÇADA, A. C. G. **Impactos da Consumerização de TI no Desempenho e na Governança de TI.** In: CONF-IRM, 2013.

GARANHANI, B. **BYOD – BRING YOUR OWN DEVICE.** 2013. p. 3-37. UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ, Curitiba, 2013.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: ATLAS, 2002.

JOIA, Luiz Antonio. **Executivos, Gênero e Smartphones: Uma investigação quanto aos paradoxos tecnológicos.** In: XXXVII ENCONTRO DA ANPAD, 2013.

JORDÃO, R. V. D.; PEREIRA, F. C. M.; ZIVIANI, F.; FREIRE, F. L. Capital Intelectual e Inovação em Micro, Pequenas e Médias Empresas Brasileiras. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 6, n. 3, p. 553-583, 2017.

KLEIM, A. Z. KARL. F. J. CUNHA, M. A. **A CAPACIDADE ORGANIZACIONAL PARA A MOBILIDADE E SEUS COMPONENTES.** In: XXXVII ENCONTRO DA ANPAD, 2013.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica.** 6. ed. São Paulo: ATLAS, 2011.

LERMAN, L. V. **ANÁLISE SOBRE O USO DO BYOD NO SEBRAE/RS: UM ESTUDO DE CASO.** 2013. p. 5-36. PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL, Porto Alegre, 2013

LOBATO, D.M. FILHO, J.M. TORRES, M.C. RODRIGUES, M.R.A. **GESTÃO ESTRATÉGICA.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

LOPES, M. R. LLUNARDI, G. FURG, F. **Benefícios e Inconvenientes do uso da Internet Móvel para o Trabalho.** In: XVIII SEMEAD, 2015.

LUNARDI, G. L. DOLCI, D. B. WENDLAND, J. **Internet Móvel nas Organizações: Fatores de Adoção e Impactos sobre o Desempenho**. RAC, Rio de Janeiro, v. 17, n. 6, art. 3, pp. 679-703, Nov./Dez. 2013.

MAÇADA, S. R. F. SILVA, A. C. G. **Consumerização de TI e seus Efeitos no Desempenho e na Governança de TI**. Revista de Administração e Negócios da Amazônia, v.4, n.3, set./dez. 2012.

MILAN, L. F. A. B. **FATORES CRÍTICOS À POLÍTICA DE UTILIZAÇÃO DE TECNOLOGIAS PESSOAIS PARA A CONDUÇÃO DE ATIVIDADES CORPORATIVAS**. 2014. p. 11-65. FGV, São Paulo, 2014.

NISHIMURA, D. G. M. RIBEIRO, P. E. **A UTILIZAÇÃO DA CONSUMERIZAÇÃO DE TI E BYOD NA ÁREA PROFISSIONAL NA PERSPECTIVA DOS FUNCIONÁRIOS**. Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, São Paulo, p. 2-22, fevereiro, 2018.

PRODANOV, Cleber Cristiano. FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Rio Grande do Sul: FEEVALE, 2013.

SACCOL, A. I. C. Z. REINHARD, N. **Processo de Adoção e Decorrências da Utilização de Tecnologias de Informação Móveis e Sem Fio no Contexto Organizacional**. EnANPAD, Rio de Janeiro, p. 2-16. 2005.

SANTOS, A. P. BARBOSA, R. R. **DESAFIOS DA MOBILIDADE CORPORATIVA PARA A GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO**. Inf. & Soc.:Est., João Pessoa, v.21, n.2, p. 49-62, maio/ago. 2011.

SOUZA, F. C. OLIVEIRA, D.L. CUSTÓDIO, E. M. O. **EFEITOS E CARACTERÍSTICAS DA CONSUMERIZAÇÃO DE TI NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO**. AOS - Amazônia, Organizações e Sustentabilidade, Brasil, v.6, n.1, jan./jun. 2017, p. 179-195.

STAGLIANO, T. DIPOALO, A. COONNELLY, P. **THE CONSUMERIZATION OF INFORMATION TECHNOLOGY**. Graduate Annual, v. 1, n. 1, p.10, 2013.

TAURION, C. **TECNOLOGIAS EMERGENTES: MUDANÇAS DE ATITUDE E DIFERENCIAIS COMPETITIVOS NAS EMPRESAS**. São Paulo: Évora, 2014.

TEIXEIRA, E. P. P. **DISPOSITIVOS MÓVEIS E DESEMPENHO PROFISSIONAL: UM ESTUDO SOBRE BYOD E CONSUMERIZAÇÃO DE TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO**. 2015. p. 11-72. – João Pessoa: UFPB, 2015.

VERGARA, Sylvia Constant. **Método de pesquisa em administração**. 6. ed. São Paulo: ATLAS, 2015.

AUTORES:

BENEDITA CHAVES SANTANA: UNIFAP, Brasil, dita2912@gmail.com

GABRIEL DAMASCENO CARDOSO: UNIFAP, Brasil,
gdamasceno606@gmail.com

CLARA ANGEL AMORAS FURTADO: UNIFAP, Brasil,
clara_amoras@outlook.com

ROSINETE GUEDES DE ANDRADE: UNIFAP, Brasil, rosineteguedes@gmail.com

CLÁUDIO MÁRCIO CAMPOS DE MENDONÇA: UNIFAP, Brasil,
cmarcio@gmail.com



Capítulo 8

O REGISTRO DE MARCAS COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DO NEGÓCIO

DOI: 10.29327/546009.1-8

Cleidiane Facundes Monteiro Nascimento
Maria do Carmo Lima Marques

O REGISTRO DE MARCAS COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DO NEGÓCIO

Cleidiane Facundes Monteiro Nascimento

Maria do Carmo Lima Marques

RESUMO

O presente trabalho tem como finalidade abordar sobre o registro da marca como ferramenta estratégica no desenvolvimento do negócio, enfatizando a competitividade e seu impacto na empresa. A marca e seu registro são de importância vital para uma empresa, uma vez que ela se torna sua identidade. Inicia-se a pesquisa com a abordagem das definições de propriedade intelectual, marcas e as principais legislações que conceituam a matéria. A metodologia utilizada foram os métodos exploratório e descritivo fundado na pesquisa bibliográfica, através de livros, artigos científicos e documentos inerentes ao tema. Observou-se a importância da propriedade intelectual como instrumento de proteção legal dos produtos e serviços oriundos da criatividade humana, e da garantia da sua exploração por seu criador. Neste estudo a ênfase será a marca, que é um sinal criado para dar distintividade ao produto/serviço inseridos no mercado. Concluiu-se, embasados na pesquisa bibliográfica realizada sobre a importância de se fazer o registro de sua marca, como ferramenta estratégica, diferenciando dessa forma os produtos e serviços.

Palavras chaves: Registro de marca. Valor da Marca. Estratégica.

ABSTRACT

This paper aims to address the registration of the brand as a strategic tool in business development, emphasizing competitiveness and its impact on the company. The trademark and its registration are of vital importance to a company, as it becomes its identity. The research begins with an approach to the definitions of intellectual property, trademarks and the main legislations that conceptualize the matter. The methodology used was the exploratory and descriptive methods based on bibliographical research, through books, scientific articles and documents related to the theme. The importance of intellectual property as an instrument for the legal protection of products and services

arising from human creativity, and the guarantee of its exploitation by its creator, was observed. In this study, the emphasis will be on the brand, which is a sign created to distinguish the product/service inserted in the market. It was concluded, based on the bibliographic research carried out on the importance of registering your brand as a strategic tool, thus differentiating the products and services

Keywords:. Trademark registration .Brand Value. Strategy.

1. INTRODUÇÃO

Marca é um sinal visualmente perceptível capaz de distinguir os produtos ou serviços de uma empresa, principalmente, em relação a outros concorrentes (INP, 2013). Dessa forma, conhecer o processo de criação e registro de uma marca é de fundamental importância no mundo do negócio. Uma vez bem definida ela será a identidade do produto ou serviço da empresa. São consideradas marcas quaisquer palavras, expressões ou letras com caráter distintivo, números, desenhos, imagens, formas, cores, logomarcas, rótulos ou combinações usadas para identificar os produtos ou serviços de uma empresa (INPI, 2013).

Com a globalização e o desenvolvimento de tecnologias, aliados aos investimentos cada vez mais crescente em inovação e pesquisa, abre-se o caminho para discussões e orientações relativas ao direito de propriedade intelectual, bem como sua relevância e influência no processo de concorrência entre as empresas e garantia do amparo legal sob suas criações.

O mercado consumidor em sua constante necessidade de consumo seja na aquisição de bens ou serviços influencia na tomada de decisão para que empresas e organizações estejam em constante processo de inovação, e com isso vem à busca por novas tecnologias e/ou alternativas que possibilitem a vantagem competitiva na sua área de atuação e o desenvolvimento de ferramentas estratégicas que melhor posicionem seus negócios e produtos.

Neste sentido, ressalta-se que a implantação de inovações decorre de diversos fatores em uma organização, entre eles: a busca por implantação de novas ideias para manutenção ou obtenção da vantagem competitiva; melhoria de seus processos sistêmicos; desenvolvimento de produtos e a criação e registro de marca, temática a ser abordada neste trabalho.

Com o intuito de proporcionar melhor compreensão da importância da marca para o desenvolvimento do negócio, o presente trabalho trará as definições básicas sobre

propriedade intelectual e suas subdivisões, conceituação de marca, assim como abordará marcas na propriedade industrial, marca como ferramenta estratégica no contexto da competitividade, o impacto da marca no desenvolvimento de negócios e sua contextualização no mercado.

2. PROPRIEDADE INTELECTUAL

Propriedade Intelectual é um ramo do direito que busca proteger direito imaterial decorrente das criações do intelecto do ser humano.

Branco (2011) definiu o conceito de propriedade intelectual como sendo amplo e empregado na área industrial, científica ou artística, cujo objetivo é assegurar a tutela da criação do intelecto humano e resguardar aos seus inventores ou titulares o direito de dispor das suas criações como forma de obter recompensas e reconhecimento por elas.

A Constituição Federal de 1988 sedimentou o reconhecimento do direito de proteção das criações intelectuais, em seu artigo 5º, incisos XVII e XVIII definiu, *in verbis*:

[...]Art. 5º Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes:

XXVII - aos autores pertence o direito exclusivo de utilização, publicação ou reprodução de suas obras, transmissível aos herdeiros pelo tempo que a lei fixar;

XXVIII - são assegurados, nos termos da lei: a) a proteção às participações individuais em obras coletivas e à reprodução da imagem e voz humanas, inclusive nas atividades desportivas; b) o direito de fiscalização do aproveitamento econômico das obras que criarem ou de que participarem aos criadores, aos intérpretes e às respectivas representações sindicais e associativas;

XXIX - a lei assegurará aos autores de inventos industriais privilégio temporário para sua utilização, bem como proteção às criações industriais, à propriedade das marcas, aos nomes de empresas e a outros signos distintivos, tendo em vista o interesse social e o desenvolvimento tecnológico e econômico do País [...] (BRASIL, 1988)

Sabe-se que a Constituição Federal é o principal normativo que rege a legislação brasileira, porém observa-se que no cenário mundial, os tratados e convenções

internacionais tiveram influência no estabelecimento de legislações que tratam sobre a matéria, visando especialmente o cunho comercial e econômico.

Dos tratados em que o objeto é a propriedade industrial, o Brasil é partícipe: da Convenção da União de Paris, que define o regramento para patentes de invenção; do Tratado de Cooperação em Matéria de Patente (Patente Cooperation Treaty – PCT), que trata sobre procedimentos de depósitos de patentes em diversos países; e do Acordo sobre os Aspectos dos Direitos de Propriedade Intelectual relacionados ao Comércio (TRIPs), que estabelece regras básicas de proteção a diversos bens intelectuais. O Acordo de Estrasburgo, referente à classificação de patentes.

Nesse mesmo sentido, há diversos normativos do Instituto Nacional de Propriedade Industrial que buscam regulamentar procedimentos relacionados à propriedade intelectual, tais como: atos normativos, resoluções, portarias e regimentos. (AQUINO, 2017).

A Organização Mundial da Propriedade Intelectual (OMPI) definiu a propriedade intelectual como:

Direitos relativos às obras literárias, artísticas e científicas, às interpretações e às emissões de radiodifusão, às invenções em todos os domínios da atividade humana, às descobertas científicas, aos desenhos e modelos industriais, às marcas industriais, comerciais e de serviço, bem como às firmas comerciais e denominações comerciais, à proteção contra a concorrência desleal e todos os outros direitos inerentes à atividade intelectual nos domínios industrial, científico, literário e artístico. (OMPI, 2002, p. 29)

Dessa maneira, os normativos existentes garantem o direito de preservação de criações, produções relacionadas ao intelecto humano, ou seja, ao conjunto de direitos imateriais, oriundo da criatividade do homem, no âmbito industrial, científico, literário e artístico, não podendo dele dissociar-se, visto tratar-se de reconhecimento do intelecto, sendo intangível e imaterial.

A proteção resguarda ao titular da criação o retorno econômico por suas atividades criativas, além de definir limites para a utilização por terceiros de suas obras/criações.

Ainda nessa perspectiva cita-se o conceito especificado por Quintella (apud Russo et al 2012, p. 55):

É um conjunto de direitos que incidem sobre a criação do intelecto humano. Trata-se de um termo genérico utilizado para designar os direitos de propriedade que incidem sobre a produção intelectual humana (coisa

intangível, ativo, intangível), nos domínios industrial, científico, literário e artístico, assegurando ao titular o direito de auferir recompensa pela própria criação, por determinado período de tempo.

Cumprir observar que o reconhecimento da criatividade materializada tende a agregar valor à empresa, ao produto ou serviço. Dessa forma, com o amparo legal, a Propriedade Intelectual torna-se um importante ativo para o aumento da competitividade, visto que agrega valor à capacidade de inovação das empresas e, também contribui no desenvolvimento de nações ao incentivar a criação de novos produtos e métodos de produção, expandir a produtividade, produzir riquezas, promover o comércio internacional, melhorar a qualidade de vida e fomentar a inovação, além de outros avanços (JUNGMANN; BONETTI, 2010).

É importante ressaltar que o direito de propriedade intelectual está agrupado em três áreas de abrangências, sendo elas: I – Propriedade Industrial, que inclui a marca, patente, desenho industrial, indicação geográfica, segredo industrial e repressão à concorrência desleal; II - Direito Autoral, que se refere ao direito de autor, direitos conexos e programa de computador; III – Proteção sui generis, relacionado a topografia de circuito integrado, cultivar e conhecimento tradicional.

De acordo com Jungmann e Bonetti (2010, p. 22):

O direito de propriedade industrial é um conjunto de direitos e obrigações relacionado a bens intelectuais, objeto de atividade industrial de empresas ou indivíduos. Assegura a seu proprietário (titular do direito) a exclusividade de: fabricação; comercialização; importação; uso; venda; cessão.

A proteção sui generis envolve a topografia de circuito integrado, a cultivar bem como os conhecimentos tradicionais e o acesso ao patrimônio genético, sendo cada tipo de proteção regulamentada por legislação própria.

Em 1996 foi publicada legislação específica denominada de Lei de Propriedade Industrial (LPI), Lei nº 9.279 de 14 de Maio de 1996, com vigência até os dias atuais. Essa legislação regulamenta os deveres e direitos relacionados aos institutos da propriedade industrial, estendendo-se sua aplicação para as invenções, marcas, desenhos industriais, indicações geográficas e à concorrência desleal. (BRASIL, 1996).

3. MARCAS NA PROPRIEDADE INDUSTRIAL

Define-se como marca o sinal criado para caracterizar um produto ou serviço de determinado fabricante ou comerciante, que o distingue de outros, podendo ser legalmente registrado.

As marcas podem ser identificadas e consideradas como quaisquer sinais, palavras, expressões ou letras com caráter distintivo, números, desenhos, imagens, formas, cores, logomarcas, rótulos ou combinações usadas para identificar os produtos ou serviços de uma empresa. (INPI, 2013).

Corroborando com esse entendimento Soares (2003, p. 116) define a marca como o “[...] sinal pelo qual o produto ou serviço é conhecido e distinguido no mercado consumidor ou entre usuários”.

A Lei de Propriedade Industrial, nº 9.279/1996, em seu artigo 122, estabelece o conceito de marca como: “Os sinais distintivos visualmente perceptíveis, não compreendidos nas proibições legais”. (BRASIL, 1996)

De acordo com o INPI (2013, p. 4) a principal função da marca é facilitar a identificação de um produto ou serviço fornecido por determinada empresa, assim diferenciá-lo dos demais produtos ou serviços idênticos ou semelhantes, principalmente, de concorrentes.

Ainda na Lei nº 9.279/1996, artigo 123, considera-se como marca:

- I - Marca de produto ou serviço: aquela usada para distinguir produto ou serviço de outro idêntico, semelhante ou afim, de origem diversa;
- II - Marca de certificação: aquela usada para atestar a conformidade de um produto ou serviço com determinadas normas ou especificações técnicas, notadamente quanto à qualidade, natureza, material utilizado e metodologia empregada; e
- III - marca coletiva: aquela usada para identificar produtos ou serviços provindos de membros de uma determinada entidade.

Branco (2011, p.52) aborda que na definição da marca, algumas características relativas às suas diferentes formas de apresentação e composição devem ser consideradas de modo que na ocasião do registro atendam aos critérios estabelecidos por lei.

Dessa forma, o empreendedor ou titular da marca dispõe de diversas possibilidades funcionais que o registro de marca pode proporcionar ao negócio.

Segundo o INPI, embora a maioria dos empresários tenham ciência da proeminência do uso de marcas para diferenciar os seus produtos de outros disponibilizados por empresas concorrentes, nem todos compreendem a importância de obter a proteção por meio do registro. (INPI, 2013)

A legislação brasileira estabelece que o registro conceda ao titular o direito exclusivo de impedir que terceiros comercializem produtos idênticos ou semelhantes com uma marca igual ou similar causando confusão aos consumidores.

4. MARCA COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA NO CONTEXTO DA COMPETITIVIDADE

Sertek, Guindani, Martins (2011) definiram o termo estratégia (do grego *strategos*), inicialmente, como uma posição exercida, depois, à habilidade gerida, e, em seguida, ao discurso emitido e defendido, até chegar ao significado de “a força para vencer o inimigo”. Assim, infere-se que as organizações inovadoras dispõem da possibilidade de fazer o uso de ferramentas da propriedade intelectual para melhoria dos processos de desempenho de suas atividades, possibilitando a praticidade na prestação de serviços à sociedade, a criação de novos produtos e a aquisição de capacidade competitiva junto ao mercado.

Nessa perspectiva, a marca pode ser caracterizada como uma ferramenta estratégica de diferenciação no mercado, garantindo a competitividade da empresa, pois é através dela que a empresa se compromete a fornecer ao consumidor não só um produto ou serviço, mas a combinação de originalidade, distinguibilidade, experiência emocional e outros benefícios que agregam valor econômico ao produto. É possível afirmar que a marca, adequadamente gerida, pode atingir um status mais amplo de referencialidades, assumindo assim relevância estratégica no contexto de qualquer empreendimento (INPI, p.157)

Vale ressaltar que não há obrigatoriedade no registro de marca, porém a opção por registrá-la pode ser considerada uma ação estratégica a fim de garantir a proteção.

Copetti (2007) expressa que as “[...] marcas são signos, antes de serem valores na concorrência ou objeto de propriedade. Estão inseridas na economia, para atender à demanda de individualização dos produtos e serviços”, portanto no âmbito comercial, as marcas conquistam valor econômico cada vez maior e destacam-se como mecanismo de individualização e diferenciação no processo de concorrência.

Ainda nessa perspectiva, Miranda (2002) se posiciona:

Ao lançar qualquer produto, é de interesse do industrial ou do comerciante escolher marca e obter exclusividade: o público adquirindo pela indicação da marca, adquire o produto que prefere, exatamente porque, tendo, a princípio, adquirido diferentes produtos para saber qual é o que mais lhe agrada, o individualizou pela marca.

Estrategicamente a marca tem a função essencial de possibilitar a distinção dos seus produtos, por conseguinte, auxiliar na identificação das empresas que fabricam ou prestam serviços em um mercado, contribuindo, desse modo, para a definição da imagem e para a confiabilidade dos produtos e serviços prestados no mercado. (INPI, 2013)

O consumidor não só reconhece o produto e o classifica por sua preferência, mas o denomina pela marca, substituindo o nome do produto pela marca, o que demonstra o ganho de evidência do sinal distintivo no mercado.

Para Kapferer, (2004), com a globalização houve a consolidação de grandes marcas, porém a manutenção do vínculo fidelidade nunca foi tão crucial e até mesmo o marketing está se dando conta disso, mudando o foco de produto, para o chamado marketing relacional. Para haver fidelização duradoura, precisa haver ligação com a marca, pois assim haverá uma vontade do próprio cliente em manter e sustentar o vínculo, valorizando os produtos e serviços, e manifestando opiniões positivas da marca.

Vale frisar que o registro de marca tem sua relevância não somente por sua função distintiva, mas também por ter interferência na publicidade, por seu reconhecimento pelos consumidores, na comercialização e fixação do produto ou serviço no mercado, além de outorgar ao titular a prerrogativa de licenciá-la a terceiros e assim servir de fonte de renda direta.

5. IMPACTO DA MARCA NO DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIOS

A marca de produto ou serviço auxilia o consumidor na escolha, que após frequente uso, adquire preferência, bem como cria juízo de valor sobre a qualidade e experiência na utilização do produto e serviço. Esse comportamento, ainda que involuntário do consumidor, proporciona a valorização sobremaneira da empresa titular da marca.

Neste sentido, Di Blasi (2005) afirma que a marca “[...] é para seu titular o meio eficaz para a constituição de uma clientela”.

Ainda nessa perspectiva:

Uma marca bem trabalhada, objeto de publicidade prudente e persuasiva, opera como fator de estímulo à aquisição do produto, não só porque atesta direta ou indiretamente sua qualidade, mas porque é vista como uma honra do produto. (VENOSA; RODRIGUES, 2010, p. 78).

O fato da marca ter destaque no mercado, possibilita que o consumidor crie uma certa afinidade com o produto produzido por ela, especialmente por atribuir-lhe valores de qualidade e reconhecimento.

No entanto, importa esclarecer que cabe ao titular da marca garantir a sua comercialização de forma devida, investir na melhoria, pesquisa, desenvolvimento, tecnologia e na divulgação para conquistar uma clientela maior, fiel e manter-se competitiva no mercado.

Sob o mesmo ponto de vista o INPI (2013) afirma que a existência de marca também incentiva as empresas a investir em manutenção ou melhoria da qualidade de seus produtos ou serviços, como forma de sustentar a boa reputação dos produtos representados por ela, além da confiança conquistada pela empresa.

A manutenção do padrão de qualidade da marca é um fator crucial para o desenvolvimento da empresa, podendo prejudicar ou favorecer o crescimento, dependendo da avaliação do consumidor, bem como do seu valor econômico no mercado.

Costa e Almeida (2012) explicitam as duas perspectivas inerentes ao valor da marca: a de ordem financeira e a perspectiva do consumidor. A financeira “[...] tem como objetivo típico a verificação do valor monetário da marca para propósitos contábeis, de fusão e aquisição ou de investimentos” (COSTA; ALMEIDA, 2012, p. 45-46). Por conseguinte, a referente ao consumidor:

[...] também conhecida como *consumer-based brand equity*, [...] tem como motivação potencializar os esforços de marketing das organizações ao permitir uma maior compreensão do comportamento do consumidor. (COSTA; ALMEIDA, 2012, p. 45-46)

Cumprir observar que a marca possui valor econômico agregado que define o signo, símbolo ou nome como ferramenta estratégica para a empresa. Então importa ratificar que o amparo legal confere ao titular da marca a prerrogativa de registro e assim, constituir-se como proprietário podendo usar, gozar, fruir e reivindicar a marca, com a

finalidade de impedir a utilização por terceiros de forma indevida, sem autorização, e dispor da margem de lucratividade.

Segundo o INPI (2013,) a marca selecionada e distinta é considerada um dos ativos mais importantes e valiosos para a maioria das empresas. Isto decorre da associação que os consumidores praticam, corriqueiramente, ao aliar uma imagem a determinadas qualidades que valorizam os produtos ou serviços, tornando-os renomados. E inclusive estão dispostos a pagar um valor mais alto por produtos ofertados por essas marcas.

Cada marca registrada garante ao titular um valor, seja por seu reconhecimento no âmbito do mercado consumidor, pela divulgação cada vez mais crescente, qualidade, exclusividade, originalidade e muitos outros aspectos que se somam a marca de produto e serviço e que conseqüentemente adquirem valor comercial e/ou capacidade de gerar lucro para a empresa e vantagem competitiva, podendo ser tão mais valioso do que o próprio produto.

6. METODOLOGIA

Este trabalho está fundado em pesquisa exploratória e descritiva, com a finalidade de coletar informações sobre o tema abordado. De acordo com Gil (1999), pesquisa exploratória é indicada quando se quer ter visão geral sobre determinado fato.

Com referência ao método, o trabalho foi embasado na pesquisa bibliográfica, cujo objetivo é a busca de materiais e informações, publicações científicas, livros e documentos. Esse tipo de pesquisa refere-se as teorias e documentos já elaborados por outros pesquisadores e, portanto, trata-se de técnica estabelecida como propósito da pesquisa, de modo geral. (MELLO & SILVA, 2006, p. 61). Assim sendo, a busca foi realizada na base de dados do Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e Base de dados do INPI.

Nas bases de dados utilizadas foram empregadas a técnica da pesquisa avançada com o uso de palavras-chave expressas nos títulos e/ou nos resumos do material. Foi pesquisado a junção palavras com conector booleano “AND” para identificar as publicações mais relevantes ao estudo, com idioma em português, as palavras utilizadas na busca foram: Registro de marca; Valor da Marca e Estratégia.

A abordagem utilizada é a qualitativa, cujo enfoque é baseado na análise da pesquisa sobre o tema abordado, assim como na análise de dados estatísticos, objetivando

ressaltar a marca e seu registro na contribuição do desenvolvimento do negócio. Para análise de dados estatísticos relativos à solicitação de registro de marca foram utilizados dados dos Indicadores de Propriedade Industrial 2020 do INPI.

7. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para o levantamento bibliográfico, foram utilizados livros, assim como artigos pesquisados no portal de periódicos da Capes. Na busca foram utilizadas as palavras chave: Registro de marca; Valor da Marca; Estratégia.

Quadro 1– resultados obtidos na Base Dados do Portal de Periódicos da Capes.

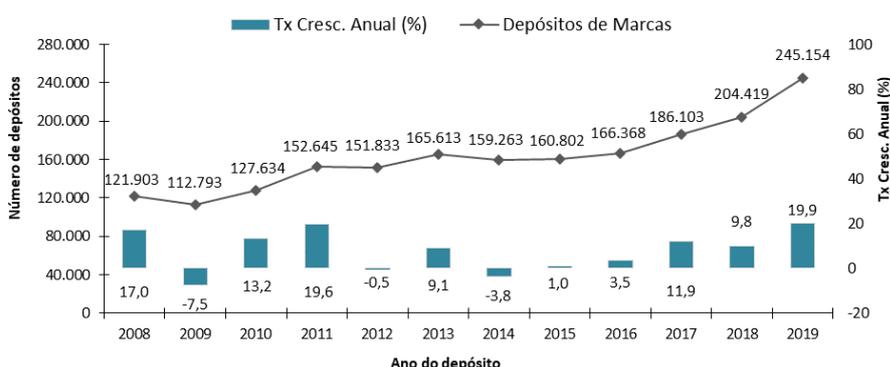
Palavras-chave	Publicações- português	Palavras-chave- Inglês	Publicações- inglês
“Registro de marca” AND “estratégia”	54	“Trademark Registration” AND “strategy”	59
“Registro de marca” AND “Valor da Marca”	5	“Trademark Registration” AND “brand value”	3
“Valor da Marca” AND “Estratégia”	149	“brand value” AND “strategy”	123

Fonte: Elaborado pelos autores deste artigo, (2021)

Como resultado das buscas realizadas na base das plataformas de periódicos Capes, foi possível observar o número baixo de documentos, artigos publicados em periódicos indexados, sobre o tema, nos últimos 20 anos, o que demonstra o início do processo de maturação de pesquisas científicas publicadas.

Para análise de dados estatísticos relativos à solicitação de registro de marca foram utilizados dados dos Indicadores de Propriedade Industrial 2020.

Gráfico 1: Pedidos de marcas depositados, 2008-2019



Fonte: INPI, Assessoria de Assuntos Econômicos, BADEPI v7.0.In:PINHEIRO, [et al.]. 2020

Tabela 2 - Pedidos de marca por Estado, 2019

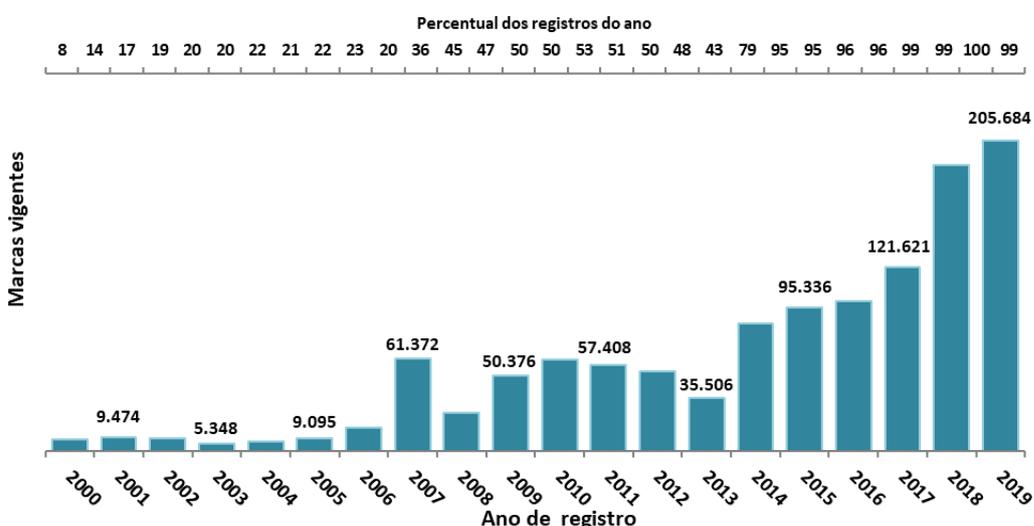
Posição	Estado	2019
1º	São Paulo	81.611
2º	Minas Gerais	22.046
3º	Rio de Janeiro	18.773
4º	Paraná	17.778
5º	Santa Catarina	14.011
6º	Rio Grande do Sul	13.693
7º	Goiás	7.594
8º	Bahia	6.617
9º	Pernambuco	5.366
10º	Distrito Federal	5.079
	Subtotal	192.568
	Total de Pedidos de Marcas	218.764

Fonte: Adaptado do INPI, Assessoria de Assuntos Econômicos, BADEPI v7.0.In:PINHEIRO, [et al.]. 2020

Observa-se através dos dados no gráfico, que os estados brasileiros da região sul e sudeste são os que mais realizaram pedidos de registro de marca.

Segundo o INPI foram concedidos 205.846 registros de marcas em 2019, número que representou um aumento de 66,9% em relação ao ano anterior. Desde 2017, as concessões de registros de marcas têm apresentado aumento significativo, fruto do ingresso de novos examinadores e adoção de procedimentos de exame voltados para dar celeridade ao processamento dos pedidos de registro de marcas (INPI, 2020).

Tabela 3 - Registro de marcas vigentes- 2000-2019



Fonte: INPI, Assessoria de Assuntos Econômicos, BADEPI v7.0.In:PINHEIRO, [et al.]. 2020

O número estimado de marcas vigentes em 31/12/2019 foi de 1.320.685. A tabela 3 apresenta a distribuição destes registros vigentes por ano de registro. Deste total, cerca 82% foram registradas entre 2008 e 2019, estando, portanto, dentro do prazo de vigência inicial de dez anos a contar do registro (PINHEIRO, 2020).

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Destaca-se que através da metodologia aplicada foi possível constatar que o uso da marca registrada como ferramenta estratégica influencia o desenvolvimento do negócio. Observou-se que uma marca consolidada e amplamente conhecida facilita o acesso e a busca de novos investidores no negócio e ampliação de mercado.

Ademais, embora o sinal marcário geralmente faça parte de toda e qualquer organização, pois ele é o símbolo, figura ou nome que distingue a empresa, produto ou serviço dos demais existentes no mercado, as empresas e organizações por desconhecimento ou outros fatores que não foram analisados nesta pesquisa, nem sempre buscam registrar sua marca como forma de proteger do uso indevido, sendo esse registro essencial para a consolidação da empresa no mercado, bem como é um dos instrumentos de inovação que a propriedade intelectual abrange.

Os resultados obtidos com o presente estudo foram embasados em trabalhos científicos levantados através da pesquisa bibliográfica em livros, artigos científicos, assim como na discussão da literatura sobre o tema marca e teve como principal finalidade verificar se o registro de marca pode ser considerado uma ferramenta estratégica para o desenvolvimento de um negócio e teve como resultado um alto interesse pela literatura pelo tema.

Diante disso, vislumbra-se a necessidade de disseminação dos resultados desse estudo científico em que comprovou-se o registro da marca como ferramenta estratégica no desenvolvimento de negócio, para que os empreendedores tenham ciência e possam acessar todas as ferramentas disponíveis que possibilitem o registro de suas marcas e assim melhorar o desempenho de suas atividades empresariais.

De acordo, com este trabalho, ratifica-se a importância do registro da marca pelas empresas, na promoção de produtos e serviços e no fortalecimento da marca, assim como se salienta a importância de especialistas na área para dar suporte aos empresários que buscam o serviço junto ao INPI, uma vez que, através dos dados da busca foi comprovado que há um grande número de pedidos solicitados, porém com grandes números de pedidos

indeferidos, seja por falta de conhecimento na elaboração dos pedidos ou na busca de anterioridade antes de se fazer um depósito de sua marca.

9. PERSPECTIVAS FUTURAS

A inovação deveria fazer de toda e qualquer empresa, seja nos processos organizacionais ou na criação de novos produtos. Assim sendo, é salutar que haja disseminação da relevância da propriedade intelectual para o setor privado, especificamente do registro da marca como uma ferramenta estratégica para os empreendedores, demonstrando que essa ação beneficiará no aspecto financeiro e na consolidação do negócio no mercado.

Apesar de inúmeros estudos publicados com a respectiva temática, essa pesquisa não teve a finalidade de realizar comparação de desempenho entre as organizações que realizaram o registro de marca em contraponto as que não realizaram. Contudo, o estudo demonstrou a relevância do registro da marca como ferramenta estratégica de competitividade e por conseguinte seu impacto no contexto de desenvolvimento da organização.

10. REFERÊNCIAS

AQUINO, L.G. **Propriedade Industrial**. Belo Horizonte: Editora D' Plácido, 2017.

BARBOSA, D. B. **O fator semiológico na construção do signo marcário**. 2006. 420 p. Tese (Doutorado em Direito) – Programa de Pós-Graduação em Direito, Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ), Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: <<http://denisbarbosa.addr.com/tesetoda.pdf>>. Acesso em: 03jul2021

BRANCO, G. *et al.* **Propriedade intelectual**: Série UTFInova. Curitiba: Aymará Educação, 2011. 96 p. Disponível em: <<http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/2065/1/propriedadeintelectual.pdf>>. Acesso em: 07jul2021.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 26jun 2021.

_____. **Lei 9.279/1996, de 14 de maio de 1996**. Regula direitos e obrigações relativos à propriedade industrial. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9279/htm Acesso em: 04 jul 2021.

COPETTI, M. **O direito de marcas: a afinidade como exceção ao princípio da especialidade**. 2008. 274 p. Dissertação (Mestrado em Direito). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2008.

COSTA, L. S.; ALMEIDA, V. M. C. **Valor da marca: teste empírico da importância das dimensões formadoras do valor da marca na perspectiva do consumidor no contexto brasileiro**. REMark – Revista Brasileira de Marketing, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 43-66, maio/ago.2012. Disponível em: <http://www.revistabrasileirmarketing.org/ojs-2.2.4/index.php/remark/article/view/2357>. Acesso em 01ago2021.

DI BLASI, G. **A propriedade industrial: os sistemas de marcas, patentes e desenhos industriais analisados a partir da Lei n. 9.279, de 14 de maio de 1996**. Rio de Janeiro: Forense, 2005.

INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL (INPI). **O INPI**. 2012. Disponível em: <<http://www.inpi.gov.br/sobre/estrutura>>. Acesso em: 01ago2021.

INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL (INPI). **A criação de uma marca: uma introdução as marcas de produtos e serviços para as pequenas e médias empresas**. Rio de Janeiro: INPI, 2013

JUNGMANN, D.M.; BONETT, E. A. **A caminho da inovação: proteção e negócios com bens de propriedade intelectual: guia para o empresário**. Brasília: IEL, 2010. Disponível em: <https://www.gov.br/inpi/pt-br/composicao/arquivos/guia_empresa_iel-senai-e-inpi.pdf>. Acesso em: 13ago2021.

MIRANDA, P. **Tratado de direito privado**. Parte Especial. Tomo XVII. Campinas: Bookseller, 2002.

OMPI. ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA PROPRIEDADE INTELECTUAL. **Convenção que institui a Organização Mundial da Propriedade** 1979. OMPI: Genebra, 2002. Disponível em: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/pt/wipo_pub_250.pdf. Acesso em: 20ago. 2021.

PINHEIRO, Vera, [et ali]. **Indicadores de Propriedade Industrial 2019: O uso do sistema de propriedade industrial no Brasil**. Rio de Janeiro: INPI, 2020. Disponível em <https://www.gov.br/inpi/pt-br/acao-a-informacao/pasta-x/boletim-mensal/arquivos/documentos/indicadores-de-pi_2019.pdf> acesso em 26/08/2021.

QUINTELLA, C. M. et al. **Prospecção Tecnológica como uma Ferramenta Aplicada em Ciência e Tecnologia para se Chegar à Inovação**. Rev. Virtual Quim., [S.l.], v. 3, n. 5, p. 406-415, 2011.

RUSSO, S. L et al. **Propriedade Intelectual. Capacite**. São Cristóvão: Editora UFS, 2012
SERTEK, P; GUINDANI, R. A.; MARTINS, T. S. **Administração e planejamento estratégico**. Curitiba: IBPEX, 2011.

VENOSA, S. S.; RODRIGUES, C. **Direito civil: direito empresarial**. São Paulo: Atlas, 2010.

AUTORAS:

CLEIDIANE FACUNDES MONTEIRO NASCIMENTO: Assistente em Administração – Unidade de Controle Interno. Universidade Federal do Amapá. Mestranda do curso de pós-graduação *Stricto sensu*: Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação. Universidade Federal do Amapá. E-mail: cleidiane.facundes@unifap.br

MARIA DO CARMO LIMA MARQUES: MBA em Gestão Estratégica de Instituições de Educação Profissional e Tecnológica (SENAI- Florianópolis). Mestranda do curso de pós-graduação *Stricto sensu*: Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação . E-mail:marialimamarques@gmail.com.



Capítulo 9

O CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO E O SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

DOI: 10.29327/546009.1-9

Wanderly de Jesus Morais
Cleyson Santos de Paiva
Rik Alexandre Correia Costa

O CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO E O SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

Wanderly de Jesus Morais

Cleyson Santos de Paiva

Rik Alexandre Correia Costa

RESUMO

A maioria das empresas, constantemente, procuram melhoria para seus processos logísticos, sempre buscando adaptação às condições do mercado. Este trabalho aborda o centro de distribuição (CD) ,e sua relevância, para o gerenciamento da cadeia de suprimentos. Uma gestão adequada dos suprimentos, aliada ao bom desenvolvimento de atividades operacionais, possibilita que as empresas ofereçam bons serviços aos clientes e controle, entre estes o de custos que, geralmente, são elevados durante a realização de certas atividades. Desta forma, os conceitos de logística, distribuição, cadeia de suprimentos e do centro de Distribuição foram repassados para entendimento do assunto. Além disso, uma relação entre o centro de distribuição e uma cadeia logística foi estabelecida para identificar a importância do CD. O trabalho é uma revisão bibliográfica, classificado como pesquisa qualitativo-descritiva embasada em revistas, artigos, arquivos encontrados no Google Acadêmico e trabalhos científicos publicados nos últimos vinte anos.

Palavras-chave: Logística; Cadeia de Suprimentos; Centro de Distribuição.

ABSTRACT

Most companies are constantly looking for improvement in their logistics processes, always seeking to adapt to market conditions. This work addresses the distribution center (DC) and its relevance for supply chain management. Proper management of supplies, allied to the good development of operational activities, enables companies to offer good services to customers and control, including costs that are generally high during the performance of certain activities. In this way, the concepts of logistics, distribution, supply chain and the Distribution center were passed on to understand the subject. In addition, a relationship between the distribution center and a supply chain was established to identify the importance of the DC. The work is a

bibliographical review, classified as qualitative-descriptive research based on journals, articles, files found on Academic Google and scientific works published in the last twenty years.

Keywords: Logistics; Supply chain; Distribution center.

1. INTRODUÇÃO

A todo momento, novas metodologias de trabalho são adotadas devido a grande competitividade das empresas e pela globalização da economia, uma vez que a revolução da tecnologia leva as empresas buscarem melhorias em seus sistemas, visando alcançar eficiência em seus produtos e serviços. Para que as empresas possam operar seus fluxos de forma eficiente e eficaz e com maior atenção dos gestores com relação ao desempenho de suas operações, é necessário que se tenha processos logísticos bem construídos, uma vez que eles são essenciais para o ciclo operacional de uma empresa. A logística é responsável por cada atividade dentro de uma cadeia de suprimento que faz com que o produto chegue às mãos do cliente em ótimas condições.

O planejamento, organização e controle das atividades de movimentação e armazenagem de mercadorias, a gestão adequada dessas operações permite que as organizações ofertem bons serviços aos clientes e que tenham um maior controle dos custos. O CD é uma para facilitar as operações devido sua organização. Este por sua vez ficam instalados em pontos estratégicos, o mais próximo possível de seus clientes e tem a função de receber mercadorias de diversos fornecedores, armazenar materiais e produtos e abastecer o mercado onde está de acordo com suas necessidades. Os centros de distribuições funcionam como uma base que facilita o trabalho da logística, visando a disponibilidade de mercadorias e serviços, a agilidade no recebimento e despacho de mercadorias, na quantidade certa, no momento certo e no lugar certo, evitando assim acúmulo de mercadorias no estoque e redução de custos das empresas (SAKAMOTO, 1999).

O objetivo deste trabalho foi mostrar a importância do centro de distribuição dentro do gerenciamento da cadeia logística de suprimentos e seus principais benefícios nas operações internas e externas das empresas. Além conceituar e caracterizar o centro de distribuição e a cadeia de logística de suprimentos, descrever a estrutura organizacional do centro de distribuição e o tipo de relacionamento entre ele e a cadeia logística por meio da discussão dos principais aspectos relacionados ao tema, identificar através da revisão bibliográfica os benefícios do centro de distribuição para o gerenciamento cadeia de

suprimentos, através da conceituação, funções básicas, vantagens, que permite identificar potenciais oportunidades de melhorias na gestão e na tomada de decisão dos diversos elos da Cadeia de Suprimentos.

A metodologia empregada neste trabalho foi de referências bibliográficas no aspecto de pesquisa qualitativo-descritiva embasada em revistas, artigos, arquivos encontrados no Google Acadêmico e trabalhos científicos publicados nos últimos vinte anos. Tais arquivos podem ser encontrados no Google Acadêmico com as palavras chave “Importância do Centro de Distribuição no Sistema Logístico”, “Sistema Logístico” e “Sistema da Cadeia de Suprimentos”.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA:

2.1 Centro de distribuição e um cadeia logística de suprimentos

Diante do cenário criado pela globalização e pela indústria 4.0 é necessário que a integração dos processos logísticos esteja alinhada com a estratégia de cada organização. Para contextualizar esta afirmativa este capítulo conceitua a Logística, Distribuição e Cadeia de Suprimentos, para que assim de possa entender a importância do centro de distribuição para as empresas de modo geral (SAKAMOTO, 1999).

2.1.1 Logística

A logística é uma das principais estratégias utilizadas para manter as empresas sempre competitivas, ela é responsável pela entrega dos produtos aos clientes e lida de forma direta e indireta com diversas partes dos planejamentos das empresas (BALLOU, 2006).

Logística vem do grego *Logístikos*, é uma terminação que tem a mesma ascendência da palavra lógica. No entanto, o atual significado dado a logística tem origem no francês *logistique*, que surgiu inicialmente como parte da arte dos militares, então, podemos dizer que seu conceito vem da área militar e que se refere ao trabalho do planejamento de vários itens importantes como, armazenamento, distribuição, alojamento, manutenção, de vários tipos de materiais como, alimentos, roupas, armas e transporte de tropas em operações.

Em nossos dias o termo é mais usado na área de administração de empresas, mais especificamente a atividades ligadas a produção e a distribuição de produtos em geral. Logística também é utilizada como parte da álgebra e lógica matemática, já no campo da

Filosofia, logística também é a palavra usada para descrever a lógica formal, que é oposta à lógica tradicional abordada por Aristóteles (BALLOU, 2006).

Segundo Pozo (2010), a definição grega Logística serviu para os militares norte-americanos utilizarem como forma de planejar a arte de transporte, distribuição e suprimento das tropas em operações.

Segundo Novaes (2007), acerca-se que essas intervenções eram consideradas apenas como atividade de apoio, e vistas como um mero centro de custo, sem maiores implicações estratégicas e sem agregar valor algum ao cliente.

Para Pozo (2010), diz ainda que a logística empresarial aborda todas as atividades de movimentação e armazenagem que facilitam o andamento de produtos desde o ponto de aquisição da matérias primas até o ponto de consumo final, do mesmo modo com os fluxos de informações que colocam os produtos em movimento visando providenciar os melhores níveis de serviço apropriados aos clientes a um custo razoável.

Logo, logística é toda uma série de ações que precisam ser realizadas para garantir que um produto chegue até as mãos do consumidor final, e isso junta desde a obtenção das matérias primas para a fabricação do produto, até a sua produção e distribuição. As ações logísticas vão então analisar e procurar pôr em prática as melhores soluções para o armazenamento, a fabricação, distribuição e o transporte dos produtos ao mercado, levando em conta a qualidade, o tempo e o custo dos serviços prestados (BALLOU, 2006).

2.1.2 Distribuição

A palavra Distribuição é um termo que deriva do latim *distributio*, distribuição então pode-se dizer que, é um dos processos da logística que engloba um conjunto de operações referentes ao fluxo de mercadorias como, transporte, manutenção, armazenamento, pedidos e previsão de demanda e entregas, ela é responsável pela administração dos materiais desde o local de sua produção até seu destino final, ou seja, desde a saída do produto da linha de produção até que chegue para entrega nas mãos do consumidor final (BALLOU, 2006).

Com o produto pronto, ele sai da fábrica e é conduzido ao distribuidor, que, por sua vez, vende o produto a um varejista. O varejista vende esse produto ao consumidor final. Este é o método mais comum de distribuição. É preciso garantir que as mercadorias

cheguem ao público-alvo e estejam sempre acessíveis nos canais mais favoráveis, e na quantidade certa (BALLOU, 2006).

Existe dois tipos de Distribuição a direta e a indireta: A distribuição Direta, a empresa distribui o seu produto diretamente para o consumidor final., ou seja, a venda ao público-alvo acontece sem a participação de mediadores, a indústria comercializa e distribui seus produtos diretamente aos consumidores finais, sem intermediários (BALLOU, 2006).

Já a distribuição indireta, para que seu produto chegue ao consumidor, a empresa utiliza os serviços de intermediários, ou seja, a indústria utiliza mediadores para chegar até o consumidor, geralmente atacadistas, varejistas e distribuidores (BALLOU, 2006).

2.1.3 Cadeia de Suprimentos

Segundo Christopher (2009), a cadeia de suprimentos é uma rede de organizações conectadas e interdependentes, trabalhando conjuntamente, em regime de cooperação mútua, para controlar, gerenciar e aperfeiçoar o fluxo de matérias-primas e informações dos fornecedores para os clientes finais. Já para Ballou (2006) é um conjunto de atividades funcionais (transportes, controle de estoque, etc.) que se repetem inúmeras vezes ao longo do canal pelo qual matérias-primas vão sendo convertidas em produtos acabados, aos quais se agrega valor ao consumidor, e segundo Fleury (2002) é o esforço de coordenação nos canais de distribuição, através da integração de processos de negócios que interligam seus diversos participantes.

A cadeia de suprimentos que é uma tradução da palavra que vem do inglês, *supply chain*, pode ser definida como um sistema de organizações de uma série de processos que fazem parte do ciclo de vida de um determinado produto, pessoas, atividades, informações e recursos envolvidos na atividade de transportar mercadorias ou serviços dos fornecedores desde a sua origem até a entregar ao cliente final. Administrar de maneira hábil uma cadeia de suprimentos passa, primeiramente, por dois fatores básicos: planejamento e controle. Planejar cuidadosamente toda a trajetória dos recursos, desde a fonte de matérias-primas até o consumidor final. Isso envolve, entre outras coisas, ajustar com fornecedores, fornecer o transporte, garantir o controle de qualidade, conduzir o armazenamento, coordenar a distribuição etc. (BALLOU, 2006).

2.1.4 Centro de distribuição

Centro de Distribuição é um espaço construído estrategicamente, para receber e armazenar mercadorias vindas diretamente dos fornecedores, assim serão enviadas de forma organizada para filiais ou diretamente para os clientes. Nos Centros de Distribuição ocorrem as seguintes operações de uma forma bem sistematizada para dar agilidade nos processos: as mercadorias veem de diversos fornecedores em grandes abundâncias, são armazenadas e sua distribuição é feita de forma fracionada a fim de poder oferecer aos seus clientes a opção de adquirir diversos itens em quantidades menores do que a fornecida diretamente pelos fabricantes (BALLOU, 2006),

Bowersox & Closs (2001) informam que o CD é uma configuração onde recebem-se cargas de diversos fornecedores. Essas cargas são fracionadas de forma a agrupar os produtos em quantidade e sortimento corretos e, depois, transportadas até os pontos de venda, Figura 1.

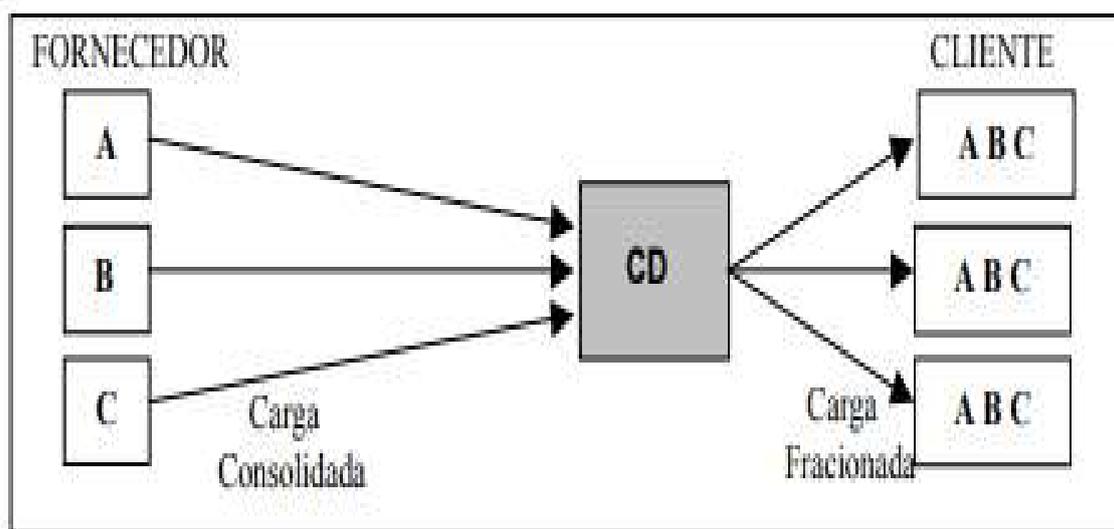


Figura 01 – Centro de Distribuição.

Fonte: (Adaptado de Bowersox & Closs, 2001)

Os CDs trazem vantagens competitivas para a organização e têm por objetivo principal garantir a agilidade na entrega do produto no local e momentos certos, e por isso estão localizados em pontos estratégicos, próximos de rodovias, vias expressas, portos e aeroportos importantes, desta forma facilita o alinhamento entre produção, transporte e armazenagem, assim proporcionando à cadeia logística um excelente desempenho, agilidade na movimentação de produtos e no alto padrão de qualidade no atendimento ao cliente (BALLOU, 2006).

2.2 Funções básicas de um centro de distribuição

As funções básicas de um CD, segundo Calazans (2001), são: recebimento, movimentação, armazenagem, separação de pedidos e expedição, já Souza (2010), São executadas em um CD as seguintes atividades básicas: recebimento de mercadorias, conferência, movimentação até o local de armazenagem ou de redes pacho, guarda/armazenagem de mercadorias, separação de pedidos, embalagem e expedição/transporte, inclui também a auditoria do estoque.

A mercadoria que chega pela transportadora do fornecedor é recebida pelo CD (é recebida em volumes devidamente identificados, conferidas juntamente com seus respectivos documentos); essa pode ser armazenada para futura expedição ou pode ser diretamente encaminhada para expedição ou crossdocking que é a operação na qual o produto é recebido e encaminhado diretamente para a expedição mínimo de tempo possível a fim de não manter estoque (APTE, VISWANATHAN, 2000).

Quando destinada à armazenagem, a mercadoria é movimentada até o seu devido local no estoque (as mercadorias que ficarão em estoque devem ter seus volumes desmembrados, conferidos, separados por código ou modelo.), até que seja solicitada em um determinado pedido; é então separada e encaminhada para expedição, onde será transportada até o destino adequado. Cada etapa realizada no CD será detalhada a seguir.

2.2.1 Recebimento

Toda a operação de um Centro de Distribuição se inicia pelo recebimento de mercadorias, essa etapa é a primeira atividade da trajetória do produto no CD, é essencial para a realização das outras atividades, envolvendo o descarregamento das cargas e a conferência da quantidade e da qualidade dos produtos entregues pelos fornecedores. Após registrar os produtos, o sistema de gerenciamento do armazém (*Warehouse Management Systems*) indica o endereço na área de armazenagem ou em outras áreas organizacionais onde os produtos deverão ser alocados (CALAZANS, 2001).

2.2.2 Movimentação

A movimentação de mercadorias acontece desde o recebimento até a entrega para o consumidor final. A movimentação interna dos produtos é o transporte de pequenas

quantidades de produtos no armazém consiste em recebê-las, conferi-las e em seguida transportá-las até o ponto onde ficarão armazenadas.

Segundo Rodrigues e Pizzolato (2003), toda esta movimentação envolve custos para o Centro de Distribuição, pois utiliza mão-de-obra, tempo e também temos que computar os riscos de avarias e percas em função destas movimentações. Portanto, buscando minimizar estes custos, deve-se avaliar a necessidade de todas as movimentações. Moura (2005), diz que o tipo de equipamento utilizado na movimentação de materiais afeta a eficiência e o custo de operação do CD. A oportunidade de reduzir a intensidade da mão-de-obra e aumentar sua produtividade reside nas novas tecnologias de movimentação e manuseio de materiais que estão emergindo atualmente.

2.2.3 Armazenagem

Consiste em manter ou guardar estoques necessários de produtos para posterior distribuição. Os estoques são necessários para o balanceamento entre a demanda e a oferta.

Segundo Rodrigues e Pizzolato (2003), estes estoques devem ser mínimos, evitando assim gastos desnecessários com mão-de-obra, manutenção de estoque, equipamentos e alto capital investido.

A área de armazenagem dos centros de distribuições é composta, segundo Calazans (2001), por estruturas como porta-paletes, *drive-in*, estenderias e racks, que são separadas por corredores para ter acesso às mercadorias. Esses corredores são sinalizados para facilitar a operação do CD.

2.2.4 Separação de pedidos

A separação de pedidos (*picking*) é a coleta do mix correto de produtos, em suas quantidades corretas da área de armazenagem para satisfazer as necessidades do consumidor segundo Lima (2002). É uma etapa fundamental do ciclo do pedido, pois consome cerca de 60% dos custos operacionais de um CD (TOMPKINS, 1996). O mais importante é a correta separação dos itens solicitados no pedido para que se evite reclamações e contratempos posteriores, gerando insatisfação dos clientes. Esta etapa é a que mais consome custos operacionais em um Centro de Distribuição.

A área de estocagem na maioria dos armazéns ocupa um grande espaço, devido à arrumação dos estoques. Assim, a separação de pedidos, que é realizada nessa área, implica em grandes deslocamentos por parte dos operadores, por isso é de fundamental importância para agilidade nas operações, que se tenha alternativas para diminuir o tempo gasto com deslocamento de operadores para separação de mercadorias.

Segundo Lima (2002), para diminuir esse tempo gasto com o deslocamento, como: algoritmos para definição das rotas de coleta, lógicas de endereçamento e métodos alternativos de organização do trabalho. Já Rodrigues (1999), a sugestão é criar formas práticas de estocagem, endereçamentos lógicos e rotas eficientes para obtenção dos produtos.

2.2.5 Expedição

A expedição é a última etapa a ser realizada no CD, é a verificação e conferência das mercadorias separadas para envio do pedido, no carregamento dos produtos nos veículos, podendo envolver algumas atividades como: conferência do pedido, preparação dos documentos de expedição e pesagem da carga para determinação do custo de transporte.

Para Rodrigues (1999), existem alguns fatores que podem influenciar na operação de expedição de uma forma negativa, como: atrasos de transportadoras, problemas na emissão da lista de separação e nota fiscal de saída (principalmente agora que todos operam com nota fiscal eletrônica), não manter sincronia entre recebimento e expedição nas operações de crossdocking e picos de demanda que não foram adequadamente planejados.

Calazans (2001), diz que alguns complicadores são encontrados na operação da expedição que podem afetar sua eficiência: atrasos de transportadoras, atrasos na emissão da lista de separação, quebra da sincronia entre os processos de recebimento e expedição nas operações de crossdocking e picos de demanda que não foram adequadamente planejados.

2.3 Vantagens e benefícios na adoção do centro de distribuição no sistema da cadeia de suprimentos

São muitas vantagens identificadas na adoção de implantação de Centros de Distribuição no sistema da cadeia de suprimentos. Essas vantagens obtidas pela centralização de estoque podem beneficiar todos os elos da cadeia: fornecedor, empresa e consumidor.

Calazans (2001) aponta as seguintes vantagens: redução do custo de transporte, liberação de espaço nas lojas, redução de mão-de-obra nas lojas para o recebimento e conferência de mercadorias e a diminuição da falta de produtos nas lojas.

Bowersox & Closs (2001) identificam também duas vantagens na adoção do CD no sistema logístico: a capacidade de agregar valor ao produto (postergação) e os diferentes tipos de operações que podem ser realizadas no CD – consolidação, *break bulk*, *crossdocking* e formação de estoque. Pizzolato & Pinho (2003) apontam a vantagem obtida pelo fornecedor de produtos e serviços, a partir do ganho relacionado com a qualidade do atendimento ao cliente, agora servido mais rapidamente a partir de pontos mais próximos.

Para Rodrigues (1999), são inúmeras as vantagens encontradas, como abertura de mais espaço nas lojas, pois não terão grandes áreas reservadas para estoque, podendo ser abastecidas regularmente ou a mercadoria seguir diretamente do Centro de Distribuição para o seu cliente final. Redução de mão-de-obra nas lojas, pois todo o trabalho de descarga, conferência e guarda de mercadorias fica centralizado no Centro de Distribuição. Outro fator é qualidade no atendimento, pois a proximidade do cliente gera agilidade no fornecimento e ganhos no processo logístico, com isso aumenta a satisfação do cliente.

2.3.1 Layout

O layout de um CD é a forma como o mesmo está estruturado de acordo com suas necessidades operacionais, são adotados conforme a necessidade de cada operação das empresas, considerando as características de instalações físicas, podendo ser elas: espaço das áreas e setores, pisos, prateleiras, porta-paletes, esteiras, etc. Também reúne características dos produtos e serviços como: tipo do produto, peso, volume e forma de acondicionamento, também considera os equipamentos a serem empregados em toda a operação (BOWERSOX, CLOSS, 2001).

Segundo Bowersox e Closs (2001), reúne todas as características de: produtos e serviços (volume, peso e acondicionamento na estocagem), instalações físicas (número

de andares e altura útil) e movimentação dos produtos (equipamentos, continuidade de movimento e economia de escala na movimentação).

São destacados dois tipos de projetos de layouts: o primeiro é baseado no princípio do fluxo de produtos (BOWERSOX, CLOSS, 2001) e o segundo é baseado no giro dos produtos (RODRIGUES, 1999).

a) Layout baseado no princípio de fluxo

O fluxo de produtos deve ser projetado em linha reta, sendo armazenados ou não, para evitar congestionamentos. Assim, os produtos devem ser recebidos numa ponta da instalação, armazenados no meio e despachados pela outra ponta da instalação.

b) Layout baseado no giro dos produtos

Os produtos de maior giro devem ser colocados na região mais próxima da separação. As esteiras eliminam a movimentação na recepção da lista de produtos e no envio para o despacho. Existe uma área reservada para armazenagem e coleta de produtos de pequenas dimensões e alto volume. Deve ser planejada uma área para o recebimento de produtos que alimentarão as regiões. De forma análoga, uma área de expedição deve ser dimensionada com linhas suficientes para evitar a acumulação ou fila na linha de picking. As esteiras que levam os pedidos completos da área de picking para a área de expedição devem possuir altura elevada para aproveitamento do espaço em chão. Na região os produtos de pequeno e médio volume são armazenados em paletes.

2.3.2 A relação entre o centro de distribuição e a cadeia logística

Por causa da elevada concorrência do mercado, manter um centro de distribuição é uma maneira de otimizar as operações logísticas e desenvolver um diferencial competitivo, considerando que mesmo pequenos ganhos a mais já significam vantagem. Com a implementação de alta tecnologia, assim conseguir uma otimização das operações (CALAZANS, 2001).

Estruturar os sistemas de distribuição capazes de atender uma gestão adequada da distribuição de produtos, que permita usar com mais eficácia os recursos financeiros, humanos e materiais da empresa, bem como controlar melhor o tempo. Oferecendo níveis de serviço cada vez mais altos em termos de disponibilidade de estoque e tempo de atendimento.

O centro de distribuição pode proporcionar à cadeia de suprimentos maior agilidade e eficiência, centralizando o estoque de toda a cadeia a fim de obter vantagens econômicas e de eficiência, favorecendo a oferta de produtos de boa qualidade e a entrega realizada em tempo que satisfaz o consumidor.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Trabalho realizado teve como objetivo mostrar importância do centro de distribuição dentro do gerenciamento da cadeia logística de suprimentos, seus conceitos históricos e seus instrumentos, ponderando de uma abordagem detalhada sobre o objetivo de cada parte importante e integrada na obtenção de mostrar como o centro de distribuição é um fator primordial para o funcionamento da cadeia de suprimentos.

Para a próxima etapa da realização do trabalho foi apresentar com maiores detalhes os conceitos das principais e as funções básicas que mostram o objetivo do trabalho, como a logística, a distribuição, o que é e para que serve a cadeia de suprimentos, e como o centro de distribuição atua em cada um deles.

Diante do exposto, pode-se dizer que este foi um trabalho introdutório ao tema que pode ser utilizado como base conceitual para próximos estudos aplicados à área.

4. REFERÊNCIAS

APTE, Uday M.; VISWANATHAN, S. (2000) - **Effective cross docking for improving distribution efficiencies**. International journal of logistics: research and applications, v. 3, n. 3.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos /logística empresarial**. 5. ed.. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BEHR, Ariel et al. **Gestão da biblioteca escolar**: metodologias, enfoques e aplicação de ferramentas de gestão e serviços de biblioteca: Ci. Inf., Brasília, vol 37 nº 2 ago 2008, p 32-42.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. (2001). **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. São Paulo: Atlas, 594p.

CALAZANS, Fabíola. (2001) - **Centros de distribuição**. Gazeta Mercantil: Agosto.

COSTA, Jaciane Cristina. et al. **A gestão da cadeia de suprimentos: teoria e prática**. Porto Alegre: XXV ENEGEP, 2005.

CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. **Gestão da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operação**. Tradução: Sérgio Nascimento. 6ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2016.

CREATIVE SAFETY SUPPLY. **Supply Chain Integration**. 2018. Disponível em: <<https://www.creativesafetysupply.com/articles/supply-chain-integration/>>. Acesso em: 01 mai. 2021.

Dissertação de Mestrado – Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro. ed. São Paulo: Atlas, 182p.

ENGEL, Robert J. 10 Fundamental Strategies and Best Practices of Supply Chain Organizations. **92 nd Annual International Supply Management Conference**. 2007. Disponível em:<<https://www.instituteforsupplymanagement.org/files/pubs/proceedings/ejengel.pdf>>. Acessado em: 02 agos. 2021.

FERREIRA, Leonardo. et al. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S. A, 2016. 240 p.

HONG, Yuh C. (1999) - **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada: supply chain**. 1a

KLEAB, Khairi. **Important of Supply Chain Management**. International Journal of Scientific and Research Publications, v 7, n 9, 2017. Disponível em:<<http://www.ijsrp.org/research-paper-0917/ijsrp-p6949.pdf>>. Acesso em: 02 mai. 2020.

LAMBERT, Douglas M.; COOPER, Martha C.; PAGH, Janus D. (1998) - **Supply chain management: implementation issues and research opportunities**. *International journal of logistics management*, v. 9, n. 2.

LIMA, Maurício P. (2002) - **Armazenagem: considerações sobre a atividade de picking**. Centro de Estudos em Logística (CEL), COPPEAD/UFRJ.

MARTINS, Petrônio; LAUGENI, Fernando. **Administração da produção**. 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

MOURA, Reinaldo. **Sistemas e técnicas de movimentação e armazenagem de materiais**. 5. ed. São Paulo: IMAN, 2005. V. 1. Manual de logística.

NOVAES, A G, **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 10 reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

PIZZOLATO, Nélio D.; PINHO, Alexandre R. (2003) - **A regionalização dos centros de distribuição como solução logística**. Tecnológica, Ano VIII, n. 87, fev. 2003.

POZO, H. **Administração de recursos materiais patrimoniais: uma abordagem logística**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

RAZZOLINI FILHO, Edelvino. **Logística empresarial e cadeias de suprimentos**. Curitiba, 2009.

RODRIGUES, Alexandre M. (1999) - **Estratégias de picking na armazenagem**. Centro de Estudos em Logística (CEL), COPPEAD/UFRJ.

RODRIGUES, G. G.; PIZZOLATO, N. D. Centros de Distribuição: **armazenagem estratégica**. Ouro Preto: XXIII Encontro Nac. de Eng. de Produção, MG, Brasil, 21 a 24 de out de 2003.

SAKAMOTO, A. R. **Análise da viabilidade: Criação de um novo centro de distribuição no contexto de uma indústria siderúrgica**. São Paulo, 1999.

TOMPKINS, J. A. (1996) - **Facilities planning**. 2ª ed. New York: John Wiley & Sons

AUTORES:

WANDERLY DE JESUS MORAIS: Engenheiro de Produção pela FAMA

CLEYSON SANTOS DE PAIVA: Engenheiro de Produção pela UEAP, Especialista em Engenharia de Manutenção Industrial pela UNOPAR, Mestre em Ciência e Tecnologia dos Materiais pela UEZO.

RIK ALEXANDRE CORREIA COSTA: Engenheiro de Produção pela FAMA.



Capítulo 10

PROPOSTA DE CONSTRUÇÃO E OPERACIONALIZAÇÃO DE UM ATERRO SANITÁRIO NO MUNICÍPIO DE PETROLINA DE GOIÁS-GO

DOI: 10.29327/546009.1-10

Adriano de Jesus Silva
Silvana de Brito Arrais Dias

PROPOSTA DE CONSTRUÇÃO E OPERACIONALIZAÇÃO DE UM ATERRO SANITÁRIO NO MUNICÍPIO DE PETROLINA DE GOIÁS-GO

Adriano de Jesus Silva

Silvana de Brito Arrais Dias

RESUMO

Com a expansão de territórios, a população necessita da atuação de políticas públicas que visem minimizar ou mitigar os impactos da geração de Resíduos Sólidos Urbanos - RSU oriundos de diversas atividades, sendo considerados um dos principais causadores de impactos ambientais da atualidade. O presente trabalho tem por objetivo propor a construção e operacionalização de um aterro sanitário em Petrolina de Goiás-GO. A metodologia utilizada para a elaboração deste trabalho envolve pesquisas bibliográficas, de campo e à internet, visita técnica ao Aterro Sanitário da Resíduo Zero Ambiental S.A. e ao lixão do município, aplicação de 146 questionários eletrônicos à população no período de 07/04/2021 a 18/04/2021 e aplicação de entrevista semiestruturada com os secretários de Administração, Finanças e Meio Ambiente no mesmo período supracitado. Por meio desses métodos chegou-se ao seguinte resultado: a proposta para construção e operacionalização de um aterro sanitário no município teria um alto investimento, e a Prefeitura no momento não dispõe de tais recursos para custeio. Por conseguinte, o trabalho apresenta uma solução para o município, que é a Parceria Público Privada, onde a Prefeitura remeteria seus RSU's ao aterro sanitário da Resíduo Zero Ambiental S.A.

Palavras-chave: Aterro Sanitário; Políticas Públicas; Impactos Ambientais; Resíduos Sólidos Urbanos - RSU.

ABSTRACT

With the expansion of territories, the population needs the performance of public policies aimed at minimizing or mitigating the impacts of the generation of Urban Solid Waste - MSW arising from various activities, being considered one of the main causes of environmental impacts today. This work aims to propose the construction and operation of a landfill in Petrolina de Goiás-GO. The methodology used for the preparation of this work involves bibliographic, field and internet research, technical visit to the Waste

Landfill of Residue Zero Ambiental SA and to the municipal dump, application of 146 electronic questionnaires to the population in the period from 07/04/2021 to 04/18/2021 and application of a semi-structured interview with the secretaries of Administration, Finance and Environment in the same period mentioned above. Through these methods, the following result was reached: the proposal for the construction and operation of a sanitary landfill in the city would have a high investment, and the City Hall currently does not have such resources for funding. Therefore, the work presents a solution for the municipality, which is the Public-Private Partnership, where the City Hall would send its RSU's to the waste landfill of the Residue Zero Ambiental S.A.

Keywords: Sanitary Landfill; Public Policy; Environmental Impacts; Solid Urban Waste - RSU.

1. INTRODUÇÃO

Com a expansão de territórios, a população necessita da atuação de políticas públicas que visem minimizar ou mitigar os impactos da geração de resíduos sólidos oriundos de diversas atividades, sendo considerados um dos principais causadores de impactos ambientais da atualidade. O tratamento adequado dos resíduos sólidos, além de trazer benefícios para o meio ambiente, propicia também bem-estar à população.

No Brasil, após mais de 20 anos de discussões no Congresso Nacional, ficou definido que a Lei 12.305/2010, que instituiu a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS) como responsável por reger o processo de disposição final do lixo (MCT, 2011).

Em relação à temática dos resíduos sólidos algumas leis ganham destaque nesta temática tais como, Lei 12.305/2010 - PNRS; Lei 6.938/81(Política Nacional de Meio Ambiente); Lei 11.445/2007 (Política Nacional de Saneamento Básico); Lei 9.795/99 (Política Nacional de Educação Ambiental); Lei 10.257/2001 (Estatuto das Cidades); Lei 9605/1998 (Lei de Crimes Ambientais).

O atual “lixão” do município de Petrolina de Goiás, que funciona há anos encontra-se saturado. Além da saturação, o armazenamento do lixo é feito de forma inadequada, onde o lixo comum, o lixo hospitalar e similares são descartados de forma irregular, além de estar localizado ao lado de uma Indústria Cerâmica e às margens da Rodovia GO-330, havendo risco de contaminação, acidentes e incêndio, sem contar que é local frequente de soltura/abandono de animais.

Assim como os grandes centros urbanos, observa-se dificuldades na capacidade financeira e administrativa dessas em promover infraestrutura e serviços essenciais como água, saneamento, coleta e destinação adequada do lixo, e em garantir segurança e controle da qualidade ambiental para a população.

De acordo com o Correio Brasiliense, sete em cada dez locais de destinação final de resíduos não possuem aterro sanitário, segundo estudo. Regiões Centro-Oeste, Norte e Nordeste registram a maior quantidade de destinação incorreta, com mais de 80% dos rejeitos despejados em lixões. As regiões Centro-Oeste, Norte e Nordeste registram a maior quantidade de destinação incorreta, com mais de 80% dos resíduos indo parar em lixões. O Sudeste vem logo a seguir, com aproximadamente 40% de destinações incorretas. A Região Sul é a que apresenta os melhores índices, com cerca de 80% dos resíduos indo para aterros sanitários.

O projeto avalia a hipótese de que dentre as várias opções de descarte, o aterro sanitário pode ser o mais viável para findar o problema do município, portanto deve-se haver a conscientização e comprometimento da população com o descarte desse lixo para que esse projeto seja complementado com um programa de reciclagem a partir da coleta seletiva.

Para a elaboração deste trabalho, foi realizada entrevista semiestruturada por meio de formulário eletrônico (Google Forms) com os secretários municipais de Administração, Finanças e Meio Ambiente, visita técnica em outro aterro sanitário, pesquisas bibliográficas, aplicação de questionários eletrônicos (Google Forms) a 146 pessoas da população e visita técnica ao lixão de Petrolina de Goiás.

O trabalho tem como objetivo geral propor a construção e operacionalização de um aterro sanitário na cidade de Petrolina de Goiás. É norteado também pelos objetivos específicos, que buscam levantar dados acerca da dispensação de resíduos sólidos, levantar dados do mercado concorrente, fornecedor e consumidor, além de analisar os dados e estruturar proposta do aterro contemplando recursos humanos, materiais, tecnológicos, ecológicos e financeiros.

Este trabalho se justifica pela importância de um aterro sanitário para a comunidade como forma de promover melhoria na qualidade de vida e crescimento sustentável para a população. Nota-se que as destinações finais dos resíduos sólidos gerados na cidade podem provocar inúmeras adversidades prejudiciais ao meio ambiente, à população, ao sistema econômico, dentre outros. Contudo, após o término deste,

avaliou-se a possibilidade futura de implementação do projeto no referido município, pois contribuirá de forma significativa em diversas áreas, tendo como questão problema a indagação se há a possibilidade de se construir e operacionalizar um aterro sanitário na cidade de Petrolina de Goiás?

Para a elaboração deste trabalho, foram abordados alguns assuntos teóricos, sempre com enfoque na gestão, bem como suas ramificações organizacionais e o meio ambiente.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Como forma de fundamentar o estudo, são abordados os seguintes assuntos teóricos: Administração, Estratégia, Empreendedorismo, Gestão Ambiental, Reciclagem, Tipos de Resíduos Sólidos, Lixão, Aterro Sanitário, Projeto, Financeiro, Indicadores Financeiros e Fluxo de Caixa.

2.1 Administração

A administração, nada mais é que o processo de tomar, realizar e alcançar ações que utilizam recursos para alcançar objetivos. Maximiano (2011, p.25) comenta que a Administração significa, em primeiro lugar, ação. A administração é um processo de tomar decisões e realizar ações que compreende quatro processos principais interligados: planejamento, organização, direção e controle.

A administração, ou gestão, é a grande área das ciências sociais aplicadas que estuda as organizações, sejam elas, públicas ou privadas. Neste sentido:

A administração revela-se como uma área do conhecimento humano repleta de complexidades e desafios. O profissional que utiliza a administração como meio de vida pode atuar nos mais variados níveis de uma organização: desde o nível hierárquico de supervisão elementar até o nível de dirigente máximo da organização. Pode atuar nas diversas especializações da Administração: seja em Administração da Produção (de bens ou serviços prestados pela organização), ou Administração Financeira, ou Administração de Recursos Humanos, ou Administração Mercadológica, ou ainda a Administração Geral (CHIAVENATO, 2020, p.1).

Então, devido às várias ramificações dentro da Administração, a seguir será abordada a estratégia, pois o seu estudo é de total importância para que os demais itens estejam em perfeita consonância dentro de uma organização.

2.2 Estratégia

A administração compreende a estratégia como a espinha dorsal da organização, é a partir dela que se define quais são os objetivos, metas, orçamentos, projetos, táticas, logísticas e planos de ação. Deste modo:

Estratégia é a arte de planejar e colocar o plano em ação, com o objetivo de alcançar ou manter posições relativas de potenciais favoráveis a futuras ações táticas sobre um objetivo e procurar condições favoráveis para alcançar objetivos específicos, ou seja, é o programa geral para a consecução dos objetivos de uma organização e, portanto, para o desempenho de sua missão (RIBEIRO, 2012, p.11).

A organização engloba a estratégia no processo e compreende o funcionamento do negócio, ela é utilizada para se atingir as metas e a estrutura, ou seja, hierarquia, divisão de tarefas e responsabilidades, sem falar que é por meio dela que se chega à tomada de decisão, portanto:

A estratégia não reduz apenas a alguns poucos elementos, e sim a um conjunto integrado, compatibilizado e alinhado de elementos e ações estratégicas que envolvem os processos internos, a cultura a inovação, os clientes, os colaboradores, a tecnologia da informação entre outros, ou seja, a estratégia que não integra e compatibiliza os diversos elementos essenciais não é estratégia, mas um conjunto de ações desintegradas. (DIAS, 2016, p.34).

Há vários caminhos para se chegar à estratégia, porém, ficará a cargo do gestor escolher o melhor para se chegar no objetivo, de acordo com a necessidade da organização. Desta forma:

A estratégia pode escolher o caminho evolutivo e incluir em seu escopo a prestação de assistência aos stakeholders da organização, provocando assim, crescimento evolutivo sustentado com maior fidelização de clientes e colaboradores, contribuindo ainda mais com o bem-estar da comunidade (DIAS, 2016, p.34).

Depois de tão claro o que é estratégia, é de suma importância salientar a importância do empreendedorismo, pois sem ele de nada adianta esboçar algo, considerando que ele é a força motriz de um futuro negócio.

2.3 Empreendedorismo

O empreendedorismo é a habilidade que uma pessoa tem de reconhecer problemas e oportunidades, apresentar soluções a partir disto e alocar recursos na criação de algo positivo e inovador para a sociedade. Pode ser um negócio, projeto ou algum movimento que traga transformação no dia-a-dia das pessoas. Assim:

O empreendedorismo é o processo dinâmico de criar mais riqueza. A riqueza é criada por indivíduos que assumem os principais riscos em termos de patrimônio, tempo e/ou comprometimento com a carreira ou que provêm valor para algum produto ou serviço. O produto ou serviço pode ou não ser novo ou único, mas o valor deve de algum modo ser um infundido pelo empreendedor ao receber e localizar as habilidades e os recursos necessários (HISRICH, 2014, p.29).

Desde o fundamento, até a consolidação do empreendimento, há várias etapas e processos a serem desenvolvidos. Cada um se integra ao outro, a fim de obter êxito e garantir a continuidade (existência) do mesmo. Sendo assim:

À medida que o empreendimento evolui de uma empresa iniciante para uma empresa madura, o planejamento continuará enquanto administração buscar atingir suas metas de curto e longo prazo. Para qualquer organização é possível elaborar planos financeiros, planos de marketing, planos de recursos humanos, planos de produção e planos de vendas. (HISRICH, 2014, p.29).

Quando se cria um negócio, se vislumbra resultados e desenvolvimento que podem ser alcançados por meio de estruturação das áreas do empreendimento. Em muitas situações há o foco nas áreas e resultados e não se leva em consideração aspectos importantes da

gestão socioambiental, que são relevantes para a organização e comunidade, pois toda a geração de riquezas nas organizações é resultado do meio ambiente e do processo

de gestão. E se este não for preservado, pode gerar impactos que contribuem para inviabilizar todo o processo de gestão.

Após esta breve explicação, a gestão ambiental será tratada a seguir.

2.4 Gestão Ambiental

O Sistema de Gestão Ambiental (SGA), caracteriza-se como um conjunto de políticas, planejamentos e ações de cunho social, técnico, econômico e produtivo, adotado em diferentes organizações, com o intuito de desempenhar um papel coerente com a ideia de uso e conservação dos recursos naturais e redução da poluição, baseando-se nas legislações ambientais e órgãos competentes (NASCIMENTO, 2012).

Ao se falar em gestão ambiental, automaticamente é remetido o “tripé da sustentabilidade”, que nada mais é que a abrangência de três pilares principais - Ambiental; Econômico e Social, visando sempre o equilíbrio entre todos.

Curi (2012, p.58-59) afirma que:

Um sistema de gestão ambiental (SGA) é um conjunto de funções em uma empresa que tem o objetivo de diminuir o impacto negativo de suas atividades sobre natureza. É dever da empresa dar sua cara a esses modelos, adaptando-os à realidade do seu negócio.

A Gestão Ambiental aborda várias temáticas em seu desdobramento, todas ao final do processo se fazem necessárias e se complementam.

Segundo Barbieri (2017), “além das práticas de controle e prevenção da poluição, na abordagem estratégica as empresas procuram aproveitar oportunidades mercadológicas e neutralizar ameaças decorrentes de questões ambientais existentes ou que poderão ocorrer no futuro”.

Assim, cada vez mais, a responsabilidade pública e privada, no que diz respeito ao meio ambiente, vem ganhando ênfase e notoriedade, pois sabe-se que dependendo do tipo de negócio que se pretende criar, deve-se possuir certificações específicas em cumprimento à legislação ambiental nacional ou internacional. No Brasil, a ABNT NBR 14.001/2015 dispõe sobre a política ambiental nas organizações, sendo que, há uma série de requisitos que são considerados para obtenção da certificação.

Com a implementação de um Sistema de Gestão Ambiental, há vários benefícios que contribuem para o desenvolvimento da organização, tais como:

- Redução de sanções legais, riscos de acidentes;
- Aumento da qualidade dos produtos, serviços e processos;
- Economia ou redução do consumo de matérias-primas, água e energia;
- Captação de novos clientes;
- Melhora da imagem;
- Melhora dos processos;
- Aumento das possibilidades de permanência da empresa no mercado;
- Aumento das possibilidades de financiamentos, devido ao bom histórico

ambiental, dentre outros.

Atualmente, há vários mecanismos para se minimizar os impactos causados ao meio ambiente, e um dos meios mais eficazes é a reciclagem, pois ela atua no sentido de devolver o não utilizável ao meio ambiente ou a direcioná-lo a um novo ciclo.

2.5 Reciclagem

O regresso de matéria prima à fase de produção é denominado reciclagem. A expressão reciclagem surgiu na década de 1970, quando as preocupações ambientais passaram a ser tratadas com mais rigidez e reciclar ganhou importância estratégica.

Reciclagem é um conjunto de técnicas que tem por finalidade aproveitar os detritos e reutilizá-los no ciclo de produção de que saíram. É o resultado de uma série de atividades, pelo qual materiais se tornariam lixo, ou estão no lixo, são desviados, coletados, separados e processados para serem usados como matéria prima na manufatura de novos produtos. (RECICLAGEM, 2020).

Há vários benefícios a partir da implantação da reciclagem, dentre eles a diminuição da quantidade de lixo a ser gerada e os impactos ambientais, preservando os recursos naturais, gerando economia de energia e criando empregos, sejam eles diretos ou indiretos. As maiores vantagens da reciclagem são a minimização da utilização de fontes naturais, muitas vezes não renováveis; a minimização da quantidade de resíduos que necessitam de tratamento final como aterramento ou incineração.

Para que o processo de reciclagem seja eficiente é necessário primeiro reduzir o consumo, adquirindo-se apenas o necessário e optando por produtos menos prejudiciais ao meio ambiente. Os produtos adquiridos devem ser reutilizados ao máximo, de formas alternativas. Somente quando não for mais possível o seu reaproveitamento, o descarte

de cada material deve ser feito adequadamente, encaminhando-se para a reciclagem somente o que é reciclável.

2.6 Tipos de Resíduos Sólidos

Os resíduos sólidos são classificados quanto a seus riscos ao meio ambiente e à saúde pública. De acordo com a Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT NBR 10.004/2004, os resíduos são classificados em três classes:

1) Classe I - Resíduos Perigosos: que são aqueles que apresentam riscos à saúde pública e ao meio ambiente, exigindo tratamento e disposição especiais em função de suas características de inflamabilidade, corrosividade, reatividade, toxicidade e patogenicidade.

Exemplo: lixo hospitalar, lixo de aeroporto.

2) Classe II - Não-Inertes. Resíduos Não-Inertes: são os resíduos que não apresentam periculosidade, porém não são inertes; podem ter propriedades tais como: combustibilidade, biodegradabilidade ou solubilidade em água. São basicamente os resíduos com as características do lixo doméstico.

Exemplo: borras da indústria metalúrgica, pneumáticos usados.

3) Classe III - Inertes. Resíduos Inertes: são aqueles que em contato com a água, ainda permanecerá potável. Muitos desses resíduos são recicláveis. Não se degradam ou tem degradação muito lenta.

Exemplo: entulhos de demolição, pedras e areias retirados de escavações. Além dos resíduos apresentados nesta classificação, outros precisam ser destacados, como: os coletados de residências ou os decorrentes da incineração de resíduos domésticos.

De acordo com a Política Nacional de Resíduos Sólidos (2017 p.11), resíduos sólidos podem ser considerados um:

material, substância, objeto ou bem descartado resultante de atividades humanas em sociedade, a cuja destinação final se procede, se propõe proceder ou se está obrigado a proceder, nos estados sólido ou semissólido, bem como gases contidos em recipientes e líquidos cujas particularidades tornem inviável o seu lançamento na rede pública de esgotos ou em corpos d'água, ou exijam para isso soluções técnica ou economicamente inviáveis em face da melhor tecnologia disponível.

Todavia, os resíduos sólidos por muito tempo foram dispensados em lixões a céu aberto, com o passar dos anos, tal hábito tornou-se proibido.

2.7 Lixão

Os lixões já foram considerados o destino mais comum para disposição final de resíduos sólidos em geral. Além das diversas políticas e legislações atuais vigentes que visam a extinção dos lixões, eles ainda tem um papel muito forte na disposição final dos resíduos sólidos. Atualmente, os lixões podem ser classificados como uma:

[...] forma inadequada de disposição final de resíduos sólidos que se caracteriza pela simples descarga destes no solo, sem medidas de proteção ao meio ambiente ou à saúde pública. No lixão, os resíduos são depositados sem preparação alguma no local, sem planejamento para escoar o chorume que penetra no solo, carreando poluentes para o lençol freático (SANTAELLA et al., 2014, p.25).

Existem inúmeros problemas resultantes do descarte incorreto dos resíduos sólidos.

No lixão não existe nenhum controle sobre os tipos de resíduos depositados e quanto ao local de disposição deles. Nesses casos, resíduos domiciliares e comerciais de baixa periculosidade são depositados juntamente com os industriais e hospitalares, de alto poder poluidor. Nos lixões pode haver outros problemas sociais como a presença de animais, a presença de catadores (que na maioria dos casos reside no local) além dos riscos de incêndios causados pelos gases gerados pela decomposição dos resíduos e de escorregamento, quando da formação de pilhas muitos íngremes sem critérios técnicos. (FORMAS..., 2010).

Como os lixões foram banidos, há diversas formas de se descartar os resíduos sólidos corretamente, entretanto podem ser consideradas dispendiosas dependendo de qual método optar.

2.7 Aterro Sanitário

O Aterro Sanitário é considerado uma das formas mais comuns de destinação adequada dos resíduos sólidos urbanos no Brasil e no mundo. Sua construção deve

obedecer a critérios técnicos específicos em função dos tipos de resíduos. Desse modo, as operações de rotina devem ser feitas visando evitar problemas com poluição do solo, água e do ar. É uma técnica de disposição dos resíduos sólidos urbanos no solo que deve ser acompanhada desde a compactação, tendo como critério a utilização da menor área e volume possível, até seu soterramento no encerramento das atividades. Assim na repetição desse processo, dia após dia, são constituídas as células de lixo ou trincheiras. De acordo com a Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT NBR 8.419/1992, aterros sanitários são uma:

técnica de disposição de resíduos sólidos urbanos no solo, sem causar danos à saúde pública e à sua segurança, minimizando os impactos ambientais, método este que utiliza princípios de engenharia para confinar os resíduos sólidos à menor área possível e reduzi-los ao menor volume permissível, cobrindo-os com uma camada de terra na conclusão de cada jornada de trabalho, ou a intervalos menores, se necessário.

Durante a visita técnica obteve-se a informação de que as células de lixo ou trincheiras contém uma camada impermeabilizante (Geomembrana) em sua base que impede o contato dos resíduos com o meio natural, evitando assim a contaminação do solo e do lençol freático. Além disso essa estrutura é composta por um sistema de drenagem de chorume na base do aterro que envia o material para estação de tratamento. Há também um sistema de drenagem de gás responsável pela coleta e queima desses gases. De acordo com Jucá (2003), o maior impasse em relação aos aterros sanitários encontra-se nos custos de implantação, operação e no tratamento adequado de líquidos e gases efluentes.

2.8 Projeto

Atualmente, algumas empresas entendendo os aspectos competitivos do mercado preocupam-se não apenas com o controle das atividades de todos seus produtos, mas com todos os meios envolvidos durante sua realização. Nesta busca pela conquista de resultados quantitativos e qualitativos, muitas empresas utilizam hoje de uma estrutura voltada para projetos, e estas, muitas vezes, apresentam uma forte ligação com os investimentos que se fazem necessários para manter a organização competitiva.

Para Vargas (2018), projeto é um empreendimento não repetitivo, definido por uma sequência clara e lógica de ocorrências, com início, meio e fim, que se destina a alcançar um objetivo claro e definido, sendo administrado por pessoas dentro de parâmetros predefinidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade.

De acordo com Heldman (2014), projeto é um empreendimento temporário, com datas de início e término definidas, que tem por intuito criar um bem ou serviço único e que estará concluído quando suas metas e objetivos forem alcançados e aprovados pelos stakeholders. Não há como estruturar um excelente projeto e inexistir um orçamento ou recursos financeiros disponíveis para o custeio, portanto é fundamental abordar os assuntos da área financeira.

2.9 Financeiro

A área financeira trata do conjunto de técnicas e rotinas que organizam a circulação de capital, tanto para dentro da estrutura empresarial quanto para fora, possibilitando crescimento ou retração, interna e externa, dependendo da forma como é gerida. É o que sustenta e alicerça as pessoas, empresas e praticamente tudo que engloba moeda. A gestão financeira se incube de dar vida ao que foi planejado. De acordo com Gitman (2017, p.4):

podemos definir finanças como a arte e a ciência da gestão do dinheiro. Praticamente todos os indivíduos e organizações recebem ou levantam, gastam ou investem dinheiro. A área de finanças preocupa-se com os processos, as instituições, os mercados e os instrumentos associados à transferência de dinheiro entre indivíduos, empresas e órgãos governamentais.

Segundo Moreira (2020) a Administração Financeira busca a maior rentabilidade e lucratividade possível sobre o capital investido pelos sócios, por meio da melhor alocação de recursos. No entanto, todos os aspectos de uma empresa estão sob a perspectiva da administração financeira.

Independentemente do segmento, porte, área de atuação, deve-se haver uma boa gestão financeira, pois ela é a responsável por retratar o cenário atual em que a organização se encontra. É por meio da boa gestão financeira que se criam métricas que possibilitam traçar ações para desenvolvimento e expansão.

2.10 Indicadores Financeiros

Os indicadores financeiros proporcionam uma série de informações que servem para embasar as decisões dos gestores frente a qualquer tomada de decisão em uma organização. É por meio deles, que se visualiza os dados e informações de forma precisa e atualizada das organizações, ou seja, a saúde financeira de modo detalhado.

Para Silva (2016), os índices financeiros compreendem um elo entre contas ou grupos de contas das demonstrações contábeis, a qual tem por objetivo fornecer informações que não são fáceis de serem visualizadas de forma direta nas demonstrações contábeis.

A utilização de índices tem como principal objetivo possibilitar a quem realiza a análise extrair tendências e comparar os índices com padrões preestabelecidos.

No entanto, mais do que retratar o que aconteceu no passado, a finalidade dos indicadores é fornecer algumas bases para deduzir o que poderá acontecer futuramente.

São vários os indicadores financeiros, dentre eles têm-se o Fluxo de Caixa.

2.11 Fluxo de Caixa

O fluxo de caixa é uma ferramenta muito importante para análise financeira de uma organização, porém não basta apenas fazer o processo por meio das entradas e saídas de recursos financeiros do caixa, é extremamente necessário que se faça projeções dos futuros lançamentos, para a empresa se organizar quanto a destinação de seus recursos ou quanto a captação de recursos junto às instituições financeiras.

O principal objetivo do fluxo de caixa é dar uma visão das atividades desenvolvidas, bem como as operações financeiras que são realizadas diariamente, no grupo do ativo circulante, dentro da disponibilidade, e que representam o grau de liquidez da empresa (ZDANOWICZ, 2004, p.41).

O Fluxo de caixa representa todas as entradas e saídas de recursos financeiros de uma organização ou projeto, o qual possibilita à organização tomar decisões e executar as suas programações financeiras e operacionais por certo período.

Resume os fluxos de caixa havidos no período em questão. Esta demonstração permite distinguir os fluxos de caixa das operações de investimentos e financiamento da empresa e os concilia com as variações de caixa e títulos negociáveis durante o período (GITMAN, 2017, p. 41).

Depois de tão claro o indicador a ser utilizado para o desenvolvimento deste estudo, segue a metodologia utilizada.

3. METODOLOGIA

“Pode-se definir método como caminho para se chegar a determinado fim. E método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento.” (GIL 2019, p.8).

Uma das formas de expor a metodologia de um estudo é definindo seus objetivos. A pesquisa em questão é de natureza quantitativa e qualitativa. Estas variáveis são analisadas e comparadas por meio da interpretação dos dados coletados, e assim se chega a uma conclusão. Para realização deste trabalho, foi realizada pesquisa de campo, do tipo levantamento de dados.

O universo da pesquisa é composto por outros aterros sanitários, empresas de engenharia, que elaboram e executam todo o projeto para construção do aterro, empresas de escavadeiras e caminhões, licitações de outros municípios, além da população local e da prefeitura municipal.

A amostra coletada foi feita por meio de uma pequena parcela de 146 moradores do município, que responderam a um questionário eletrônico (Google Forms), a fim de identificar suas perspectivas acerca do estudo, no período de 07/04/2021 a 18/04/2021. Chegou-se à amostra por meio de link fornecido pelo discente e encaminhado ao WhatsApp dos moradores. Alguns respondentes tiveram acesso por meio de divulgação no Instagram e outro foram por meio de contato pessoal do pesquisador que ao encontrar pessoas na rua ou na prefeitura convidava para a pesquisa e enviava pelo WhatsApp.

Outro instrumento de pesquisa utilizado foi a entrevista semiestruturada (Google Forms) realizada no mesmo período supracitado, com os secretários municipais de Administração - Gustavo Rodrigues de Sá, Finanças - Gustavo Gomes Xavier e Meio Ambiente - Hermis José Gomes, que proporcionaram uma visão da equipe estratégica da Prefeitura acerca do estudo em questão. Além disso, foi utilizada observação direta, visita técnica ao Aterro Sanitário pertencente ao Grupo Resíduo Zero Ambiental S.A., localizado em Guapó-GO, visita ao atual lixão de Petrolina de Goiás, pesquisas bibliográficas, além do estudo realizado pela Fundação Getúlio Vargas - FGV em parceria com a Associação Brasileira de Empresas de Tratamento de Resíduos - ABETRE, cujo tema é o Estudo sobre os Aspectos Econômicos e Financeiros da Implantação e Operação

de Aterros Sanitários, que serve como referência para elaboração de aterros sanitários. Vale ressaltar que o estudo supracitado serviu como embasamento, o qual possibilitou a projeção deste trabalho baseado em sua realidade.

A partir de todos os dados coletados, tabulou-se e fez-se a análise dos dados, transformando-os em gráficos e textos descritivos para melhor entendimento e demonstração dos resultados.

4. RESULTADOS

4.1 Caracterização do município em estudo

Desenvolveu-se o estudo no município de Petrolina de Goiás-GO, situada a 62 km da capital Goiânia-GO e uma população de 10.283 habitantes segundo dados do IBGE (2020).

A Figura 1, mostra a vista aérea de Petrolina de Goiás obtida por satélite.



Figura 1 - Vista aérea de Petrolina de Goiás-GO. Fonte: Google Earth (2021).

História

Petrolina de Goiás começou com poucos moradores, a maior parte descendente da família do Sr. Joaquim Pedro dos Santos. Teve suas origens devido à fertilidade de suas

terras às margens do Córrego Descoberto e Águas Claras. Em 21 de abril de 1919, Joaquim Pedro dos Santos e sua família doaram as terras para a criação do povoado e a construção da capela de Santa Maria Eterna, padroeira da cidade. A escritura foi lavrada no livro de notas nº 02 às Fls. 91 e 92, do Cartório Distrital do arraial de São Francisco das Chagas, hoje o município de São Francisco de Goiás. O primeiro nome dado ao povoado foi de Descoberto. Informações disponíveis no site petrolina.go.gov

4.2 Caracterização do lixão de petrolina de goiás

O atual lixão de Petrolina de Goiás funciona há anos no mesmo local. Todos os resíduos sólidos do município são coletados e transportados até o lixão para descarte. Ele está localizado ao lado de uma Indústria Cerâmica e às margens da Rodovia GO-330. No local também ocorre frequentes abandonos e soltura de animais. As Figuras 02, 03, 04 e 05 mostram o atual lixão de Petrolina de Goiás.

Figura 02 - Atual Lixão



Fonte: Autor, 2021.

Figura 03 - Queimada Resíduos Sólidos.



Fonte: Autor, 2021.

Figura 04 - Chorume a Céu Aberto



Fonte: Autor, 2021.

Figura 05 - Animais Abandonados



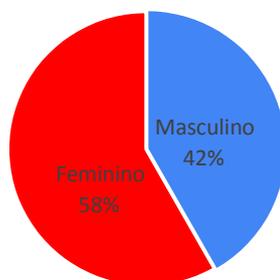
Fonte: Autor, 2021.

4.3 Resultado da aplicação do questionário população

Para elaboração deste estudo, foi aplicado um questionário eletrônico (Google Forms), a 146 moradores do município a fim de identificar o perfil e as perspectivas deles em relação ao tema em estudo.

Quanto ao perfil dos respondentes, 58% são do sexo masculino e 42% são do sexo feminino, como mostra o

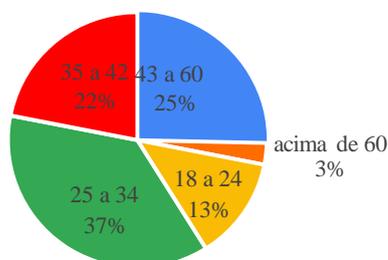
Gráfico 1. Gráfico 1 – Sexo



Fonte: Dados da Pesquisa, 2021.

Em relação à idade dos respondentes, a maioria 37% possuem de 25 a 34 anos, 25% possuem de 43 a 60 anos, 22% possuem de 35 a 42 anos, 13% possuem de 18 a 24 anos e 3% possuem idade acima de 60 anos, conforme Gráfico 2.

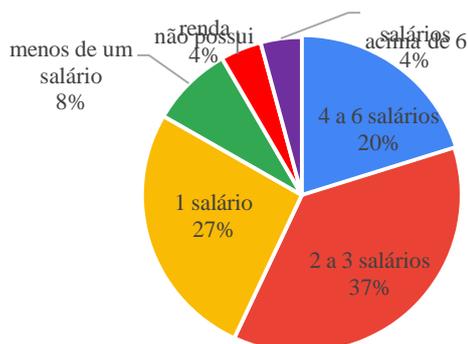
Gráfico 2 - Idade



Fonte: Dados da Pesquisa, 2021.

Em relação à faixa salarial dos respondentes, a maioria 37% ganham de 2 a 3 salários- mínimos mensal. 27% ganham um salário-mínimo mensal. 20% ganham de 4 a 6 salários- mínimos mensal. 8% ganham menos de um salário-mínimo mensal. 4% ganham mais de 6 salários-mínimos mensal e 4% não possuem renda, de acordo com o Gráfico 3.

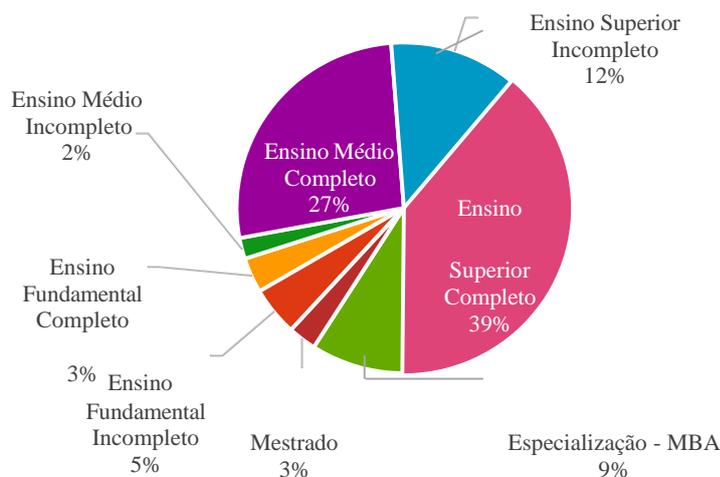
Gráfico 3 - Renda Mensal



Fonte: Dados da Pesquisa, 2021.

Quanto ao grau de instrução dos respondentes, 39% dos afirmaram ter Ensino Superior Completo, 27% possuem Ensino Médio Completo, 12% possuem Ensino Superior Incompleto, 9% possuem Especialização - MBA, 5% possuem Ensino Fundamental Incompleto, 3 % possuem Ensino Fundamental Completo, 3% possuem Mestrado e 2 % possuem Ensino Médio Incompleto, segundo o Gráfico 4.

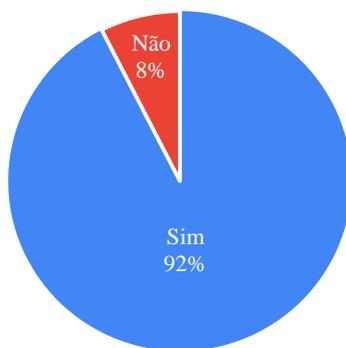
Gráfico 4 - Grau de Instrução



Fonte: Dados da Pesquisa, 2021.

Em relação ao conhecimento sobre o que é um aterro sanitário, 92% das pessoas afirmaram que sabem o que é, e apenas 8% disseram que não sabem, em concordância com o Gráfico 5.

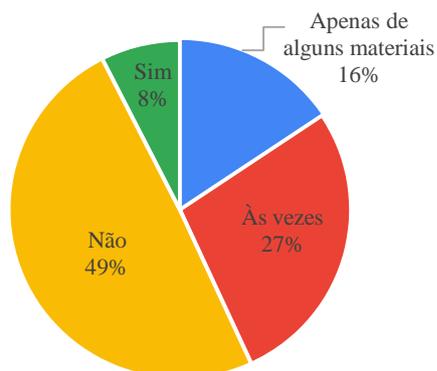
Gráfico 5 - Você sabe o que é um Aterro Sanitário?



Fonte: Dados da Pesquisa, 2021.

Apesar da maioria saber o que é um aterro sanitário, 49% não realizam a coleta seletiva. Dentre os respondentes 8% afirmaram que realizam a Coleta Seletiva, 16% realizam apenas de alguns materiais e 27% realizam às vezes, como mostra o Gráfico 6.

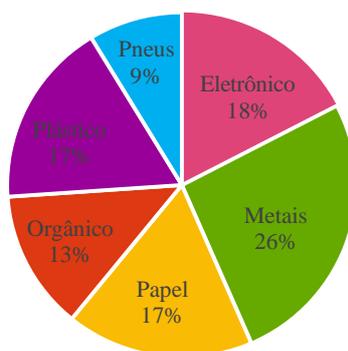
Gráfico 6 - Você realiza a Coleta Seletiva?



Fonte: Dados da Pesquisa, 2021.

Quando questionados sobre quais materiais costumam realizar a Coleta Seletiva por completo ou apenas alguns materiais, 26% responderam de Metais. 18% responderam que costumam realizar a Coleta Seletiva de Eletrônicos. 17% responderam que costumam realizar a Coleta Seletiva de Plástico. 17% também responderam que costumam realizar a Coleta Seletiva de Papel. 13% responderam que costumam realizar a Coleta Seletiva de Orgânico e 9% responderam que costumam realizar a Coleta Seletiva de Pneus, conforme Gráfico 7.

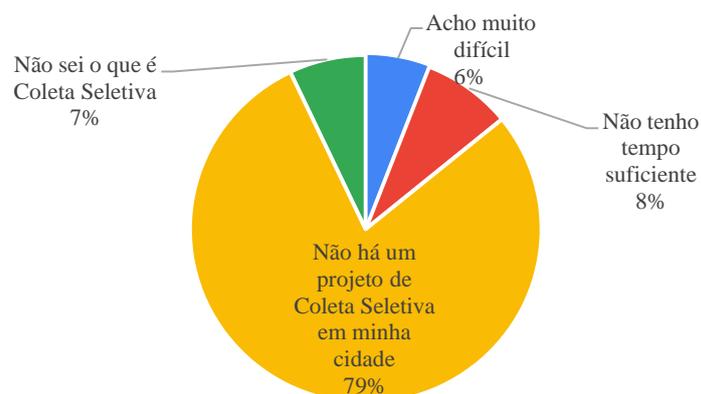
Gráfico 7 - Quais materiais você costuma fazer a Coleta Seletiva?



Fonte: Dados da Pesquisa, 2021.

Quando questionados sobre o porquê de não realizarem a Coleta Seletiva, ou a realizam às vezes, 79% afirmaram que não há um projeto de Coleta Seletiva no município. 8% afirmam não ter tempo suficiente. 7% não sabem o que é Coleta Seletiva e 6% acham muito difícil, como mostra o Gráfico 8.

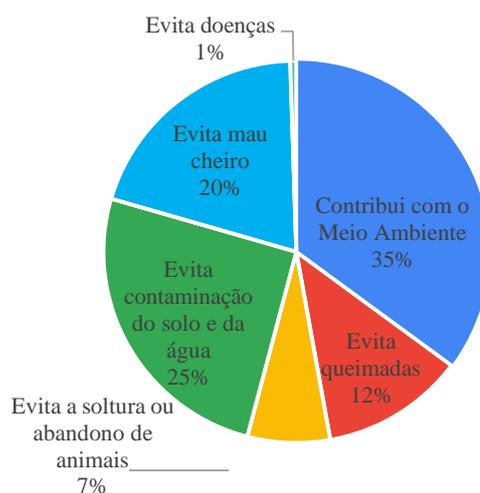
Gráfico 8 - Porque não realiza a coleta seletiva, ou a realiza em parte?



Fonte: Dados da Pesquisa, 2021.

Quando questionados sobre a importância da construção de um aterro sanitário para Petrolina de Goiás, 35% dos respondentes afirmaram que contribui com o meio ambiente. 25% afirmaram que evita a contaminação do solo e da água. 20% afirmaram que evita mau cheiro. 12% afirmaram que evita queimadas. 7% afirmaram que evita soltura ou abandono de animais e 1% afirmou que evita doenças, com base no Gráfico 9.

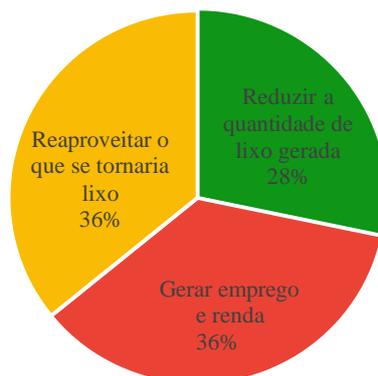
Gráfico 9 - Qual a importância da construção de um aterro sanitário para Petrolina de Goiás?



Fonte: Dados da Pesquisa, 2021.

Quando perguntado sobre o que a implementação de um ponto de tratamento de materiais recicláveis no município de Petrolina de Goiás contribuiria, 36% responderam que geraria emprego e renda. 36% responderam que reaproveitaria o que se tornaria lixo e 28% responderam que reduziria a quantidade de lixo gerada, de acordo com o Gráfico 10.

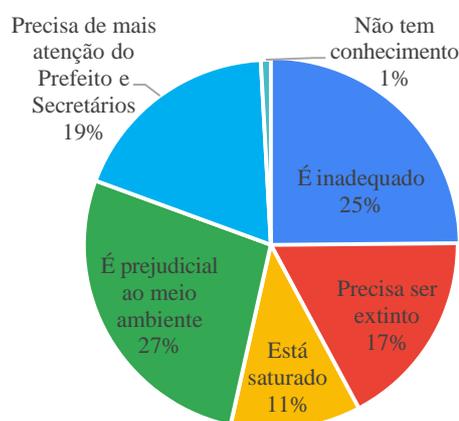
Gráfico 10 - Você acha que a implementação de um ponto de tratamento de materiais recicláveis no município de Petrolina de Goiás contribuiria para?



Fonte: Dados da Pesquisa, 2021.

Em relação ao ponto de vista dos respondentes acerca do lixão atual, 27% afirmaram que é prejudicial ao meio ambiente. 25% afirmaram que é inadequado. 19% afirmaram que precisa de mais atenção do prefeito e secretários. 17% afirmaram que precisa ser extinto. 11% afirmaram que está saturado e 1% não tem conhecimento, segundo o Gráfico 11.

Gráfico 11 - Qual o seu ponto de vista acerca do Lixão Atual?



Fonte: Dados da Pesquisa, 2021.

Quando perguntado sobre o que os gestores têm feito para mudar a situação do atual lixão, a maioria (34%) afirma que os gestores não têm feito nada. 20% responderam que os gestores iniciaram o projeto ou a construção do aterro sanitário. 18% acreditam que os gestores buscam melhorias por meio de emendas (verba municipal, estadual, federal). 16% responderam que os gestores têm conscientizado a população. 7% responderam que os gestores têm investido em adequações e ampliação do lixão e 5% não têm conhecimento ou não sabe o que os gestores têm feito, em concordância com o Gráfico 12.

Gráfico 12 - Marque a alternativa que representa o que os gestores têm feito para mudar a situação do Lixão da cidade.



Fonte: Dados da Pesquisa, 2021.

Como sugestão/crítica/elogio, 17,8% dos respondentes relataram a importância do projeto para o município, pois contribui não só para o meio ambiente, como também para a geração de emprego e renda, valorização de propriedades próximas, dentre outras melhorias. Salientaram também que de nada adianta todo esse esforço em tentar implementar o projeto - se constatada tal possibilidade -, se não houver conscientização por parte da população. Além disso, levantaram a hipótese de uma possível implementação futura por parte dos gestores municipais, destacando os inúmeros problemas que seriam sanados caso houvesse tal implementação.

Também foi aplicada uma entrevista semiestruturada por meio de formulário eletrônico (Google Forms) aos secretários municipais de Administração - Gustavo Rodrigues de Sá, Finanças - Gustavo Gomes Xavier e Meio Ambiente - Hermis José

Gomes, para verificar a visão da equipe estratégica da Prefeitura do município, o qual obteve-se as seguintes respostas:

Quando perguntado sobre qual a situação atual do município, em relação à implantação do aterro sanitário, eles afirmaram que está em fase de planejamento.

Sobre a existência de algum projeto em andamento, os secretários responderam que como está em fase de planejamento, só há o estudo de viabilidade.

Em relação ao custo para implementação do aterro sanitário em Petrolina de Goiás, informaram que não há previsão de custos ainda.

Quando questionados sobre a viabilidade da construção do aterro sanitário em Petrolina de Goiás foi respondido que mediante a realidade aterros de outros municípios, pode-se constatar inviabilidade financeira, pois implantação e operação têm valores muito elevados, o que pode ser resolvido realizando parcerias.

Em relação à existência de alguma área ou terreno próprio da Prefeitura de Petrolina de Goiás definido para a construção do aterro sanitário, eles informaram que não há local próprio para a construção.

Relativo à quantidade de resíduos coletados por dia pela prefeitura de Petrolina de Goiás, os secretários afirmaram que o município gera em média 5 toneladas por dia.

Quando perguntado sobre onde estão sendo depositados estes resíduos pela prefeitura de Petrolina de Goiás, afirmaram que estão sendo depositados em um lixão a céu aberto, que está em funcionamento há muitos anos no mesmo local.

Os respondentes afirmaram também, que na Prefeitura de Petrolina de Goiás são destinados para a coleta dos resíduos sólidos cerca de 8 funcionários e apenas 1 caminhão coletor.

Em relação aos resíduos sólidos do Hospital, Unidades Básicas de Saúde, Laboratórios (lixo hospitalar) e similares de Petrolina de Goiás, os secretários informaram que há a separação do lixo hospitalar do lixo comum, e os resíduos hospitalares são incinerados.

Questionados sobre o que os gestores têm feito para mudar a situação do Lixão do município de Petrolina de Goiás, eles afirmaram que buscam melhorias por meio de emendas (verbas Municipal, Estadual ou Federal).

5. PROPOSTA DO PROJETO

Este projeto, busca verificar a possibilidade de construção e operacionalização de um aterro sanitário e apresentá-lo para o município de Petrolina de Goiás a fim de uma possível implementação. A poluição e os diversos problemas causados pelo atual “lixão”, são os anseios mais questionados pela população, pois afeta de forma direta aqueles que moram ou trafegam às margens da Rodovia GO-330 (situada ao lado do lixão), que passa por Petrolina, pois devido às constantes queimadas dos resíduos sólidos, polui o ar e atrapalha a visibilidade da via. Nota-se também, a relevância deste estudo para a minimização do impacto ambiental causado pelo não tratamento e condicionamento dos resíduos sólidos. Há diversos fatores que contribuem para a melhora significativa do cenário socioambiental (redução da poluição do ar, redução da poluição do solo, mitigação da crise hídrica) e socioeconômico (geração de emprego e renda, coleta seletiva, centro de reciclagem), e este projeto, engloba em todos os sentidos essa melhoria. Para tanto, é necessário que se realize o levantamento de custos e formação de preços em quatro fases do projeto: Pré-implantação, Implantação, Operacionalização e Encerramento, para que se possa chegar a uma conclusão assertiva.

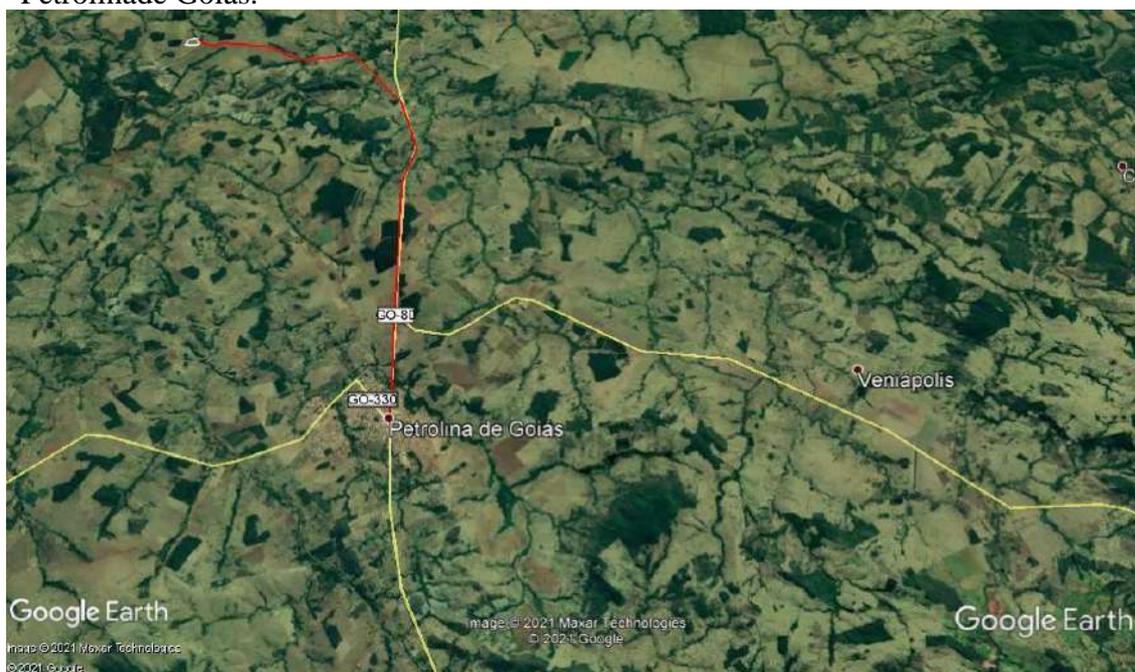
O projeto em questão foi adaptado de um estudo realizado pela Fundação Getúlio Vargas - FGV em parceria com a Associação Brasileira de Empresas de Tratamento de Resíduos - ABETRE, cujo tema é o Estudo sobre os Aspectos Econômicos e Financeiros da Implantação e Operação de Aterros Sanitários, que serve como referência para elaboração de aterros sanitários. Vale ressaltar que o estudo supracitado serviu como embasamento, o qual possibilitou a projeção deste trabalho baseado em sua realidade.

6. PRÉ-IMPLANTAÇÃO

6.1 Aquisição do Terreno

De acordo com o questionário respondido pelos secretários, ainda não há um local determinado para se construir o aterro sanitário, portanto é necessário a aquisição de um terreno de aproximadamente 5 hectares (segundo a equipe de engenharia do município) para a construção do mesmo, levando em consideração a vida útil mínima de 20 anos. Mediante levantamento realizado pela Comissão de Avaliação de Imóveis da Prefeitura Municipal de Petrolina de Goiás, um terreno com essas características custa cerca de R\$ 225.000,00. A escolha do local a ser construído o aterro levou em consideração a distância do local e o centro da cidade, cerca de 17 km, sendo 5,9 km de via não pavimentada e 11,1 km de via pavimentada, conforme mostra a Figura 6.

Figura 6 - Distância entre o local de implantação do aterro sanitário e o centro de Petrolina de Goiás.



Fonte: Google Earth. Acesso em 15/05/2021.

Levou-se em consideração também a distância entre o local de construção do aterro sanitário e o corpo de água mais próximo que está localizado a 500 metros. De acordo com a NBR ABNT 10.157/1987, item:

4.1.1 c) recursos hídricos - deve ser avaliada a possível influência do aterro na qualidade e no uso das águas superficiais e subterrâneas próximas. O aterro deve ser localizado a uma distância mínima de 200 metros de qualquer coleção

hídrica ou curso de água; a critério do OECA - Órgão Estadual de Controle Ambiental, essa distância poderá ser alterada.

Além de ser afastado do centro da cidade, a escolha também levou em consideração o terreno ser plano, impróprio ao plantio e criação de gado. A Figura 7 mostra o local a ser construído o aterro sanitário.

Figura 7 - Local de construção do aterro sanitário.



Fonte: Google Earth. Acesso em 15/05/2021.

6.2 Implantação

Como a fase de planejamento e construção do aterro sanitário é bem específica da área de Engenharia Civil, a equipe de engenharia do município de Petrolina de Goiás baseando-se no estudo da FGV estabelece a projeção, utilizando proporção que pretende-se criar no município, como segue:

- Capacidade de recebimento de 6 Toneladas de resíduos sólidos/dia.
- Vida Útil de 20 anos.
- Capacidade Total de 43.800 m³.
- Composto por 3 camadas de 5 metros de altura.
- Largura da base de 56,5 metros.
- Largura do topo de 29 metros.
- Reserva Ambiental Legal 1.275 m².
- Volume de terraplanagem 9.733,33 m³.

- Guarita de Apoio.
- Balança para pesagem dos resíduos sólidos.
- Ponto de Apoio Administrativo.
- Cerceamento da Área com cerca e cerca viva.
- Lona Geomembrana.
- Materiais de Construção.
- Mão de Obra.
- Lagoa Anaeróbica para tratamento de chorume.
- Licenciamento Ambiental.

Para se criar um aterro sanitário nessa dimensão, seria gasto um valor total de R\$ 4.131.340,75 para implantar a estrutura física, já inclusos materiais de construção, terraplanagem, mão de obra e licenciamento ambiental.

Somente a construção do aterro sanitário não é suficiente, por isso o autor do artigo realizou um levantamento e orçamento do mobiliário que seria necessário para se manter o pleno funcionamento da guarita e ponto de apoio administrativo.

Guarita

Para tanto é necessário também a aquisição de bens permanentes para a guarita, como mostra o Quadro 1.

Quadro 1 - Bens para a Guarita.

Item	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total
Ar Condicionado	01	R\$ 1.709,10 Fonte: Casas Bahia	R\$ 1.709,10
Cadeira	01	R\$ 285,90 Fonte: Ecomprei	R\$ 285,90
Mesa	01	R\$ 355,90 Fonte: Lojas Americanas	R\$ 355,90
VALOR TOTAL			R\$ 2.350,90

Fonte: <https://www.americanas.com.br> Acesso em 11/05/2021.

<https://www.casasbahia.com.br> Acesso em 11/05/2021.

<https://www.ecomprei.com.br> Acesso em 11/05/2021.

Ponto de Apoio Administrativo

Para o pleno funcionamento do setor administrativo do aterro sanitário, é necessário aquisição de bens permanentes como mostra o Quadro 2.

Quadro 2 - Bens para o Setor Administrativo.

Item	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total
Ar Condicionado	02	R\$ 1.709,10 Fonte: Casas Bahia	R\$ 3.418,20
Armário (2 Ag. Adm. + 2 Eng. + 1 Contador=5)	05	R\$ 449,67 Fonte: Mobly	R\$ 2.248,35
Cadeiras Armário (2 Ag. Adm. + 2 Eng. + 1 contador + 2 Supervisores=7)	07	R\$ 285,90 Fonte: Ecomprei	R\$ 2.001,30
Notebook Armário (2 Ag. Adm. + 2 Eng. + 1 Contador=5)	05	R\$ 2.815,12 Fonte: Ponto Frio	R\$ 14.075,60
Impressora	02	R\$ 1.736,52 Fonte: Lojas Americanas	R\$ 3.473,04
Mesas Armário (2 Ag. Adm. + 2 Eng. + 1 Contador=5)	05	R\$ 355,90 Fonte: Lojas Americanas	R\$ 1.679,50
Mesa Reunião	01	R\$ 1.317,99 Fonte: Lojas Americanas	R\$ 1.317,99
VALOR TOTAL			R\$ 28.213,98

Fonte: <https://www.americanas.com.br> Acesso em 11/05/2021.
<https://www.casasbahia.com.br> Acesso em 11/05/2021.
<https://www.ecomprei.com.br> Acesso em 11/05/2021.
<https://www.mobly.com.br> Acesso em 11/05/2021.
<https://www.pontofrio.com.br> Acesso em 11/05/2021.

6.3 Operacionalização

Para a operacionalização do aterro sanitário, é necessário a aquisição de veículos e máquinas para uso exclusivo no aterro sanitário, um trator de esteira e um caminhão caçamba para realizar a cobertura e compactação dos resíduos sólidos. Como a frota do município não consegue atender a demanda de um aterro sanitário (pois ainda não possui um), é imprescindível a aquisição um novo caminhão caçamba e um trator de esteira.

Considerando que a Administração Pública só pode adquirir bens ou serviços por meio de licitação. Caso o município de Petrolina de Goiás tenha interesse em adquirir os bens infracitados adquiridos pelos municípios de Irani-SC e Penápolis-SP existe a possibilidade, que deve ser feito por meio de adesão a Ata de Registro de Preços (modalidade de licitação) de outras licitações: Irani-SC e Penápolis-SP, no caso, mediante legislação vigente (Decreto Federal, Estadual ou Municipal). Contudo, é necessário todo um trâmite jurídico para concretizar a aquisição.

Máquinas

A Figura 8 mostra o Termo de Homologação da Licitação realizada na modalidade Pregão Eletrônico nº 008/2021 do município de Irani-SC, cujo objeto se trata da aquisição de um trator de esteira novo (zero hora), que custará ao município R\$ 704.900,00. Tal modelo trator de esteira atende às necessidades do aterro sanitário do município de Petrolina de Goiás. Finalidade exclusiva para o aterro!

Figura 8 - Termo de Homologação Pregão Eletrônico nº 008/2021 do município de Irani-SC

TERMO DE HOMOLOGAÇÃO

Prefeitura Municipal de Irani
Município de Irani
Secretaria Municipal de Transportes, Obras e Urbanismo

Pregão Eletrônico nº 008/2021

Após analisados todos os atos e adjudicados todos os itens referentes ao presente pregão, homologo o presente processo e autorizo a despesa, para cada empresa vencedora, conforme abaixo:

Resultado da Homologação

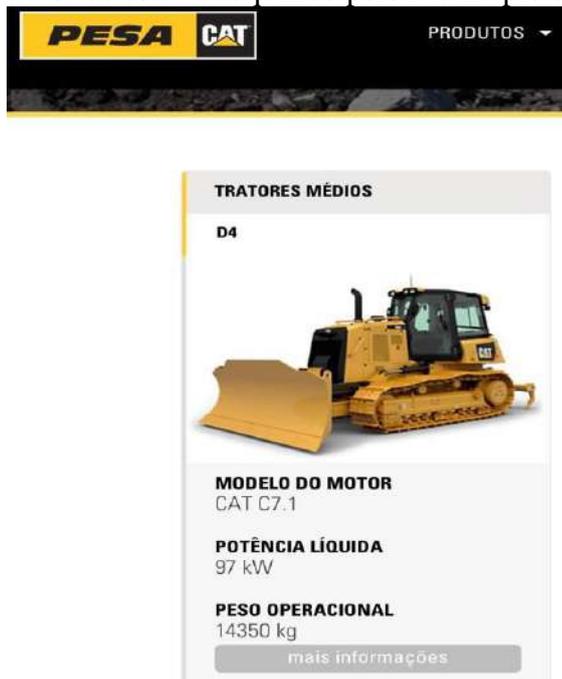
Item:	0001
Descrição:	TRATOR DE ESTEIRA NOVA (zero hora), com fabricação nacional, com código FINAME e credenciado junto aos órgãos próprios, com as seguintes características mínimas: ڜ Ano de fabricação 2020 ou posterior; ڜ Acionado por motor turbo diesel da mesma marca do fabricante ou grupo fabricante do equipamento ofertado; ڜ Potência líquida mínima 130HP, em conformidade com a norma para baixa emissão de poluentes MAR-I (Resolução CONAMA nº 433/2011); ڜ Sistema de arrefecimento com inversão de rotação; ڜ Cabine ROPS e FOPS fechada, com certificação nacional; ڜ Ar-condicionado quente e frio, ambos de fábrica; ڜ Transmissão hidrostática; ڜ Peso operacional mínimo de 14.000KG; ڜ Lâmina angulável com largura mínima de 3,15m; ڜ Com no mínimo 07 roletes inferiores e 02 roletes superiores de cada lado; ڜ Com Ripper/Escarificador traseiro de no mínimo 03 dentes; ڜ Tanque de combustível com capacidade mínima de 250
Quantidade:	1
Unidade de Fornecimento:	Unidade
Valor Referência	723.000,0000
Valor Final:	704.900,0000
Valor Total:	704.900,0000
Situação:	Homologado em 11/02/2021 17:15:05 Por: Vanderlei Canci
Nome da Empresa:	Paraná Equipamentos S.A.
Modelo:	D4

Vanderlei Canci
Autoridade Competente

Fonte: <https://www.irani.sc.gov.br/licitacoes/index/detalhes/codMapaItem/7290/codLicitacao/177663>
Acesso em 15/05/2021.

A Figura 9 mostra o modelo de trator de esteira adquirido pelo Município de Irani-SC, conforme pesquisado no site da licitante vencedora Paraná Equipamentos S.A. - PESA.

Figura 9 - Modelo de trator de esteira adquirido pelo Município de Irani-SC.



Fonte: <https://www.pesa.com.br/pesa-cat-maquinas-trator-de-esteira.html> Acesso em 15/05/2021.

A Figura 10 mostra a Ata de Homologação da Licitação realizada na modalidade Pregão Eletrônico nº 013/2020 do município de Penápolis-SP, cujo objeto se trata da aquisição de um caminhão com caçamba basculante (zero km), que custará ao município R\$ 379.000,00. Tal modelo de caminhão atende às necessidades do aterro sanitário do município de Petrolina de Goiás.

Figura 10 - Ata de Homologação do Pregão Eletrônico nº 013/2020 do município de Penápolis-SP

PREFEITURA MUNICIPAL DE PENAPOLIS
PENÁPOLIS-SP

ATA DE HOMOLOGAÇÃO

PREGÃO ELETRÔNICO Nº 13/2020
Processo Administrativo Nº 102/2020
Tipo: AQUISIÇÃO
PREGOEIRO: MARCOS ROGERIO DE ALMEIDA
Data de Publicação: 15/06/2020 08:22:30

LOTE 1 - HOMOLOGADO - 03/07/2020 10:50:16
Caminhão zero km com caçamba basculante, conforme especificações do Anexo I - Termo de Referência.

VALORES UNITÁRIOS FINAIS			
Item: 1	Unidade: UNIDADE	Marca: Mercedes-Benz	Modelo: Caminhão ATEGO 2730 6X4 COM CAÇAMBA
Descrição: Caminhão zero km com caçamba basculante, conforme especificações do Anexo I - Termo de Referência.			
Quantidade: 1	Valor Unit.: 379.000,00	Valor Total: 379.000,00	

CLASSIFICAÇÃO					
Razão Social	Num	Documento	Oferta Inicial	Oferta Final	ME
1 INGA CAMINHOES LTDA	082	23.008.729/0001-00	410.000,00	379.000,00	Não
2 DIVENA LITORAL VEICULOS LTDA	051	02.990.234/0001-59	410.500,00	388.987,00	Não
3 EMPORIUM CONSTRUTORA COMERCIO E	098	05.163.253/0001-08	410.500,00	409.800,00	Não
4 ARTHA EMPREENDIMENTOS COMÉRCIO E	043	28.515.824/0001-13	500.000,00	500.000,00	Não

DESCLASSIFICADOS					
Razão Social	Num	Documento	Oferta Inicial	Oferta Final	ME
INABILITADOS					
Razão Social	Num	Documento	Oferta Inicial	Oferta Final	ME

AUTORIDADE: GELDO JOSÉ DE OLIVEIRA

Fonte: <https://www.penaopolis.sp.gov.br/portal/editais/0/1/1519/> Acesso em 15/09/2021.

A Figura 11 mostra o modelo do caminhão (ainda sem adaptações) adquirido pelo Município de Penápolis-SP, conforme pesquisado no site da licitante vencedora Ingá Caminhões LTDA - Ingá Veículos.

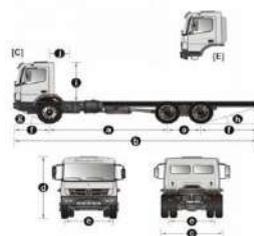
Figura 11 - Modelo do veículo (ainda sem adaptações) adquirido pelo município de Penápolis-SP.

Atego 2730

6x4 Plataforma



Dimensões (mm) ¹	
Entre Eixos (ee)	48
[a] Distância entre eixos	4.778+1350
[b] Comprimento total (c/ lanterna traseira)	9.978
[c] Largura	2.558
[d] Altura (descarregado)	2.806
[e] Bitola (eixo dianteiro/eixo traseiro)	1.965/1.880
[f] Balanço (dianteiro/traseiro)	1.488/2.300
[g] Ângulo de entrada (carregado)	25°
[h] Ângulo de saída (carregado)	19°
[i] Altura: teto da cabine ao chassi [C] e [E]	1.800
[j] Dist. mín. centro do eixo à carroceria [C]/[E]	420/490
Cálculo de viragem (parede a parede)	21.700



Fonte: <https://www.ingaveiculos.com.br> Acesso em 15/05/2021.

Combustível

Considerando que a capacidade de resíduos armazenados no caminhão coletor compactador é de 9 Toneladas e o município gera em média 5,14 Toneladas/Dia, serão necessárias duas viagens/dia ao aterro sanitário: ida e volta. Analisando a autonomia na ficha técnica do veículo supracitado, ele percorre cerca de 2,56 km/l - Diesel S-10. Analisando o trajeto de ida e volta ao aterro sanitário de 34 km/dia acrescido o percurso de coleta dos resíduos na cidade, cerca de 23 km/dia (Segundo a Secretaria de Transportes), resultaria em 57 km/dia.

Levando em consideração o percurso diário, 51 km/dia e multiplicado pelo valor do combustível Diesel S-10 R\$ 4,699, o município desembolsaria cerca de R\$ 239,649 por dia com combustível, totalizando um total mensal de R\$ 7.189,47.

Mão-de-Obra

Para se operacionalizar o aterro sanitário, é necessário que haja contratação de pessoal. Por isso, é necessário que a prefeitura municipal de Petrolina de Goiás realize um concurso público para provimento das vagas.

O Quadro 3 mostra os cargos, quantidade de servidores, remuneração mensal e o valor total mensal a ser desembolsado pela prefeitura para operacionalizar o aterro sanitário.

Quadro 3 - Cargos e Salários.

Cargo	Quantidade	Remuneração Mensal	Valor Total
Agente Administrativo	02	R\$ 2.076,39 Fonte: Portal da Transparência do Município de Petrolina de Goiás	R\$ 4.152,78
Auxiliar de Serviços Gerais Para Gestão Resíduos Sólidos	02	R\$ 1.071,15 Fonte: Portal da Transparência do Município de Petrolina de Goiás	R\$ 2.142,30
Contador/Técnico Contabilidade	01	R\$ 6.694,70 Fonte: Portal da Transparência do Município de Petrolina de Goiás	R\$ 13.389,40
Gerente da Central (Engenheiro Civil)	02	R\$ 9.900,00 (8 hs/dia) Fonte: CONFEA	R\$ 19.800,00
Jardineiro	01	R\$ 1.101,55 Fonte: Convenção Coletiva de Trabalho - SEAC-GO	R\$ 1.101,55
Motorista (Caminhão)	01	R\$ 1.606,73 Fonte: Portal da Transparência do Município de Petrolina de Goiás	R\$ 1.606,73
Operador de Pá Carregadeira	01	R\$ 1.606,73 Fonte: Portal da Transparência do Município de Petrolina de Goiás	R\$ 1.606,73
Operador de Trator de Esteira	01	R\$ 1.271,99 Fonte: Portal da Transparência do Município de Petrolina de Goiás	R\$ 1.271,99
Serviços Gerais (Terceirizado)	02	R\$ 1.101,55 Fonte: Convenção Coletiva de Trabalho - SEAC-GO	R\$ 2.203,10
Supervisor	02	R\$ 2.000,00 Fonte: Portal da Transparência do Município de Petrolina de Goiás	R\$ 4.000,00
Vigilante (Controle Guarita)	04	R\$ 1.138,10 Fonte: Portal da Transparência do Município de Petrolina de Goiás	R\$ 4.552,40
TOTAL MENSAL			R\$ 42.437,58

Fonte: <https://www.confea.org.br/profissional/salario-minimo-profissional> Acesso em 11/05/2021. <http://petrolina.bsit-br.com.br/portal/employee-positions.jsf> Acesso em 11/05/2021. <http://www.seacgoias.com.br/seac/artigos-para-area-restrita/convencao-coletiva-de-trabalho/> Acesso em 11/05/2021.

Conforme Quadro acima, pode-se verificar a quantidade e custo de funcionários para operacionalizarem o aterro sanitário. Levando em consideração que a Prefeitura Municipal já está com o quadro de funcionários insuficientes (segundo o Departamento de Pessoal), a realização de um novo concurso para provimento das vagas em déficit, deveria contemplar todas as vagas supracitadas.

Material de Expediente

Para o funcionamento do setor administrativo, é necessário que haja o fornecimento de materiais de expediente.

O Quadro 4 mostra os materiais de expedientes que serão gastos para o funcionamento do departamento administrativo.

Quadro 4 - Materiais de Expediente Departamento Administrativo.

Item	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total
Caneta (Cx c/ 50 und)	01	R\$ 34,90	R\$ 34,90
Clips (Cx c/ 730 und)	02	R\$ 12,60	R\$ 25,20
Cola Branca	02	R\$ 10,20	R\$ 20,40
Extrator	02	R\$ 5,93	R\$ 11,86
Grampeador	02	R\$ 18,84	R\$ 37,68
Grampo (Cx c/ 5.000 und)	01	R\$ 4,91	R\$ 4,91
Lápis Preto (Cx c/ 4 und)	02	R\$ 7,50	R\$ 15,00
Pasta A-Z	05	R\$ 25,00	R\$ 125,00
Resma de Papel A4	02	R\$ 19,90	R\$ 39,80
Tesoura	01	R\$ 13,50	R\$ 13,50
Toner	02	R\$ 244,80	R\$ 489,60
TOTAL MENSAL			R\$ 817,85

Fonte: <https://www.amazon.com.br> Acesso em 11/05/2021.

Material de Limpeza

Para que se tenha um ambiente limpo e organizado, é necessário que haja o fornecimento de materiais de limpeza.

O Quadro 5 mostra os materiais de limpeza que serão gastos para o funcionamento geral do aterro sanitário.

Quadro 5 - Materiais de Limpeza Geral.

Item	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total
Água Sanitária 2 Lt	10 Lt	R\$ 6,38	R\$ 31,90
Balde	02 Und	R\$ 26,91	R\$ 53,82
Desinfetante 2 Lt	10 Lt	R\$ 8,59	R\$ 42,95
Detergente Líquido	10 Lt	R\$ 2,50	R\$ 25,00
Flanela para limpeza	03 Und	R\$ 4,09	R\$ 12,27
Limpador Multiuso	10 Und	R\$ 3,79	R\$ 37,90
Pano de Chão	03 Und	R\$ 4,49	R\$ 13,47
Papel Higiênico	10 Pct	R\$ 10,90	R\$ 109,00
Papel Toalha Cx c/ 1.200 Folhas	05 Pct	R\$ 199,90	R\$ 999,50
Rodo	03 Und	R\$ 24,00	R\$ 72,00
Sabão em Barra	03 Pct	R\$ 14,41	R\$ 43,23
Vassoura	03 Und	R\$ 17,91	R\$ 53,73
			TOTAL MENSAL R\$ 1.494,77

Fonte: <https://www.amazon.com.br> Acesso em 15/05/2021.

6.4 Encerramento

Conforme informado pela equipe de engenharia do município, após o período de vida útil do aterro sanitário, é necessário que se realize a cobertura total do local e seja realizado o monitoramento. Baseando-se mais uma vez no estudo da FGV, a fase de encerramento custaria um total de R\$ 31.465,92 ao município.

Quadro resumo dos custos totais

Ao fim do levantamento de custos, chegou-se aos valores totais para construção e operacionalização do aterro sanitário no município de Petrolina de Goiás, como mostra o Quadro 6.

Quadro 6 - Quadro Resumo dos Custos Totais.

FASE 1: PRÉ-IMPLANTAÇÃO	VALOR UNITÁRIO	VALOR TOTAL
AQUISIÇÃO DO TERRENO	R\$ 225.000,00	R\$ 225.000,00
FASE 2: IMPLANTAÇÃO	VALOR UNITÁRIO	VALOR TOTAL
CONSTRUÇÃO DO ATERRO SANITÁRIO E INFRAESTRUTURA GERAL	R\$ 4.131.340,75	R\$ 4.131.340,75
AQUISIÇÃO DE BENS - GUARITA	R\$ 2.350,90	R\$ 2.350,90
AQUISIÇÃO DE BENS - ADMINISTRATIVO	R\$ 28.213,98	R\$ 28.213,98
FASE 3: OPERACIONALIZAÇÃO (INVESTIMENTO)	VALOR UNITÁRIO	VALOR TOTAL
AQUISIÇÃO DE TRATOR DE ESTEIRA	R\$ 704.900,00	R\$ 704.900,00
AQUISIÇÃO DE CAMINHÃO CAÇAMBA	R\$ 379.000,00	R\$ 379.000,00
FASE 3: OPERACIONALIZAÇÃO (CUSTO MENSAL)	VALOR UNITÁRIO	VALOR TOTAL
AQUISIÇÃO DE COMBUSTÍVEIS (MENSAL)	R\$ 7.189,47	R\$ 7.189,47
MÃO-DE-OBRA (MENSAL)	R\$ 42.437,58	R\$ 42.437,58
MATERIAL DE EXPEDIENTE (MENSAL)	R\$ 817,85	R\$ 817,85
MATERIAIS DE LIMPEZA (MENSAL)	R\$ 1.494,77	R\$ 1.494,77
FASE 4: ENCERRAMENTO	VALOR UNITÁRIO	VALOR TOTAL
COBERTURA TOTAL E MONITORAMENTO	R\$ 31.465,92	R\$ 31.465,92
		VALOR TOTAL R\$ 5.554.211,22

Contudo, pode se dizer que o valor total a ser desembolsado pela Prefeitura R\$ 5.554.211,22 é um valor considerado alto mediante situação financeira atual. Como forma de extinguir o problema do lixo no município, há outros mecanismos. O discente ao longo da visita técnica ao aterro sanitário do Grupo Resíduo Zero identificou a possibilidade de solucionar tal problema, sendo a terceirização do serviço de destinação final de resíduos sólidos.

Terceirização do serviço de destinação final de resíduos sólidos

Durante a visita técnica ao aterro sanitário do Grupo Resíduo Zero, o discente pode visualizar de perto como funciona todo o processo de destinação final dos resíduos sólidos. Foi levantada a hipótese de o município de Petrolina de Goiás encaminhar seus resíduos sólidos ao Grupo, caso fosse atestado ao final desta pesquisa a inviabilidade de construção do aterro em Petrolina de Goiás. Assim sendo, foi solicitada uma cotação com base na necessidade do município, que produz em média cerca de 154 Toneladas/Mês,

pois considerando a população atual de 10.283 habitantes (IBGE Censo 2020) produza uma quantidade diária de 0,5 kg de lixo/dia resultaria em 154 Toneladas/Mês.

A Figura 12 mostra o orçamento encaminhado a Prefeitura Municipal de Petrolina de Goiás pelo Grupo Resíduo Zero Ambiental S.A., onde a empresa disponibilizaria uma caçamba que ficaria no município e seria recolhida após seu enchimento total. Todo o custo com transporte ficaria a cargo da empresa.

Figura 12 - Orçamento encaminhado a Prefeitura Municipal de Petrolina de Goiás pelo Grupo Resíduo Zero Ambiental S.A.

FORNECIMENTO DE CAÇAMBA, TRANSPORTE, DESTINAÇÃO E DISPOSIÇÃO FINAL DE RESÍDUOS SÓLIDOS URBANOS CLASSE II-A					
ITEM	SERVIÇO	QUANT. MENSAL ESTIMADA	UNID.	PREÇO POR TONELADA (R\$)	PREÇO GLOBAL MENSAL ESTIMADO (R\$)
1	Contratação dos serviços de fornecimento de caçambas, transporte, destinação e disposição final dos resíduos sólidos urbanos Classe II-A do município de Petrolina de Goiás/GO em Aterro Sanitário devidamente Licenciado	154	Tonelada	R\$ 289,78	R\$ 44.626,12

Fonte: Resíduo Zero Ambiental S.A.

Como apontado pela população por meio do questionário, tal situação do lixo de Petrolina deve ser resolvido o mais rápido possível, pois é um problema recorrente que carece mais atenção dos gestores. Após realização do estudo, pode-se dizer que o valor para implantação e operacionalização do aterro sanitário de Petrolina de Goiás são muito altos. Atualmente a prefeitura não dispõe de uma boa condição financeira, que possibilite custear a construção e operacionalização do aterro sanitário para atender às necessidades do município. Portanto, como foi constatado o custo elevado para a construção e operacionalização do aterro sanitário no município e ora apresentado proposta comercial da empresa Resíduo Zero Ambiental S.A no valor de R\$ 44.626,12 mensal para fornecimento de uma caçamba a ser retirada pela empresa de acordo com o volume de lixo gerada pelo município de até 154 Toneladas/Mês, sugere-se a possibilidade de uma futura parceria para destinação final dos resíduos sólidos entre o município e a empresa. Tal parceria se justifica factível, pois somente os gastos mensais com servidores para operacionalizarem o aterro sanitário R\$ R\$ 42.437,58 representa 95,09% da proposta apresentada pela empresa, sem contar que o município de Petrolina não teria mais nenhum

custo, pois a empresa se tornaria a responsável, além de findar o problema do lixo. Fazendo uma breve análise de valores que o município haveria de desembolsar para se construir o aterro sanitário, e sua situação financeira atual não propícia para o eventual gasto, há outros meios para cessar o problema do lixo de Petrolina de Goiás, e uma delas poderá ser essa parceria junto a Resíduo Zero Ambiental S.A. Atualmente, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES oferece diversas linhas de financiamento ao setor público, tendo financiado nas últimas décadas projetos municipais em todas as unidades da Federação. O apoio prioriza projetos estruturantes, com impacto econômico/social, e que visem transformar a realidade local, portanto, sugere-se também o levantamento da possibilidade de financiamento do aterro sanitário de Petrolina de Goiás junto ao BNDES, como forma de uma possível implementação.

Sugere-se também que o município averigue a possibilidade de construção de um ponto coleta de materiais recicláveis ou Cooperativa de catadores de lixo, pois com os recursos advindos desta criação reduziria a quantidade do que viraria lixo e seria encaminhado à Resíduo Zero Ambiental S.A., além de gerar emprego e renda para a população.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo em questão iniciou-se com a finalidade de propor a construção e operacionalização de um aterro sanitário no município de Petrolina de Goiás e ao decorrer da elaboração, pode-se dizer que o discente logrou êxito. Todavia, ao chegar nos custos totais e avaliar a situação financeira da Prefeitura não propícia para tal desembolso, o discente encontrou uma solução que atenderia às necessidades do município, que é a transposição do lixo gerado para uma empresa parceira. Pode-se dizer então que o estudo alcançou seu objetivo, pois foi encontrada solução para o problema do lixo do município em estudo, o que não impossibilita projetos futuros para construção e operacionalização do aterro sanitário no município. Atualmente, o município de Petrolina de Goiás não consegue executar a proposta do presente estudo, portanto, considera-se que não há a possibilidade imediata de se construir e operacionalizar o aterro sanitário no referido município. O estudo contribuiu de forma significativa para a formação do acadêmico, visto que, ele aplicou o conhecimento e desenvolveu as técnicas adquiridas durante toda a graduação e conseguiu propor uma melhora para a sociedade em estudo. Ressalta-se também a importância de abertura para novos estudos acerca do tema em discussão, pois

além de ser um assunto atual é de extrema importância a visão minuciosa de quem rege a gestão pública.

8. REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS - ABNT. **NBR 8.419/1992**

Apresentação de projetos de aterros sanitários de resíduos sólidos urbanos. Rio de Janeiro, 1992. Disponível em:
<http://licenciadorambiental.com.br/wp-content/uploads/2015/01/NBR-8.419-NB-843-Apresentacao-de-Projetos-de-Aterros-Sanitarios-RSU.pdf> Acesso em 05/06/2021.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS - ABNT. **NBR 10.004/2004**

Resíduos Sólidos - Classificação. Rio de Janeiro, 2004. Disponível em:
<https://analiticaqmresiduos.paginas.ufsc.br/files/2014/07/Nbr-10004-2004-Classificacao-De-Residuos-Solidos.pdf> Acesso em: 07 de dezembro de 2020.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS - ABNT. **NBR 10.157/1987**

Aterros de resíduos perigosos - Critérios para projeto, construção e operação. Rio de Janeiro, 1987. Disponível em: <http://licenciadorambiental.com.br/wp-content/uploads/2015/01/NBR-10.157-ARIP-Construcao-Operacao.pdf> Acesso em 15/05/2021.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS - ABNT. **NBR 14.001/2015**

Sistemas de Gestão Ambiental - Requisitos com orientações para uso. Rio de Janeiro, 2015. Disponível em:
https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwip_HKuIbxAhWgILkGHRbdAGIQFjAAegQIAxAD&url=https%3A%2F%2Fedisplinas.usp.br%2Fpluginfile.php%2F3203163%2Fmod_folder%2Fcontent%2F0%2FNBR%2FRISO14001.pdf%3Fforcedownload%3D1&usg=AOvVaw0-vMZjHPyIIJiUhn7HkK_q Acesso em 07/06/2021

BARBIERI, José Carlos. **Gestão Ambiental Empresarial: conceitos, modelos e instrumentos**. 4ª ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

Brasil. [Lei n. 12.305, de 2 de agosto de 2010]. **Política Nacional de Resíduos Sólidos**. 3ª ed. Reimpr. Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 10ª ed. São Paulo: Atlas, 2020.

CURI, Denise. **Gestão Socioambiental**. 1ª ed. São Paulo: Pearson, 2012.

DIAS, Ricardo Resende. **Planejamento Estratégico Evolutivo**. 1ª ed. Goiânia: Deckle, 2016.

FORMAS de Disposição de Resíduos, Disposição de Resíduos. Disponível em: <<http://www.rc.unesp.br/igce/aplicada/ead/residuos/res12.html>>. Acesso em: 07/06/2021.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 14ª ed. São Paulo: Pearson, 2017.

HELDMAN, K. **Gerência de projetos: guia para o exame oficial do PMI**. 7ª ed. (Revisada e Atualizada). São Paulo: Atlas, 2014.

HISRIC, Robert D. **Empreendedorismo**. 9ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.

JUCÁ, J.F.T. Disposição Final dos Resíduos Sólidos Urbanos no Brasil. Congresso Brasileiro de Geotécnica Ambiental, REGEO 2003 - Porto Alegre, RS.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à Administração**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA (MCT). (2011). **Status atual das atividades de projeto no âmbito do Mecanismo de Desenvolvimento Limpo (MDL) no Brasil e no Mundo**. Disponível em http://www.mct.gov.br/upd_blob/0215/215186.pdf Acesso em 27 de agosto de 2020.

MOREIRA, Eduardo. **Investir é para todos**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2020.

NASCIMENTO, L. F. **Gestão Ambiental e Sustentabilidade**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração da UFSC, 2012. p. 148.

Petrolina de Goiás - GO. Prefeitura. 2020. Disponível em:

<http://www.petrolina.go.gov.br/site/sobre-o-municipio/nossa-historia/>. Acesso em: novembro. 2020.

RECICLAGEM, O que é. **Reciclagem**. Disponível em: <<http://www.compam.com.br/querereciclagem.htm>>. Acesso em: 18 de novembro de 2020.

RIBEIRO, Renato Vieira. **Estratégia Empresarial**. 1ª ed. Curitiba: Iesde, 2012.

SANTAELLA, S. T. *et al.* **Resíduos sólidos e a atual política ambiental brasileira**.

Coleção Habitat 7ª Fortaleza: UFC/LABOMAR/NAVE, 2014.

SILVA, Jose Pereira da. **Análise financeira das empresas**. 13ª. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de projetos** - Estabelecendo diferenciais competitivos. 9ª ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2018.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa**: uma decisão de planejamento e controle financeiro. 10ª ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto. 2004.

<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/go/petrolina-de-goias/panorama> Acesso em 15/05/2021.

Sites Consultados:

<https://www.amazon.com.br>

<https://www.americanas.com.br>

<https://www.casasbahia.com.br>

<https://www.confea.org.br/profissional/salario-minimo-profissional>

<https://www.correiobraziliense.com.br/brasil/2020/10/4880887-cerca-60--das-cidades-brasileiras-ainda-utilizam-lixoes.html>

<https://www.ecomprei.com.br>

<https://www.ingaveiculos.com.br>

<https://www.irani.sc.gov.br/licitacoes/index/detalhes/codMapaItem/7290/codLicitacao/177663>

<https://www.mobly.com.br> Acesso em 11/05/2021.

<https://www.penapolis.sp.gov.br/portal/editais/0/1/1519>

<https://www.pesa.com.br/pesa-cat-maquinas-trator-de-esteira.html>

<http://petrolina.bsit-br.com.br/portal/employee-positions.jsf>

<http://www.petrolina.go.gov.br/site/sobre-o-municipio/nossa-historia/>. <https://www.pontofrio.com.br>

<http://www.seacgoias.com.br/seac/artigos-para-area-restrita/convencao-coletiva-de-trabalho/>

AUTORES:

ADRIANO DE JESUS SILVA: adrianosil26@hotmail.com

SILVANA DE BRITO ARRAIS DIAS: silvana.adm@pucgoias.edu.br

ESTUDOS AVANÇADOS EM

ADMINISTRAÇÃO

VOLUME 1



ROBSON ANTONIO TAVARES COSTA
Organizador



É com muita satisfação que apresentamos o primeiro volume da Coleção intitulada “ESTUDOS AVANÇADOS EM ADMINISTRAÇÃO”, que reúne em seus 10 capítulos pesquisadores de diversas instituições com discussões e temáticas que circundam uma gama de possibilidades de pesquisas e de relações dialógicas que certamente podem ser relevantes para o desenvolvimento social brasileiro a partir de uma ótica que contempla as mais vastas questões da sociedade. Tal obra visa dar publicidade a estudos e pesquisas frutos de árduos trabalhos acadêmicos que decerto contribuem, cada um a seu modo, para o aprofundamento de discussões em suas respectivas áreas pois são pesquisas germinadas, frutificadas e colhidas de temas atuais que estão sendo debatidos nas principais universidades nacionais e que refletem o interesse de pesquisadores no desenvolvimento social e científico que possam impactar positivamente a qualidade de vida de homens e de mulheres.

Assim sendo, convidamos todos os leitores para exercitar diálogos com os estudos aqui contemplados, esperamos que os textos publicados contribuam para a formação intelectual e a reflexão crítica dos alunos, professores e demais leitores. Desejamos ressaltar, em nome de todos que compõem a Editora Enterprising, a nossa gratidão para com os pesquisadores cujos trabalhos aparecem aqui reunidos, que diante da dedicação, temos a oportunidade de nos debruçar acerca de assuntos atuais e pertinentes. Sejam bem-vindos e tenham proveitosas leituras!



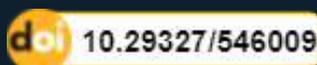
Editora Enterprising

www.editoraenterprising.net

E-mail: contacto@editoraenterprising.net

Tel. BR: (96) 981146835

CNPJ: 40.035.746/0001-55



ISBN 978-65-84546-00-4



9 786584 546004 >